

AKTÍV- ÉS ÖKOTURISZTIKAI FEJLESZTÉSI KÖZPONT NONPROFIT KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG

A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER SZABÁLYAIRÓL

Budapest, 2023.

jóváhagyta:

Aktív- és Ökoturisztikai
Nonprofit Kft.
1037 Budapest, Szépvölgyi út 39.
Adószám: 26768496-2-41



Baráth Gergely Béla
ügyvezető

Tartalomjegyzék

1. Általános rendelkezések	2
2. A teljesítményértékelés célja.....	2
3. A Szabályzat személyi hatálya.....	3
4. Értelmező rendelkezések.....	3
5. A teljesítményértékelés kötelező elemeinek meghatározása	5
6. A teljesítményértékelés lehetséges elemeinek meghatározása	6
7. A teljesítmény értékelése, illetve mérése	7
8. A teljesítményértékelés eljárási szabályai.....	8
9. Az értékelt személy jogai.....	9
10. Önértékelés	9
11. 360 fokos értékelés.....	10
12. Értékelő megbeszélés.....	11
13. Prémiumkitűzés	11
14. Záró rendelkezések.....	12
<i>1. számú melléklet</i>	12
<i>2. számú melléklet</i>	17
<i>3. számú melléklet</i>	21

A teljesítményértékelési rendszer szabályairól

Az Aktív- és Ökoturisztikai Fejlesztési Központ Nonprofit Kft. (a továbbiakban: *Társaság*) a teljesítményértékelés rendszerének kialakításáról és működtetéséről jelen Szabályzat (a továbbiakban: *Szabályzat*) keretében egységes elveket és eljárási szabályokat alkot, amely objektív és transzparens módon figyeli és számonkérhetővé teszi az egyéni teljesítményeket, a Társaság stratégiai céljainak szem előtt tartásával.

1. Általános rendelkezések

(1) Jelen szabályozás alapvető rendeltetése az értékelés objektivitásának, átláthatóságának és kiszámíthatóságának a növelése, az értékelést megalapozó vizsgálatok egységes szempontok és módszerek alapján történő lefolytatása érdekében.

(2) A munkavállaló munkaköri teljesítményének és személyes kompetenciájának értékelése (a továbbiakban együtt: *teljesítményértékelés*) visszajelzést ad az erősségekről és a fejlesztendő területekről, alapja és ösztönzője a további fejlődésnek, továbbá alapul szolgálhat a hatékony feladatellátás és a minőségi munka elismeréséhez.

2. A teljesítményértékelés célja

A Társaság szempontjából a teljesítményértékelés szerepe és célja:

- a) a munkavállaló számára folyamatos visszacsatolás a munkaköri teljesítményéről, a hatékony munkavégzésről, az egyéni készségek és kompetenciák fejlődéséről és változásáról;
- b) a munkavállalók munkájának rendszeres értékelése, a munkateljesítményt támogató és akadályozó tényezők, valamint egyéni fejlődési lehetőségek és igények feltárása;
- c) a javadalmazási döntések egyéni teljesítményhez kötődő, objektív megítélési lehetőségének biztosítása;
- d) a Társaság stratégiai céljainak megfelelő, egységes szervezeti kultúra erősítése, a szervezeti és egyéni fejlődéshez szükséges visszajelzések biztosítása;
- e) a teljesítménykövetelmények kitűzésén keresztül a teljesítmény fókuszának irányítása, a Társaság és az egyének célkitűzéseinek összehangolása;
- f) az egyéni munkateljesítményen keresztül a Társaság eredményességének egységes keretrendszerben történő fejlesztése;

- g) szabályozott egyeztetési rend kialakítása vezető és beosztott között az egyéni teljesítmény elemzésére, az eredményes irányításhoz szükséges rendszeres visszajelzés a vezetők számára, és vezetői visszajelzés a beosztott munkavállaló munkavégzéséről;
- h) rendszeres, strukturált mérésekből az egyes intézkedések hatékonyságának ellenőrzése, információgyűjtés a munkáltatói intézkedések meghozatalához.

3. A Szabályzat személyi hatálya

Jelen Szabályzat a Társaság azon munkavállalóira terjed ki, akik a teljesítményértékelés időpontjában

- a) legalább 1 év határozott vagy határozatlan idejű jogviszonyra vonatkozó munkaszerződéssel rendelkeznek,
- b) legalább heti 20 órás részmunkaidőben vannak foglalkoztatva, és
- c) aktív státuszú jogviszonyuk az értékelés időpontjában legalább 3 hónapja fennáll.

4. Értelmező rendelkezések

E Szabályzat alkalmazásában:

- a) *értékelés*: a teljesítmény megállapítására irányuló tevékenység, amikor – mérhető mutatók hiányában – az értékelő vezető megítélésén alapul a teljesítmény megállapítása;
- b) *értékelő vezető*: a munkáltatói jogkört gyakorló ügyvezető jóváhagyása mellett a közvetlen munkahelyi vezető (szervezeti egység vezetője), illetve szervezeti egység vezetője esetén az ügyvezető;
- c) *értékelt személy*: a munkavállaló, akinek a teljesítményét e Szabályzat rendelkezései szerint kell értékelni;
- d) *fejlesztési célok*: az egyén fejlődését és a munkavégzést együttesen támogató olyan célok, amelyek lehetnek munkavégzéshez kötődőek és a munkavégzésen kívüliek;
- e) *kompetencia*: a munkaköri feladatok ellátásához szükséges ismeret, jártasság, készség, képesség, vagy érték, az én-kép, valamint az alkalmazást segítő személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttese;
- f) *mérés*: a teljesítmény megállapítására irányuló tevékenység, amikor konkrét eredményeken, határidőkön, mérőszámokon, indikátorokon alapul a teljesítmény megállapítása;
- g) *minősítés*: a munkavállaló tárgyévra vonatkozó teljesítményértékelései eredményének 1-től 5-ig terjedő skálán meghatározott számtani átlaga;

- h) *munkaköri egyéni teljesítménykövetelmény*: az értékelt személy munkaköri leírásában foglalt állandó, valamint az adott évben aktuálisan felmerülő, időszakosan a munkaköri leírásába bekerülő feladataiból kiválasztott, tárgyévben teljesítendő feladat;
- i) *munkavégzésen kívüli fejlesztési cél*: az iskolarendszerű vagy iskolarendszeren kívüli képzések (pl. továbbképzés, vezetőképzés, önképzés) eredményeként elérendő cél;
- j) *munkavégzéshez kötődő fejlesztési cél*: az értékelő vezető által irányított, támogatott, a munkavégzéshez kapcsolódó tudatos egyéni fejlesztés, vagyis olyan on-the-job jellegű, munkahelyen történő tudásgyarapítás, ami magában foglalja pl. az akciótanulást, a mentorálást, a coachingot, a belső tudásfórumokat, a projektmunkában való részvételt, a munkakörök rotációját;
- k) *prémium*: a munkáltató által meghatározott teljesítménykövetelményhez kapcsolódó díjazás során, ha a munkavállaló valamilyen előre kitűzött eredményt, teljesítményt elér, akkor prémiumban részesül (teljesítménybér);
- l) *stratégiai egyéni teljesítménykövetelmény*: a Társaság stratégiai célkitűzéséből lebontott egyéni feladat, amelynek teljesítésével a munkavállaló a stratégiai célok elérésére a munkavégzése során befolyással lehet, és amellyel elő tudja mozdítani a Társaság eredményes és hatékony munkáját;
- m) *teljesítmény*: valamely tevékenység mérhető eredménye, amely mennyiségi vagy minőségi mutatóval jellemezhető;
- n) *teljesítménybér*: az a munkabér, amely a munkavállalót a kizárólag számára előre meghatározott teljesítménykövetelmény alapján illeti meg, melynek során előre kell meghatározni
- a teljesítménykövetelményt, és
 - a teljesítménybér-tényezőt, mely a meghatározott teljesítményhez kapcsolódó munkadíj összege;
- o) *teljesítményértékelés*: a munkavállaló egyéni teljesítményének és személyes kompetenciájának értékelési rendszere, egy olyan ismétlődő, e Szabályzatban meghatározott vezetői tevékenység, melynek során az értékelő vezető az értékelt személy részére meghatározza a teljesítményértékelés kötelező, illetve lehetséges elemeit, valamint ezeket méri, illetve értékeli és erről az értékelt személy részére érdemi visszajelzést ad;
- p) *teljesítményértékelés lehetséges elemei*: stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények, egyéni fejlesztési célok, többletfeladatok, kompetenciák;
- q) *teljesítményértékelés kötelező elemei*: munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények, valamint a kompetencia alapú munkamagatartás értékelési tényezők;
- r) *többletfeladat*: a munkaköri kötelezettség ellátásán felüli feladat végzése, pl. betöltetlen munkakör ellátása, helyettesítés, egyéb feladatellátás;

- s) *360 fokos értékelés*: az értékelő vezető a vizsgálat során kikéri az értékelt beosztottjait és a vele azonos szinten lévők véleményét arról, hogy a vizsgált személy mennyire végzi jól a munkáját a környezete szerint, illetve melyek azok a dolgok, amelyekben még fejlődnie kell.

5. A teljesítményértékelés kötelező elemeinek meghatározása

- (1) A munkáltató köteles előzetesen, objektív mérés alapján meghatározni a teljesítménykövetelményt.
- (2) A teljesítményértékelés kötelező elemei:
- a) a munkakörhöz tartozó egyéni teljesítménykövetelmények, vagyis az ellátandó feladat végrehajtásának értékelése, valamint
 - b) az a) pont szerinti feladatok végrehajtásához kapcsolódó személyes- és szakmai kompetenciák értékelése.
- (3) Minden értékelt személy részére írásban, értékelő lapon
- a) meg kell határozni legalább kettő, legfeljebb három munkaköri egyéni teljesítménykövetelményt, valamint
 - b) elő kell írni az *1. számú melléklet* szerinti értékelő lapon meghatározott kompetencia alapú munkamagatartás értékelési tényezők alkalmazását.
- (4) Az értékelő lap átfogó képet ad a munkavállaló szakmai professzionalitásáról, rendezettségéről, teherbírásáról, munkaidő-kihasználásáról, személyes és szociális kompetenciáiról, valamint – vezetők esetében – az erőforrásokkal való gazdálkodásáról és a vezetési személyes és szakmai kompetenciái meglétéről.
- (5) A kompetencia alapú munkamagatartás értékelése kötelező, ezért az értékelő vezetőnek a munkavállalót a teljesítményértékelési időszak kezdetéig tájékoztatnia kell az értékelő tényezőkről.
- (6) A (3) bekezdés a) pontjában foglaltaktól eltérően az értékelt személy részére kevesebb egyéni teljesítménykövetelmény is meghatározható, ha a munkaköri feladatok száma nem teszi lehetővé kettő munkaköri egyéni teljesítménykövetelmény meghatározását.
- (7) Az értékelő vezetőnek – az értékelt személlyel történt előzetes megbeszélést követően – meg kell határoznia
- a) a tárgyév január 31-ig az értékelt személy első féléves, illetve – amennyiben eltér – éves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit,
 - b) a tárgyév július 15-ig az értékelt személy második féléves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit.

(8) A munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeket év közben – az értékelt személlyel történt előzetes megbeszélést követően – az értékelő vezető módosíthatja, ha ez a körülményekben beállott lényeges változás miatt szükséges. A körülményekben beállott lényeges változást az értékelő vezetőnek indokolnia kell. A módosított teljesítménykövetelményeket az értékelt személlyel írásban közölni kell.

(9) Az értékelt személy munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit szövegesen kell meghatározni az *1. számú melléklet* szerinti értékelő lapon, attól függően, hogy az adott teljesítménykövetelmény teljesítése mérhető vagy értékelhető.

(10) Egyéni teljesítménykövetelmények esetén az *1. számú melléklet* szerinti értékelő lapon az (1) bekezdésben foglaltakon túl meg kell határozni a teljesítménykövetelmény végrehajtásának elvárt eredményét, határidejét, indikátorait.

(11) Az értékelő vezető a kötelező elemeket egyenként 1-5 pontig terjedő mérőskálán értékeli, melynek során az 5 pont a legkedvezőbb, az 1 pont a legkedvezőtlenebb értéket jelenti.

(12) A teljesítményértékelés pontértékét az egyes elemekhez rendelt értékek együttes számtani átlagának összege adja. Ezen pontérték meghatározza a teljesítményszintet, ami a teljesítményértékelés eredménye.

6. A teljesítményértékelés lehetséges elemeinek meghatározása

(1) A munkavállaló részére

- a) stratégiai egyéni teljesítménykövetelményeket,
- b) egyéni fejlesztési célokat,
- c) év közben többletfeladatokat,
- d) határidő előtti feladatteljesítést,
- e) innovatív feladatmegoldást, új szakmai módszerekre való törekvést, valamint
- f) kompetenciákat

is meg lehet határozni.

(2) A stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények meghatározása esetén az értékelő vezetőnek kell eldöntenie, hogy a követelményt mérhető, amennyiben nem mérhető, értékelhető elemekből állítja össze.

(3) Az (1) bekezdés c) pontja szerinti többletfeladat lehet munkaköri egyéni teljesítménykövetelmény, illetve stratégiai egyéni teljesítménykövetelmény is.

(4) A teljesítményértékelés lehetséges elemei meghatározásának módjára, határidejére, módosítására és a munkavállaló tájékoztatására az 5. pont rendelkezései e pontban foglaltakra figyelemmel alkalmazandóak.

(5) Az egyéni fejlesztési célok lehetnek a munkavégzéshez kötődő egyéni fejlesztési célok és munkavégzésen kívüli egyéni fejlesztési célok. A fejlesztési célkijelölés akkor a leghatékonyabb, ha az – a munkavállaló munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit meghatározó rövid megbeszélés részeként – a munkavállalóval közösen kerül meghatározásra.

(6) A munkavállaló tárgyév január 15-ig javaslatot tesz egyéni fejlesztési céljaira, amelyek figyelembevételével az értékelő vezető határozza meg a munkavállaló részére az adott év célkitűzéseit. A munkavállaló javaslata nem köti az értékelő vezetőt.

(7) A munkavállaló részére többletfeladatokat év közben is meg lehet határozni.

7. A teljesítmény értékelése, illetve mérése

(1) Az értékelt személy teljesítményét 1–5-ig terjedő, öt teljesítményfokozatra bontott mérőskálán kell mérni, illetve értékelni.

(2) A teljesítménykövetelményekhez, munkamagatartás értékelési tényezőkhöz, kompetenciákhoz, többletfeladatokhoz (a továbbiakban együtt: *értékelési szempontok*) rendelt értékhez adott teljesítményfokozat tartozik.

(3) Az egyes értékelési szempontokhoz rendelt értékek együttes számtani átlaga adja a teljesítményszintet, ami a teljesítményértékelés eredménye.

(4) A teljesítményértékelés pontértékéhez tartozó értéksávok, a hozzá kapcsolódó teljesítményfokozatok és teljesítményszintek a következők:

- | | |
|----------------------------------|----------|
| a) kiemelkedő teljesítmény: | 4,5–5,0 |
| b) jó teljesítmény: | 3,5–4,49 |
| c) megfelelő teljesítmény: | 2,5–3,49 |
| d) átlag alatti teljesítmény: | 1,5–2,49 |
| e) elfogadhatatlan teljesítmény: | 0–1,49 |

(5) A teljesítményértékelésnek tartalmaznia kell az értékelt személy észrevételeit a teljesítményértékelésével kapcsolatban, valamint javaslatait, elképzeléseit a karrierterve tekintetében.

(6) Amennyiben az értékelt munkatárs valamely indikátor, vagy az összeteljesítmény alapján „alkalmatlan” minősítést kap, akkor erre, valamint a következő teljesítményértékelés során hasonló eredményt hozó értékelés munkáltatói intézkedésre gyakorolt hatására fel kell hívni az érintett figyelmét.

8. A teljesítményértékelés eljárási szabályai

(1) A teljesítményértékelésre akkor kerülhet sor, ha a munkavállaló az értékelés alapjául szolgáló időszakban legalább három hónapig az értékelő vezetőjének irányítása alatt állt.

(2) Az értékelő vezető a munkavállaló teljesítményértékelésekor a kötelező elemeket a teljesítményértékelés időpontját megelőző legfeljebb féléves, illetve egész évre vonatkozó átfogó értékelés esetén legfeljebb egyéves időtartamot figyelembe véve értékeli.

(3) A munkavállalók vonatkozásában az értékelő vezetőnek a teljesítményértékelés kötelező és lehetséges elemeit évente kétszer,

- a) a tárgyév első félévére vonatkozó teljesítményértékelési elemeket június 15-e és július 15-e között,
- b) a tárgyév második félévére, valamint egész tárgyévre vonatkozó teljesítményértékelési elemeket tárgyévet követő év január 1-je és január 31-e között

kell mérnie, illetve értékelnie.

(4) Az értékelő vezető – a Társaság szervezeti sajátosságaira tekintettel – tárgyévben további teljesítményértékeléseket is végezhet, de két teljesítményértékelés között legalább két hónapnak el kell telnie.

(5) A teljesítményértékeléskor az értékelő vezető és az értékelt között értékelő megbeszélésre kerül sor, amelyen az értékelő vezető részletesen ismerteti és indokolja az általa kialakított teljesítményértékelési eredményeket az értékelt személlyel. Ezekre az értékelt személy észrevételt, javaslatot tehet, amelyet írásban kell rögzíteni.

(6) Az értékelt személy (5) bekezdés szerinti észrevétele irányulhat arra, hogy véleménye szerint, melyek a fejlesztendő területei, hogyan tudja ezeket megvalósítani, illetve milyen visszajelzést tud megfogalmazni a teljesítményértékelés kapcsán, az értékelő vezető, illetve a Társaság vezetése, működése irányába.

(7) Az értékelő megbeszélést megelőzően a munkavállaló önértékelést, az értékelő vezető 360 fokos értékelést végezhet.

9. Az értékelt személy jogai

(1) Az értékelő vezetőnek az értékelt munkavállalót tárgyév január 15-e és január 31-e között, valamint június 30-a és július 15-e között tájékoztatnia kell a részére meghatározott teljesítményértékelési elemekről.

(2) Az (1) bekezdés szerinti tájékoztatás során az értékelő vezető ismerteti a teljesítményértékelés célját, alapelveit, a mérés és az értékelés szempontjait, a mérés és az értékelés folyamatát.

(3) A teljesítményértékelés és a minősítés eredményét az értékelt személy jogosult megismerni.

10. Önértékelés

(1) A munkáltatói jogkör gyakorlója írásban rendelkezhet úgy, illetve az értékelt munkavállaló jelezheti, hogy az értékelő vezető általi teljesítményértékelés előtt az értékelt személy az értékelő lapon önértékelést végez. Ebben az esetben az értékelt személy az értékelő vezető által az értékelt egyéni teljesítménykövetelményeire és kompetencia alapú munkamagatartására vonatkozó értékeléssel azonos módon méri, illetve értékeli a saját teljesítményét.

(2) Az önértékelés során a munkavállaló személyes megítélésével számot ad a feladatai végrehajtásáról, az alap- és szakmai kompetenciákról, saját munkateljesítményéről, képességeiről és készségeiről, tevékenységéről, magatartásáról, elhivatottságáról.

(3) Az értékelt személy részére önértékelése elkészítéséhez a megkereséstől számított 5 munkanap áll rendelkezésére, ami – figyelemmel különösen az önértékelését megalapozó értékelési szempontok számára, összetettségére, feladatai jellegére – elegendő ahhoz, hogy azt megalapozottan el tudja készíteni.

(4) Az önértékelést az értékelő vezető jogosult megismerni, azonban azt nem köteles figyelembe venni.

11. 360 fokos értékelés

(1) A munkavállalót nemcsak közvetlen munkahelyi vezetője véleményezheti, hanem az értékelő megkeresése alapján az értékelttel munkakapcsolatba kerülő másik munkavállaló is. A beérkezett vélemény az értékelt felé anonim, azt, hogy kitől, milyen vélemény érkezik, kizárólag az értékelő ismerheti meg.

(2) A 360 fokos értékelés vezetést támogató teljesítményértékelési módszer. Alkalmazása nem kötelező, annak igénybevételéről az értékelő vezető dönt.

(3) A 360 fokos értékelés lehetővé teszi a szakmai, illetve a vezetői kompetenciák feltárását, hogy segítsen a munkavállalónak megérteni erősségeit és gyengeségeit és támogatást nyújtson a szakmai fejlődéséhez. A 360 fokos értékelés további célja, hogy a munkavállaló a kapott visszajelzést fejlesztési célokra használja.

(4) A 360 fokos értékeléshez szükséges az értékelt teljesítményéről reális képet adó, megfelelő értékelők kiválasztása, melynek feltétele, hogy az értékelt munkavállalók rendszeres kapcsolatban legyenek az értékelőkkel és pontos visszajelzést nyújtsanak a teljesítményről.

(5) A 360 fokos értékelés során a munkavállaló és vele kapcsolatban az értékelő vezető visszajelzést kap arról, hogyan látják munkatársai a kompetenciáit a munkája kapcsán, illetve arról, hogy ez mennyire esik egybe saját megítélésével, önértékelésével. Az értékelés során a munka szempontjából releváns tényezők mentén válaszolnak az értékelt viselkedésére vonatkozó kérdésekre, mennyire végzi jól a munkáját a környezete szerint, illetve melyek azok a dolgok, amelyekben még fejlődnie kell.

(6) A 360 fokos értékelés előre kifejlesztett értékelőlap alapján írásban (számítástechnikai támogatottsággal) történik, mely archiváltan dokumentálásra kerül az értékelt személyi anyagában.

(7) A megkereséstől számítva 5 munkanap áll a 360 fokos értékelésre felkért munkavállalók rendelkezésére a visszajelzések megadása tekintetében.

(8) A 360 fokos értékelés kérdéssora a munkavállalók vonatkozásában jelen Szabályzat 2. számú melléklete.

(9) A 360 fokos értékelés kérdéssora a vezetők vonatkozásában jelen Szabályzat 3. számú melléklete.

12. Értékelő megbeszélés

(1) A teljesítményértékeléskor az értékelő vezető és az értékelt személy között értékelő megbeszélésre kerül sor, amelyen az értékelő vezető részletesen ismerteti és indokolja az értékelt személlyel az általa kialakított teljesítménymérési, illetve teljesítményértékelési eredményeket. Ezekre az értékelt személy észrevételt, javaslatot tehet, amelyet írásban kell rögzíteni az értékelő lapon, amit az értékelt személy az értékelő megbeszélés végén írásban, elektronikus úton megkap.

(2) A megbeszélés keretében az értékelő közli az értékelttel, hogy melyek azok az erősségei, amelyekre jobban érdemes támaszkodnia, és melyek azok a kompetenciák, amelyekben még fejlődnie kell.

(3) Az értékelő vezető által kiállított értékelőlap tartalma az értékelt számára szóban ismertetésre kerül az értékelő megbeszélésen, azt követően pedig elektronikus dokumentumként kerül kézbesítésre a munkavállalónak.

(4) Az értékelő megbeszélés végén az értékelő vezető által kiállított értékelő lap egy példányát elektronikus úton az értékelt kapja, egy eredeti példánya a személyügyi anyagba kerül.

13. Prémiumkitűzés

(1) Prémium kitűzése során azoknak a prémiumfeladatoknak a meghatározására kerül sor, melyek eredményes teljesítése esetén prémiumot fizet a munkáltató. Részprémium fizetésére kizárólag akkor van lehetőség, ha a munkáltató prémiumtűzéskor történő megállapítása szerint az elérendő teljesítmény, a teljesítendő feladat függvényében a prémium egy része megilletheti a munkavállalót.

(2) Munkaszerződésben nem kerül sor prémiumkitűzésre. A teljesítménykövetelményt és a teljesítménybér-tényezőt előzetesen írásban kell közölni a munkavállalóval. Írásbeli közlésnek minősül az is, ha a munkáltató a teljesítménykövetelmény és a teljesítménybér-tényező meghatározását tartalmazó nyilatkozatát a helyben szokásos módon teszi közzé.

(3) A prémiumkitűzés tartalmazza a prémiumra jogosultság követelményét, a feltétel teljesülésének értékelési határidejét és a kitűzött prémium összegét.

(4) Prémiumelőleg nem fizethető. Prémium fizetését kizárja, ha

- a munkavállaló munkaviszonya megszűnik, beleértve, ha a felmondási idő az értékelési időszakba esik,
- a munkavállaló etikai vagy fegyelmi vétséget követ el, vagy
- a kitűzés és a teljesítés határideje között 30 napot meghaladó egybefüggő távolléte keletkezik, ide nem értve a szülési szabadság, a szülői szabadság és a gyermek, ápolása, gondozása céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadság, a tényleges önkéntes tartalékos katonai szolgálatteljesítés céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadság három hónapot meg nem haladó tartalmát.

14. Záró rendelkezések

(1) Jelen Szabályzat 2024. január 1-jén lép hatályba.

(2) Jelen Szabályzatot – az abban foglaltak kísérleti (pilot) jelleggel történő bevezetése és alkalmazása okán – az első éves teljesítményértékelési ciklus lezárultával, a következő évi teljesítményértékelést megelőzően, a tapasztalatok összegzése alapján, legkésőbb 2025. június 15. napjáig felül kell vizsgálni.

Budapest, 2023. december 20.

ÉRTÉKELŐ LAP

Személyes adatok	
Értékelt neve:	
Szervezeti egység:	
Értékelő neve:	
Időszak:	

Prémiumkitűzés (opcionális)	
Jogosultság követelménye	
Teljesítés értékelési határideje	
Prémium összege	

Egyéni teljesítménykövetelmények		(számtani átlag)				
1.		5	4	3	2	1
2.		5	4	3	2	1
3.		5	4	3	2	1

Kompetencia alapú munkamagatartás		(számtani átlag)				
Szakmai professzionalitás értékelési tényezői		(számtani átlag)				
1.	Munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka (annak jellemzése, hogy munkáját megfelelő módszerekkel, technikával végzi)	5	4	3	2	1
2.	Munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat (annak jellemzése, hogy mennyiben vállal felelősséget az általa végzett munkáért, a Társaság belső és külső megítéléséért, munkája hozzájárult a Társaság sikerességéhez, megbízhatóság és etikus magatartás jellemzi)	5	4	3	2	1

3.	Önálló munkavégzés (annak jellemzése, hogy munkáját képes önállóan, folyamatos és ismétlődő szakmai támogatás nélkül végezni)	5	4	3	2	1
4.	Figyelem a feladatok végrehajtására (annak jellemzése, hogy az értékelte mennyire figyel oda feladatai végrehajtására)	5	4	3	2	1
5.	Határidők betartása (annak jellemzése, hogy az értékelte mennyire tartja be az egyes feladatokhoz rendelt határidőket)	5	4	3	2	1
6.	Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala (annak jellemzése, hogy az értékelte mennyire szakszerűen és jogszerűen végzi munkáját, valamint annak jellemzése, hogy az értékelte – amennyiben ezt a munkaköri feladatai megkívánják – mennyire figyel az általa készített írásos munkák rendezett külalakjára, helyesírására, stílusára és nyelvhelyességére)	5	4	3	2	1
7.	A fejlődés igénye és üteme (annak jellemzése, hogy az értékelte mennyit foglalkozik a munkájához szükséges általános és szakmai ismeretek elsajátításával, azokat milyen gyorsan tudja magáévá tenni, mennyire tartja fontosnak a szakmai feladatellátásához szükséges elméleti és gyakorlati tudásának, tapasztalatainak fejlesztését, önfejlesztését, milyen ütemű a tanulási, következtetési, megértési és alkalmazási képessége)	5	4	3	2	1
8.	Az elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért (annak jellemzése, hogy az értékelte mennyire ellenőrzi feladatellátását, mennyire vállal felelősséget saját hibáiért, és hogyan javítja ki azokat)	5	4	3	2	1
Terhelhetőség értékelési tényezője						
(számtani átlag)						
1.	Munkatempó és feladatvállalás (annak jellemzése, hogy az értékelte milyen gyorsan végzi el feladatait, továbbá, hogy mennyi feladatot vállal, mennyire szorgalmas)	5	4	3	2	1
2.	Aktivitás, reagálás (annak jellemzése, hogy az értékelte milyen gyorsan, milyen aktívan reagál az új helyzetekre, kihívásokra)	5	4	3	2	1
3.	Stressztűrés és pszichés terhelhetőség (annak jellemzése, hogy az értékelte mennyire bírja azt a stresszt és pszichés terhelést, ami munkájából adódóan rá nehezedik)	5	4	3	2	1

Munkaidő értékelési tényezője		(számtani átlag)				
1.	A munkaidő kihasználása (annak jellemzése, hogy az értékelte hiányzott-e indokolatlanul az adott értékelési időszakban, továbbá, hogy az értékelte mennyire tartja be a pontos munkakezdést és a munkabejezést, hogyan viszonyul a rendkívüli munkaidőhöz, valamint mennyi időt tölt munkahelyén személyes ügyeinek intézésével)	5	4	3	2	1
2.	Túlmunka, helyettesítés (annak jellemzése, hogy szükség esetén önként is vállalkozik túlmunkára, helyettesítésre)	5	4	3	2	1
Személyes és szociális kompetenciák értékelési tényezője		(számtani átlag)				
1.	Eredmény-orientáció, motiváltság (annak jellemzése, hogy az értékelte a számára meghatározott teljesítménykövetelményeket mennyire eredmény-orientáltan és motiváltan teljesíti, mennyiben nyitott a változásokra, milyen proaktivitás, kezdeményező-készség jellemzi)	5	4	3	2	1
2.	Kommunikáció (annak jellemzése, hogy az értékelte milyen a verbális és a non verbális kommunikációja, mennyire képes a mások által leírtakat, elmondottakat megérteni, a kapott információkat másokkal megosztani, nyíltan kommunikálni és ráhangolódni mások gondolkodására)	5	4	3	2	1
3.	Csapatmunka, együttműködés (annak jellemzése, hogy az értékelte munkavégzése során hogyan képes másokkal együttműködni, velük a feladatokat, illetve a felelősséget úgy megosztani, hogy közben az elérendő cél és az eredmény ne kerüljön veszélybe, hajlandó-e magától segítséget felajánlani, ötleteket és információkat átadni másoknak, továbbá mennyire proaktív a Társaság feladatait illetően, és mennyiben képes a szervezet és tagjainak a motiválására, inspirálására)	5	4	3	2	1
4.	Problémamegoldás (annak jellemzése, hogy az értékelte mennyire képes a munkavégzés során felmerülő problémákkal szembenézni, azokat jól megoldani, keresni azok okait, megoldási lehetőségeit és a megoldás következményeit, illetve mennyiben képes önálló, gyors és kreatív megoldásra váratlan helyzetekben)	5	4	3	2	1

A vezető értékelési szempontjai		(számítani átlag)				
		5	4	3	2	1
1.	Az erőforrásokkal való gazdálkodás (<i>Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás</i> : annak jellemzése, hogy az értékelte vezető mennyire hatékonyan gazdálkodik a rendelkezésére álló emberi erőforrással, fluktuáció; <i>Anyagi, technikai és pénzügyi erőforrással való gazdálkodás</i> : annak jellemzése, hogy az értékelte vezető mennyire hatékonyan gazdálkodik a rendelkezésére álló anyagi, technikai és pénzügyi erőforrásokkal)	5	4	3	2	1
2.	Szakmai kompetenciák (annak jellemzése, mennyire ismeri az adott szakterület alapvető ismereteit, mennyire naprakész a tudása)	5	4	3	2	1
3.	Vezetési technikák megléte (annak jellemzése, hogy mennyiben rendelkezik a tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntésképesség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés kvalitásával)	5	4	3	2	1
4.	Stratégiai gondolkodás (annak jellemzése, hogy a stratégia megvalósításában mennyiben, milyen eredményességgel vesz részt, mennyiben jellemzi az analitikus, koncepcionális gondolkodás)	5	4	3	2	1
5.	Kezdeményezőkézség, munkatársak motiválása (annak jellemzése, mennyire proaktív a Társaság feladatait illetően, és mennyire inspiráló a környezetére, mennyiben képes a szervezet és tagjainak a motiválására, inspirálására)	5	4	3	2	1
6.	Magabiztosság, csoportok irányítása, rendszergondolkodás változás esetén (annak jellemzése, hogyan vesz részt a tervezésben és a végrehajtásban, mennyire képes irányítani változás vagy váratlan helyzet esetén)	5	4	3	2	1

Az értékelő észrevétele:	
Az értékelő erősségei	
Az értékelő fejlesztendő területei	
Az értékelő egyéb észrevétele	

Az értékelő észrevétele:	

Budapest, (év, hónap, nap)

közvetlen munkahelyi vezető
(értékelő vezető)

munkavállaló
(értékelt)

ügyvezető
(munkáltatói jogkör gyakorlója)

Munkatárs - Értékelés

Űrlap címe: <NÉV> - munkatárs értékelés

Kérlek, az alábbi űrlap kitöltésével értékeld a munkatársaddal való közös munkát! Az értékelésed eredményeit csak az értékelő vezető látja, neved és az általad adott értékelés nem kerül megosztásra az adott munkatárssal.

Kérlek, segítsd a vezetői értékelést azzal, hogy a lehető legőszintebben válaszolsz a kérdésekre.

Az értékelendő időszak:

Kitöltési határidő:

Kitöltő neve: E-mail cím alapján beazonosítható

Értékelés számokban:

1: Elfogadhatatlan; 2: Átlag alatti; 3: Megfelelő 4: Jó; 5: Kiemelkedő

Milyen vele a csapatmunka és az együttműködés?

(Személyes és szociális kompetenciák értékelési tényezője - 3-as pont)

1. Nagyon nem jó vele az együttműködés sem szakmailag, sem emberileg. Az általa vitt feladatok kaotikusak, információk hiányoznak, folyamatos extra erőfeszítést igényel a munka elvégzése a többiektől is. A vele való közös munka sokszor veszélyezteti a célt és az eredményt, a munkastílusa nem a szervezet értékeit képviseli.
2. Közepes vele az együttműködés, szakmailag és/vagy emberileg is hiányt érzek a közös munka során. Az általa vitt feladatok sokszor rendezetlenek. Az igazgatóság vagy a csoport többi tagjának segítsége szükséges a végeredmény eléréséhez. A vele való közös munka néha veszélyezteti a célt és az eredményt, bár törekszik arra, hogy megfeleljen a szervezet értékeinek.
3. Megfelelő vele az együttműködés, a hozzá köthető feladatok rendben lezajlanak, de előfordul, hogy az igazgatóság vagy a csoport többi tagjának segítsége szükséges a végeredmény eléréséhez. Törekszik a cél és az eredmény sikeres elérésére, azonban sem további ötletekkel, sem extra információkkal nem támogatja a csapatban vele együtt dolgozók munkáját.

4. Könnyű és jó vele az együttműködés emberileg és szakmailag is. A feladatok általában jól mennek, pontosan és precízen vezeti őket. A célt mindig szem előtt tartva halad. Szükség esetén ötletel, bár nem mindig tesz extra erőfeszítéseket. Összességében szeretek vele együtt dolgozni.
5. Kiváló vele az együttműködés emberileg és szakmailag is. Hibátlanul mennek a feladatai, mindig képben van, pontos, precíz, mindent kontroll alatt tart minden helyzetben. Az információkat mindig időben megosztja, magától ad ötleteket és ha szükséges, felajánlja további segítségét a feladat sikeressége érdekében. Célja mindig a sikeres eredmény elérése.

Határidők betartása, munkaszervezési készség

(Szakmai professzionalitás értékelési tényezői – 5-ös pont)

1. Soha nem tartja a határidőket, rosszul használja ki a munkaidőt. Nem vagy rosszul méri fel, hogy mennyi idő szükséges a feladat elvégzéséhez.
2. A határidők tartásában fejlődnie kell, de törekszik rá. A feladat elvégzéséhez szükséges időt nem mindig méri fel jól, így előfordul, hogy a teljesítés érdekében éjszakába nyúlóan is dolgozik, hogy elkészüljön.
3. A határidőket általában tartani tudja, néha megcsúszik vele. A feladat elvégzéséhez szükséges időt általában jól méri fel, csak ehhez képest nem mindig jól osztja be a munkaidejét.
4. Mindig tartja a határidőket. A munkaidejét jól osztja be, a feladat elvégzéséhez szükséges időt jól méri fel, és ahhoz mindig tudja tartani magát.
5. Kiemelten figyel arra, hogy tartsa a határidőket, figyelembe véve az esetlegesen előforduló extra köröket, sőt, általában a határidő lejárta előtt teljesít.

Milyen vele a kommunikáció akár verbális, akár non-verbális szinten?

(Személyes és szociális kompetenciák értékelési tényezője – 2-es pont)

1. Mindig elbeszélünk egymás mellett, soha nem értjük meg egymást. Ez a közös munkára is kihat, feszültséghez vezet.
2. Nehézkes vele a kommunikáció, az átlagnál több erőfeszítést igényel, hogy megértsük egymást. A nála lévő információkat rendszeresen hézagosan osztja meg, sokszor nem tudunk egymásra hangolódni, néha feszültséget okoz.
3. A kommunikációnk megfelelő, de néha félreértjük egymást. Túl sokat / túl keveset oszt meg a nála lévő információkból és ez kihat néha a gördülékeny együttműködésre.

4. A kettőnk közötti kommunikáció gyors és tiszta. Az egymásnak átadott információk világosak, a szükséges kérdéseket gyorsan le tudjuk tisztázni.
5. Hatékonyan, gyorsan tudunk kommunikálni, átlagon felüli a kettőnk közötti együttműködés. Tudja, hogy milyen információkra van szükség egy feladat elvégzéséhez és előre felkészül rá.

Szakszerűség betartása, a produktum színvonala. Hogyan jellemeznéd a kollégád munkáját? (Produktum lehet: grafika, fotó, főkönyv, írásos anyag, prezentáció stb.)

(Szakmai professzionalitás értékelési tényezői – 6-os pont)

1. A kezéből kiadott produktum trehány, elfogadhatatlan minőségű, mind külalakjában, mind tartalmilag / szakmailag. Mindig vissza kell dobni.
2. A kezéből kiadott produktum sokszor gyenge minőségű, sokszor külalakjában és tartalmilag sem figyel arra, hogy átlátható és precíz anyagot adjon ki a kezéből.
3. A kezéből kiadott produktum megfelelő, törekszik a tartalmi és a külalaki precizitásra is. Néha vét hibákat, de összességében jó minőségű.
4. Átlagon felüliek a kezéből kiadott produktumok, öröm megkapni.
5. Kiválóak a kezéből kiadott produktumok: mind strukturáltsága és külalakja, mind helyesírása, mind szakmai tartalma tekintetében hibátlanok. Tanítani kellene.

Mennyire gyorsan reagál az új vagy váratlan helyzetekre és kihívásokra – kipipálja, vagy ötletel veled? Mennyire tartod innovatívnak a probléma megoldásokban és a hétköznapiakban?

(Terhelhetőség értékelési tényezői – 2-es pont)

1. Váratlan helyzetekben leblokkol/pánikba esik. Általában arra vár, hogy mások megoldják helyette, így sok erőfeszítés szükséges a többiektől.
2. Az új helyzetek és kihívások megijesztenek, és bár igyekeznek megoldani, de folyamatos kontrollt igényel. Nem képes önálló döntésekre.
3. A váratlan helyzetek elbizonytalanítják és meginognak. Törekszik a megoldásra és összeszedett marad, azonban megerősítésre van szüksége.
4. Gyorsan és kreatívan megold minden váratlan helyzetet. Ötletel és képes önállóan döntést hozni.

5. Hiper gyorsan és kreatívan megold minden váratlan helyzetet. Átlagon felüli innovatív megoldásokat prezentál, több megoldási ötlete is van általában. A többieknek is mindig segít.

Az elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért. Hogyan látod a kollégád által kiadott munkákat?

(Szakmai professzionalitás értékelési tényezői – 8-as pont)

1. A munkák legtöbbször ellenőrizetlenül kerülnek ki a keze alól. Egyáltalán nem vállal felelősséget, ha hibázik, mindig igyekszik másra kenni, és nem törekszik kijavítani azokat.
2. A munkák sokszor ellenőrizetlenül kerülnek ki a keze alól. Az okozott hibákért a felelősséget sokszor nem szereti vállalni, inkább elmismásolja, ha teheti, ritkán kijavítja.
3. A munkák átlagos minőségben kerülnek ki a keze alól, nem lehet belekötni. Néha a külalakban, néha a tartalomban van javítandó. A hibákért általában vállalja a felelősséget és igyekszik kijavítani azokat.
4. A munkái mindig jó minőségűek, pontosak, látszik, hogy alaposan átnézve és ellenőrizve kerülnek ki a keze alól. Amennyiben hibázik, mindig vállalja a felelősséget és azonnal igyekszik kijavítani azt.
5. A munkái tökéletesek, soha nem lehet belekötni. Ellenőrzött, jól átgondolt minden, ami kikerül a keze alól. Szinte soha nem hibázik, de ha előfordul, átlagon felüli erővel törekszik minél előbb kijavítani.

Kérlek néhány mondatban értékeld a vele való közös munkát, annak napos és árnyékos oldalát! Akár több bekezdést is írhatsz.

(Hosszabb kifejtős rész. Itt van lehetőség olyan aspektusait is elmondani a közös munkának, amire a kérdőívben nincs kérdés, azonban máshol sincs lehetősége a munkatársnak elmondani.)

Vezető – Értékelés

Űrlap címe: <NÉV> - vezető értékelés

Kérlek, az alábbi űrlap kitöltésével értékeld a vezetővel való közös munkát! Az értékelésed eredményeit csak az értékelő vezető látja, neved és az általad adott értékelés nem kerül megosztásra az értékelt vezetővel.

Kérlek, segítsd a vezetői értékelést azzal, hogy a lehető legőszintebben válaszolsz a kérdésekre.

Az értékelendő időszak:

Kitöltési határidő:

Kitöltő neve: E-mail cím alapján beazonosítható

Értékelés számokban:

1: Elfogadhatatlan; 2: Átlag alatti; 3: Megfelelő 4: Jó; 5: Kiemelkedő

Milyen vele a csapatmunka és az együttműködés? Hogyan tudja szervezni, irányítani a csapatot?

(A vezető értékelési szempontjai – 6-os pont)

1. Nagyon nem jó vele az együttműködés sem szakmailag, sem emberileg. Az általa kiosztott feladatok / nála lévő feladatok kaotikusak, az információk félreérthetőek, hiányosak.
2. Közepes az együttműködés, szakmailag és/vagy emberileg is hiányt érzek a közös munka során. Az általa kiosztott feladatok / nála lévő feladatok sokszor rendezetlenek. Az egyes feladatokra szükséges határidők tűzésében és számonkérésében fejlődnie kell, de törekszik rá.
3. Megfelelő vele az együttműködés, az általa kiosztott feladatok / nála lévő feladatok rendben vannak, általában világosak, egyértelműek. A cél eléréséhez szükséges információkat átadja, ha indokolt, további ötletekkel támogatja a csapatban vele együtt dolgozók munkáját. A határidőket általában jól megadja, azok számonkérését tartani tudja, néha megcsúszik vele.

4. Könnyű és jó vele az együttműködés emberileg és szakmailag is. Az általa kiosztott feladatok / nála lévő feladatok általában jól mennek, pontosan és precízen adja át / vezeti őket. Sokszor ötletel, jó tippeket ad ahhoz, hogy megfelelően tudjuk teljesíteni a feladatot. Összességében nagyszerű vele az együttműködés. A határidőkre mindig nagyon figyel, számonkéri az előrehaladást és tartja a határidőt.
5. Kiváló vele az együttműködés emberileg és szakmailag is. Hibátlanul mennek az általa kiosztott feladatok / nála lévő feladatok, mindig képbén van, gyors, pontos, precíz, mindent kontroll alatt tart minden helyzetben. Az információkat mindig időben megosztja, magától ad ötleteket és ha szükséges felajánlja további segítségét a feladat sikeressége érdekében. Kiemelten figyel arra, hogy tartsuk a határidőket, figyelembe véve az esetlegesen előforduló extra köröket. Maximalista.

Milyen a vezető delegálási képessége? Milyen vele a kommunikáció akár verbális, akár non-verbális szinten?

(A vezető értékelési szempontjai – 3-as pont)

1. Nem adja ki vagy nem jól adja ki a feladatokat. Nem egyértelmű, mit vár el. Az előrehaladást nem kéri számon, rám bízva a feladat megoldását és annak ütemezését. Mindig elbeszélünk egymás mellett, soha nem értjük meg egymást. Ez a közös munkára is kihat, feszültséghez vezet.
2. Amikor kiadja a feladatot, hiányosan osztja meg az információkat. Inkább én megyek hozzá tájékoztatni őt az előrehaladásról. Nehézkes vele a kommunikáció, az átlagnál több erőfeszítést igényel, hogy megértsük egymást. A nála lévő információkat rendszeresen hézagosan osztja meg, sokszor nem tudunk egymásra hangolódni, ami néha feszültséget okoz.
3. Előfordul, hogy az általa delegált feladathoz nem ad meg minden információt, ezért nekem kell utána menni az információnak. A számonkérése nem rendszeres, rám bízva a megoldás ütemét. A kommunikációnk megfelelő, de néha félreértjük egymást. Túl sokat / túl keveset oszt meg a nála lévő információkból és előfordul, hogy ez kihat a gördülékeny együttműködésre.
4. Időben, jól kiadja a feladatot, és a számonkérése is megfelelő. A kettőnk közötti kommunikáció gyors és tiszta. Az egymásnak átadott információk világosak, a szükséges kérdéseket gyorsan le tudjuk tisztázni.
5. Hatékonyan, gyorsan tudunk kommunikálni, átlagon felüli a kettőnk közötti együttműködés. Tudja, hogy milyen információkra van szükség egy feladat elvégzéséhez és azokat mindig megadja. A számonkérése rendszeres, időszerű, ami nagyban segíti a feladat hatékony, kiváló elvégzését.

Szakmai kompetenciákkal kapcsolatban mit látsz az adott vezetőn, mennyire ismeri az adott szakterület alapvető ismereteit, mennyire naprakész a tudása?

(A vezető értékelési szempontjai – 2-es pont)

1. A vezetőnek hiányoznak alapvető szakmai ismeretei és készségei. Nem mutat megfelelő tudást és képességeket a szakmai feladatok megoldásában. Gyakran kiderül, hogy tárgyi tudása nem naprakész vagy nem elég tájékozott az általa vezetett igazgatóságot érintő szakterületen.
2. Vannak alapvető szakmai ismeretei, de hibákat követ el és van helye a fejlődésnek a szakmai tevékenységek terén. Többször előfordult már, hogy utólag kiderült, hogy nem volt megalapozott az általa javasolt vagy elvárt megoldás.
3. Rendelkezik átlagos szakmai kompetenciával. Képes elvégezni a szakmai feladatokat, bár vannak területek, ahol tovább fejleszthető. Nagyon ritkán fordul elő, hogy nem megalapozott az általa javasolt vagy elvárt megoldás.
4. Kiváló szakmai ismeretekkel és képességekkel rendelkezik, hatékonyan végzi a szakmai feladatokat, tudása naprakész. Mindig jó iránymutatást ad, szakmailag jól alátámasztja a felvetéseket, javaslatokat, döntéseket.
5. Kimagasló szakmai kompetenciával rendelkezik. Magabiztosan kezeli a szakmai feladatokat és példaként szolgál a többiek számára is. Megbízható szakmai tudással rendelkezik, csak tanulni lehet tőle.

Kérlek, jellemezd, hogy mennyire tartod motiválónak és inspirálónak a vezetőt?

(A vezető értékelési szempontjai – 5-ös pont)

1. A vezető nem ösztönzi a fejlődést. Nem képes inspirálóan hatni a munkatársak motivációjára, nincs pozitív hatással a csapatra. Új vagy váratlan helyzetben elveszíti a kontrollt, nem képes motiválni a csapatot, bizonytalan, feszült, ami a csapatot is elbizonytalanítja.
2. Időnként próbál motiválni, de nem hatékony ebben. Időnként proaktív. Időnként inspirál és motivál, de nem mindig éri el a kívánt hatást. Kevésbé hatékony a csapat támogatásában. Új vagy váratlan helyzetben nem tud higgadt, kiegyensúlyozott maradni, látszik rajta, hogy bizonytalan, feszült, viszont igyekszik motiválni a csapatot.

3. Megfelelően motiválja és inspirálja a csapatot, amivel megfelelően eléri a kívánt hatást. Új vagy váratlan helyzetben többnyire figyel a csapatra, motiválja és lelkesíti a csapatot, többnyire megfelelően kezeli a helyzetet, többnyire higgadt, kiegyensúlyozott tud maradni.
4. Jól motiválja és támogatja a csapatot, inspiráló vezetői stílusa van. Jól előzi meg a problémákat és hatékonyan cselekszik előre. Pozitív hatással van a csapatra és a csapat teljesítményére. Új vagy váratlan helyzetben mindig figyel a csapatra, igyekszik higgadt, nyugodt, kiegyensúlyozott maradni, motiválja és lelkesíti a csapatot, általában megfelelően kezeli a helyzetet.
5. Kiválóan motivál és inspirál, magabiztosan támogatja a csapatot. Inspirálása és motiválása példaként szolgál másokat, és pozitív energiákat hoz létre a csapatban. Új vagy váratlan helyzetben higgadtsága, nyugodtsága, kiegyensúlyozottsága példaértékű, mindig figyel a csapatra, kiválóan motiválja és lelkesíti a csapatot, mindig megfelelően kezeli a helyzetet.

Kérlek néhány mondatban értékeld a vele való közös munkát, annak napos és árnyékos oldalát! Akár több bekezdést is írhatsz.

(Hosszabb kifejtős rész. Itt van lehetőség olyan aspektusait is elmondani a közös munkának, amire a kérdőívben nincs kérdés, azonban máshol sincs lehetősége a munkatársnak elmondani.)