



Aldebrő Körszervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



Pályázati kiírás 11. területe

Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



A teljesítménymérés és -értékelés információi

A teljesítménymérés és a teljesítményértékelés általánosságban a szervezetek és/vagy a programok, a tevékenységek hatékonyságára és eredményességére vonatkozó információk szisztematikus összegyűjtését és elemzését jelenti. *Egy nonprofit szervezet működése akkor tekinthető eredményesnek, ha teljesítménye egyszerre szolgálja a küldetescélok elérését és a működőképesség fenntartását.* A teljesítmény kifejezéséhez és értékeléséhez ezért megfelelő *mutatókat* kell konstruálni, amelyek szokásosan az input, a tevékenység, az output és az eredményesség kategóriáinak kifejezésére alkalmasak. A nonprofit szervezetek esetében ezek a kategóriák a következőképpen értelmezhetők:

- Az *inputok* a nonprofit szervezet tevékenységéhez, programjaihoz rendelt vagy felhasznált erőforrások. Számszerűsíthető mutatói a felhasznált pénz, az eszközök, a felszerelések, az infrastruktúra, az alkalmazottak és az önkéntesek száma, ledolgozott munkaideje stb. Nem számszerűsíthetők a társadalmi és a humán tőke jellegű erőforrások, például a motiváció, az attitűd, az érték, illetve a tudás, képesség, információ, know-how. Az input mutatókhoz tartoznak az erőforrásokkal kapcsolatos költséginformációk, és a működést korlátozó szabályok és követelmények is.
- A *tevékenységek* azt fejezik ki, hogy mi történik a szervezetben vagy a program során az erőforrásokkal abból a célból, hogy közvetlenül vagy közvetve elősegítsék a szervezeti küldetés vagy a programcélok teljesülését. A tevékenységek technikákkal, eljárási módokkal fejezhető ki.
- Az *outputok* a tevékenységek közvetlen eredményei, amelyeket a felhasznált munkamennyiséggel, a rendelkezésre állási idővel és kapacitással, az akciók, az események, az elkészült anyagok, a résztvevők, az igénybevevők, az elért személyek stb. számával jeleníthetünk meg. Az outputok nem a tevékenységek tényleges kihatását, eredményét, csak annak lehetőségét jelzik, bár ezek nélkül az eredmény nem jönne létre. Az output helyett ezért sokszor indokoltabb *áteresztőképességről, kapacitásról* beszélni.
- A nonprofit szervezetek teljesítményének valódi *eredményessége* mindenekelőtt azokat a tényleges *következményeket, hatásokat vagy változásokat* jelenti, amelyek a küldetescélokhoz kapcsolódó outputok igénybe vétele során vagy azok

következtében létrejönnek. Az eredményesség alapvetően a küldetéshez kapcsolódó közönség elégedettségével fejezhető ki, illetve azokra a feltételekre, helyzetekre, magatartásra, képességekre, attitűdökre, stb. vonatkozik, amelyeket a szervezetek az outputok révén kívánnak alakítani. Vagyis a nonprofit szervezetek teljesítményét elsősorban az ügyfelek elégedettségével, illetve a küldetéshez kötődő egyéb eredménymutatókkal fejezhetjük ki, amelyek általában nem számszerűsíthetők. Ez az eredményesség azonban – szemben a vállalatokkal – önmagában nem biztosítja a működőképesség folyamatosságát, mert sem az ügyfél-elégedettség, sem más eredményességi tényezők automatikusan nem teremtenek elégséges forrást.

A teljesítménymérés és a teljesítményértékelés általánosságban a szervezetek és/vagy a programok, a tevékenységek hatékonyságára és eredményességére vonatkozó információk szisztematikus összegyűjtését és elemzését jelenti. . A teljesítmény kifejezéséhez és értékeléséhez ezért megfelelő kell konstruálni, amelyek szokásosan az input, a tevékenység, az output és az eredményesség kategóriáinak kifejezésére alkalmasak. A nonprofit szervezetek esetében ezek a kategóriák a következőképpen értelmezhetők:

- Az a nonprofit szervezet tevékenységéhez, programjaihoz rendelt vagy felhasznált erőforrások. Számszerűsíthető mutatói a felhasznált pénz, az eszközök, a felszerelések, az infrastruktúra, az alkalmazottak és az önkéntesek száma, ledolgozott munkaideje stb. Nem számszerűsíthetők a társadalmi és a humán tőke jellegű erőforrások, például a motiváció, az attitűd, az érték, illetve a tudás, képesség, információ, know-how. Az input mutatókhoz tartoznak az erőforrásokkal kapcsolatos költséginformációk, és a működést korlátozó szabályok és követelmények is.
- Azt fejezik ki, hogy mi történik a szervezetben vagy a program során az erőforrásokkal abból a célból, hogy közvetlenül vagy közvetve elősegítsék a szervezeti küldetés vagy a programcélok teljesülését. A tevékenységek technikákkal, eljárási módokkal fejezhető ki.
- Az a tevékenységek közvetlen eredményei, amelyeket a felhasznált munkamennyiséggel, a rendelkezésre állási idővel és kapacitással, az akciók, az események, az elkészült anyagok, a résztvevők, az igénybevevők, az elért személyek

stb. számával jeleníthetünk meg. Az outputok nem a tevékenységek tényleges kihatását, eredményét, csak annak lehetőségét jelzik, bár ezek nélkül az eredmény nem jönne létre. Az output helyett ezért sokszor indokoltabb, beszélni.

- A nonprofit szervezetek teljesítményének valódi mindenekelőtt azokat a tényleges jelenti, amelyek a küldetescélokhöz kapcsolódó outputok igénybe vétele során vagy azok következtében létrejönnek. Az eredményesség alapvetően a küldetéshez kapcsolódó közönség elégedettségével fejezhető ki, illetve azokra a feltételekre, helyzetekre, magatartásra, képességekre, attitűdökre, stb. vonatkozik, amelyeket a szervezetek az outputok révén kívánnak alakítani. Vagyis a nonprofit szervezetek teljesítményét elsősorban az ügyfelek elégedettségével, illetve a küldetéshez kötődő egyéb eredménymutatókkal fejezhetjük ki, amelyek általában nem számszerűsíthetők. Ez az eredményesség azonban – szemben a vállalatokkal – önmagában nem biztosítja a működőképesség folyamatosságát, mert sem az ügyfél-elégedettség, sem más eredményességi tényezők automatikusan nem teremtenek elégséges forrást. Mindezek miatt a nonprofit szervezetek eredményességének mérése és értékelése számos problémát vet fel.

A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésével kapcsolatos fő kategóriák mutatói igen különböző mértékben objektíválhatók és általánosíthatók, ezért különböző mértékben állnak könnyen és egyszerűen rendelkezésre. Megfigyelhető, hogy mind a szervezeti, mind a program, mind a szektorszintű információs források mutatóinak többsége az inputokra, a tevékenységekre és az outputokra, illetve ezek valamilyen kombinációira, például a hatékonyságra vonatkozik. Ezek ugyanis nagyrészt egyértelmű, egyszerű, mérhető, összehasonlítható mutatókkal kifejezhetők és a nonprofit szervezetek széles körében alkalmazhatók. Az eredményességről azonban ez koránt sem mondható el. *A nonprofit szervezetek körében az eredményességi mutatók meghatározása, a teljesítményértékelés rendkívül változatos és vitatott kérdés, és jóval bonyolultabb, mint a vállalatok esetében.*

A nonprofit szervezetek számára a profit nyilvánvalóan nem megfelelő mutatója az eredményességnek, hiszen a működés alapvető oka és célja nem a pénzügyi haszon, hanem a küldetés teljesülése, elsősorban a primer közönség elégedettségének megteremtése és/vagy magatartásának, helyzetének megváltoztatása. A nonprofit szervezetek primer kapcsolataiból ezért rendszerint hiányoznak a piaci árak mint a teljesítmény információinak

számszerű közvetítői. Az ármechanizmusok vagy egyáltalán nincsenek jelen – hiszen sok nonprofit szervezet ügyfele nem fizet az outputért – vagy legtöbbször tökéletlenül, különböző értékpreferenciák mentén alakulnak, és így önmagukban nem reálisan közvetítik és összesítik az érintettek érdekeit, ami a profithoz igazítaná a költségeket, a kereslethez a kínálatot, és a célokhoz az aktuális törekvéseket. *A nonprofit szervezetek primer kapcsolataiban általában nem feltételezhetjük a profit és az ügyfelek elégedettsége, viselkedésük vagy helyzetük megváltozása közötti szoros kapcsolatot.* Ezért – a piaci szektorral szemben – a profit-mutató nem képes jelezni, hogy a szervezeti teljesítmény mennyire segíti elő a küldetés, a célok teljesülését, vagyis *a profit-mutató önmagában alkalmatlan az eredményesség kifejezésére.* Következésképpen *a nonprofit szervezetek küldetéshez kapcsolódó eredményességi mutatóit általában mint különálló konstrukciót közvetlenül, önállóan kell modelleznünk és megjelenítenünk.* A működőképesség fenntartása ugyanakkor nem nélkülözheti a megfelelő erőforrásokat sem, ezért az eredményesség értékelésében helyet kell kapniuk az erőforrás-bevonás pénzügyi és nem pénzügyi mutatóinak is.

Figyelembe venni kívánt feltételek:

- A nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós és soha nem szűkíthető egyetlen mutatóra. A legtöbb nonprofit szervezetnek általában két, három vagy több alapvető mutatója van. A mutatók száma a misszió, a célok, a fő érdekelti körök száma, a környezet és a szervezeti struktúra függvényében alakul. Fel kell ismerni, hogy melyek lehetnek az eredményesség alapvető jelzői.
- Törekedni kell a számokkal kifejezhető mutatók kialakítására, de ügyelni kell arra, hogy nem minden számszerűsíthető mutató lesz releváns teljesítményjelző és nem minden releváns teljesítményjelző számszerűsíthető. A teljesítményértékelési modellek többsége a vizsgált jelenség természetéből következően elsősorban nehezen számszerűsíthető társadalmi mutatókból épül fel a számszerű pénzügyi mutatók helyett.
- A nonprofit szervezetek eredményessége gyakran valamilyen társadalmi konstrukció, nem objektív, önmagától létező. Ezért az eredményesség mutatói nem változatlanok és nem feltétlenül eltérőek.

- A teljesítménymutatóknak olyannak kell lenniük, amelyek a lehető legerősebben kötik össze a szervezet tevékenységeit a küldetéssel.
- A nonprofit szervezetek eredményessége mindig összehasonlítás kérdése. Az a kijelentés, hogy egy szervezet nagyon eredményes csak úgy értelmezhető, ha egy másik szervezethez, valamilyen ideálhoz vagy egy korábbi időszakhoz viszonyítjuk. Sok teljesítménymutató szervezet- vagy program-specifikus, ezért a különböző szervezetek teljesítménymutatóinak összevetése hasonló programok esetén is aggályos lehet.
- **A teljesítménymérésben kreativitásra, ötletes mutatókra van szükség.**
- A teljesítménymutatók erősítik a rövid távú szemléletet és figyelmen kívül hagyják a hosszú távú eredményességet. A legtöbb teljesítménymutató a változás trendjét nyomon követő idősorokkal lesz igazán hasznos információ.

A nonprofit szervezetek számos ok miatt egyre inkább érdekeltek abban, hogy teljesítményükről kézzelfogható, értékelhető információkkal rendelkezzenek:

- a működés professzionalizálódása, hatékonyságának, eredményességének növelése érdekében a szervezetek egyre nagyobb fontosságot tulajdonítanak a tervszerűbb, tudatosabb működésnek, az információkra támaszkodó stratégiai menedzsmentnek, a marketingnek és a public relations-nek;
- versengő finanszírozási környezetben a támogatók – mindenekelőtt a kormányzat – egyre gyakrabban kérnek a támogatások feltételeként, illetve azok ellenőrzéséhez a szervezeti teljesítményről információt;
- a szervezetek hírnevének erősítéséhez, értékeinek terjesztéséhez jól kommunikálható teljesítmény-információkra van szükség;
- az eredmény-mutatókkal jobban ösztönözhetőek az önkéntesek, a közreműködők és világosabbá tehetőek a célok;
- a teljesítménnyel kapcsolatos információk segítségével fejezhető ki a korszerű menedzsment eszközök alkalmazása és a nonprofit szervezetek teljesítménye közötti pozitív kapcsolat, stb.

Következésképpen egyre fontosabb szerepük lesz a teljesítménymérés és -értékelés információinak.

Annak a kérdésnek a megválaszolásában tehát, hogy mi lehet a nonprofit szervezetek eredményességének mérésére és értékelésére legalkalmasabb mutató nem az az igazi kihívás, hogy egyáltalán nem találunk ilyet, hanem inkább az, hogy több ilyen is van, illetve kell, hogy legyen. A nonprofit szervezetek teljesítményének mérése és értékelése ezért bonyolult feladat. A működés sajátosságai alapján mind az egyes szervezetek, mind a szektoron belüli általánosíthatóság szempontjából több feltételezéssel élhetünk:

- Egy nonprofit szervezetnek egyszerre többféle elvárást kell teljesítenie, ezért joggal állíthatjuk, hogy *a nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós, nem korlátozható egyetlen mutatóra*. Az eredményesség mindenekelőtt a küldetéshez kapcsolódó teljesítmény hatását mérő mutatókkal, a fő közönségcsoportok elégedettségét jelző mutatókkal, illetve a működés folyamatosságát biztosító erőforrás-bevonás mutatóival fejezhető ki.
- A küldetéshez kapcsolódó teljesítménymutatók elsősorban a célközönset motiváló erkölcsi- és értékfogalmakkal jeleníthetők meg, amelyek általában kvalitatív konstrukciók. *A nonprofit szervezetek eredményességét többféle társadalmi (nem pénzügyi) és pénzügyi-gazdasági mutatóval mérhetjük*.
- Az eredményesség *outcome jellegű mutatói csak igen korlátozottan általánosíthatók*, mivel a különböző nonprofit szervezetek igen különbözőképpen fejezik ki teljesítményük hatásait, következményeit.
- A nonprofit szektorban kifejezetten jellemző, hogy a szervezeti eredményesség nem feltétlenül független, objektív tényező, hanem sokszor hitek, vélemények formálta *társadalmi konstrukció*. Az eredményesség a vélemények változásával együtt változhat.
- Az eredményesség fontos kérdése, hogy a szervezet egészére vagy a részegységek, a programok eredményességére vonatkozik. *A részterületek eredményessége nem feltétlenül jelenti az átfogó szervezeti eredményességet is*.
- Különböző mutatókkal értékelhetjük a nonprofit szervezetek teljesítményét annak függvényében is, hogy mennyire kapcsolhatók a forrásbiztosításhoz. Amennyiben a

teljesítmény pénzügyi következménnyel is jár, alkalmazhatók a könnyebben konstruálható pénzügyi mutatók, a kollektív javak eredményessége azonban inkább csak kvalitatív módon értékelhető.

A gyakorlatban a nonprofit szervezetek sokféle kvantitatív és kvalitatív, gazdasági és társadalmi mutatóval, átfogóan vagy az egyes programok szintjén fejezik ki és értékelik teljesítményüket. Ezt a komplexitást tükrözi a kérdés szakirodalma is, bár egyelőre abban nincs egyetértés, hogy a nonprofit szervezetek teljesítményét általában mely szempontok alapján és milyen mutatókkal a legcélszerűbb vizsgálni. Átfogó elméletek hiányában – a teljesség igénye nélkül – mégis érdemes néhány fontosabb teljesítményértékelési modellt és szempontrendszert röviden áttekinteni.

A fent leírtak alapján az értékelési rendszert az alábbi pillérre építve célszerű kialakítani:

- **ügyfél-elégedettség,**
- **erőforrás-bevonás,**
- **társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév,**
- **kimenetek, hatások.**

A fejlesztési célterületen végzett tevékenységek kimenetei:

Az értékelés alapját képező munkaköri kompetenciák, teljesítmény mutatók és minősítő skálák meghatározására, valamint a teljesítmény visszacsatolás formáinak kiválasztására került sor. A szervezetfejlesztés keretében az önkormányzatnak lehetősége nyílt a TÉR, azaz a teljesítményértékelő rendszer bevezetésére. Ez rendkívül jó lehetőség a polgármesteri hivatal számára, ugyanis egy jól megalkotott, bevezetett és helyesen alkalmazott TÉR kialakításának többféle hozadéka is van a szervezet számára. Egyrészt minden értékelési időszak elején világosan definiálásra kerülnek az elvárások a kollégákkal szemben, így tisztában lesznek azzal, merre kell tartani, hogy megítélésük pozitív legyen, illetve amennyiben a lehetőségekhez képest objektíven mérhetőre alakítják ki a rendszert, és a

jutalmazás is a megfelelő módon kapcsolódik az értékelések eredményeihez, abban az esetben egy plusz motivációt is kap a dolgozó feladatainak a hibátlan elvégzéséhez.

A visszajelzések kiemelten fontosak! Itt nem elég megadni egy százalékot, hogy ennyi százalék lett a teljesítménye, és ez ilyen összegű jutalommal jár, hanem az egyes célok megvalósulásán kétoldalú beszélgetés keretében kell végigmenni pontról-pontra, megnézni, hogy mi teljesült, illetve hol kell fejlődnie a beosztottnak. Ez egy olyan lépés, ami egyaránt igényli nem csak a felsővezetőket, de az osztályvezetőket aktív részvételét is, a legszerencsésebb az, ha egy idő után ez egy delegálható feladattá válik, és nem terheli a jegyzőt, aljegyzőt.

A teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetésekor tehát igyekeztünk szem előtt tartani mindkét oldal igényeit, ugyanakkor olyan rendszert kidolgozni, amely valós képet nyújt a hivatal működéséről.

Aldebró, 2010. február

Workshop-forgatókönyv

Workshop 1. napja		
Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 9:30	Témafelvetés	<ul style="list-style-type: none"> • flipchar • filcek
9:30 – 10:30	Alapvető humánerőforrás sémák a közigazgatásban	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop
10:30 – 10:50	Kávészünet	
10:50 – 12:00	„Kulcskompetenciák” – feladat végrehajtása Értékelés	<ul style="list-style-type: none"> • tollak • A4-es lapok • A6-os kártyacsomag
12:00 – 13:30	Teljesítményértékelési „kisokos” (elméleti előadás)	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop
13:30 – 14:30	Ebédszünet	
14:30 – 15:45	A teljesítményértékelési „kisokos”	
15:45 – 16:55	Hatékonyágmérés a munkahelyen (elméleti előadás) Vezérelvek kijelölése	<ul style="list-style-type: none"> • laptop • projektor • flipchart • filcek • post-it
16:55 – 17:25	Lezárás „Házi feladat” megbeszélése a következő workshop-alkalomra	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek • A4-es lapok

		<ul style="list-style-type: none"> • tollak
--	--	--

Workshop 2. napja		
Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 10:00	A „házi feladat” értékelése kétfős csoportokban	<ul style="list-style-type: none"> • filcek • flipchart
10:00 – 11:30	Teljesítményértékelés, a munkahelyi kiszámíthatóság eszköze (elméleti előadás)	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • flipchart • filcek
11:30 – 11:45	Kávészünet	
11:45 – 13:00	„Hegymászók és felfedezők” (teljesítményértékelési szituációs feladatok)	<ul style="list-style-type: none"> • tollak • A6-os kártyacsomag • színes pálcikák • kártyacsomag • blu-tek
13:00 – 14:00	Ebédszünet	
14:00 – 16:00	A pénzzel történő munkamotiválás kizárólagosságának korlátai Közigazgatási specifikumok a hatékonyságmérésben és teljesítményértékelésben „Veszélyforrások és lehetőségek” elmélet a gyakorlatban	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • flipchart • laptop • filcek • post-it • tollak

16:30 – 17:30	Lezárás és a kijelölt célok elérésének módjai	<ul style="list-style-type: none">• flipchart• filcek
----------------------	---	--

Terv a teljesítményértékelő rendszer kialakításáról

Az Aldebrő Körjegyzőség Szervezetfejlesztése projekt keretében a Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése célterületen végzett vizsgálatunk (előzetes felmérések, workshop) alapján azt állapítottuk meg, hogy a jelenleg fennálló teljesítményértékelési rendszer nem felel meg sem a korszerű nem piaci szervezet esetében szükséges igényeknek, sem pedig a hatályos állami ajánlásoknak.

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 2001. július 1-jétől hatályos, átfogó módosítása a köztisztviselői életpálya programban meghatározott elvek, szempontok figyelembevételével új jogintézményként bevezette a köztisztviselők munkateljesítményének értékelési rendszerét.

Ennek az értékelési rendszernek céljai az alábbiak voltak:

- a teljesítmény javítását,
- a köztisztviselők motiválását,
- a személyzetfejlesztést és karriertervezést,
- a köztisztviselő felé történő visszajelzést,
- a teljesítményekhez igazodó díjazást,
- a munkakör-értékelés objektív alapra helyezését.

Az Aldebrőn megvalósítandó teljesítményértékelési rendszert az alábbi pillérekre építve terveztük kialakítani:

1. Ügyfél-elégedettség,
2. Erőforrás-bevonás,

3. Társ szervezetek vezetői körében kialakult hírnév,

4. Kimenetek, hatások.

A teljesítményértékelési rendszer kialakításakor a következő vezérelvek szerint dolgoztunk:

- teljesség (a rendszer terjedjen ki az összes formális tevékenységre, melyeket a körjegyzőségnél végeznek)
- egyértelműség (legyen egyértelmű és kiszámítható; következetes)
- egységesség (úgy valósuljon meg az egységesség elve, hogy a rendszer érzékeny legyen a különböző munkakörök részleges vagy esetleg teljes összehasonlíthatatlanságán alapuló értékelési anomáliák kiszűrésére)
- egyszerűség (a kialakított rendszer ne legyen a szükségesnél bonyolultabb, s kiszámítható legyen a saját munkakört vizsgálva is)

Az Aldebrő Körjegyzőségnél megvalósított fejlesztő tevékenység alapján létrejött teljesítményértékelési rendszer

A fenti céloknak leginkább megfelelő TÉR a 360°-os visszajelzési módszer, melyet némi nem piaci szervezetek részére szükséges korrekcióval vezettünk be.

A 360° visszajelzés egy olyan módszer, amely révén az értékelt személyek részletes visszajelzést kapnak készségeikről, viselkedésükről a velük munkakapcsolatban lévőktől - vezetőktől, kollégáktól, beosztottaktól, ügyfelektől.

Olyan teljesítményértékelési eljárás, amely során a hagyományos, hierarchiára épülő értékeléssel szemben nem csak a felettes végez értékelést, hanem a folyamat

- oldalirányban (munkatársak)
- visszafelé, alulról-felfelé (beosztottak)
- kívülről-befelé (ügyfelek, más szervezetek, amelyekkel a körjegyzőség dolgozójaként kapcsolatba kerül)

A bevezetéssel kapcsolatos kommunikációs stratégia kialakításakor igyekeztünk figyelembe venni az aldebrői körjegyzőség kicsi, családias méretét, s ezzel összefüggésben arra törekedtünk, hogy a kétoldali (értékelő és értékelt) viszony realizálásakor ne szenvedjen minőségi veszteséget az amúgy fennálló munkakapcsolat.

Kompetencia-alapú teljesítménymutatók:

- Tudás alapú kompetenciák (pl. iskolai végzettség, egyéb végzettség, képzettség, nyelvismeret, számítástechnikai ismeretek).
- Készségek, képességek (pl. kommunikációs készség, fejlődési készség).
- Személyiségjellemzők (pl. attitűdök, értékek).

Minősítő skálák:

(megfeleltetve a teljesítménymutatók kategóriáinak)

Nem megfelelő	Megfelelő	Jó	Átlagosnál jobb	Kiváló
Nem elfogadható	Javítandó	Kompetens	Kiemelkedő	Szerepmóde
Kezdő-szintű	Felügyeletet igényel	Önállóan cselekedhet	Jártassága erős	Tanítani képes