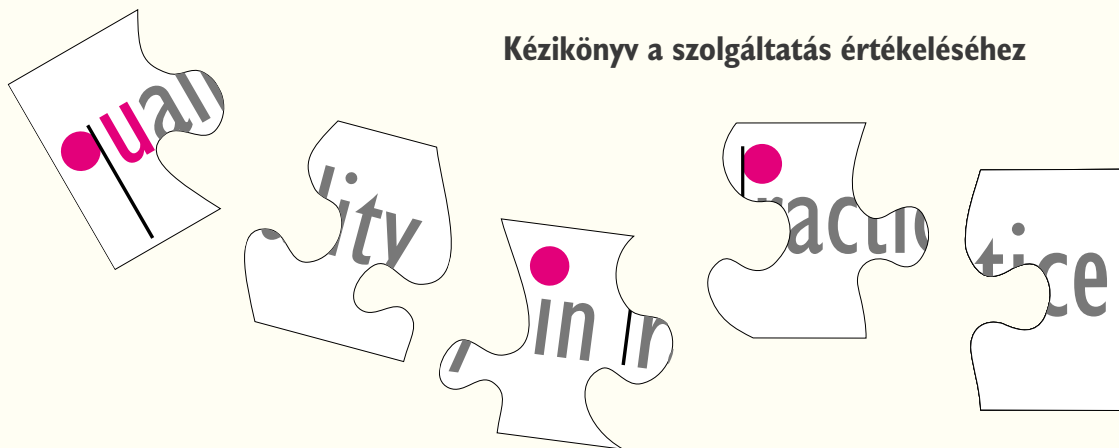
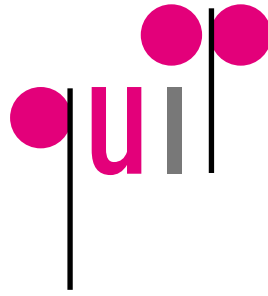


# A Támogatott Foglalkoztatásban érintett szereplők minőségi elvárásai

Kézikönyv a szolgáltatás értékeléséhez







# **A Támogatott Foglalkoztatásban érintett szereplők minőségi elvárásai**

**Kézikönyv a szolgáltatás értékeléséhez**

**Yvonne Giedenbacher  
Michael Stadler-Vida  
Charlotte Strümpel**

**A QULP-projekt megvalósulását az Európai Közösség támogatta.**

**Szerkesztő: Willem Stamatou**

**Grafika és tervezés: Barbara Waldschütz**

**Nyomdai előkészítés: Bicskei grafika, Budapest**

**Lektorálás: Jakabné Baján Ilona**

**A mű eredeti címe: Stakeholders' perspectives of quality in Supported Employment – An evaluation manual  
© European Centre for Social Welfare Policy and Research, 2003.**

**Minden jog fenntartva. Tilos e könyv bármely részének kereskedelmi célú hasznosítása, elektronikus, mechanikus sokszorosítása, fénymásolása vagy más módon történő felhasználása a kiadó előzetes hozzájárulás nélkül.**

**A magyar nyelvű kiadás a Salva Vita Alapítványnál igényelhető.**

**Kiadó: European Centre for Social Welfare Policy and Research**

**Nyomda: Bicskei grafika, Budapest**

# Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés</b>	<b>6</b>
<b>Munkakeresők</b>	<b>15</b>
<b>Munkáltatók</b>	<b>27</b>
<b>Szakmapolitikusok / Finanszírozók</b>	<b>41</b>
<b>Munkatársak</b>	<b>51</b>
<b>Vezetők</b>	<b>79</b>
<b>Érintett szereplők</b>	<b>89</b>
<b>Minőségi szempontok</b>	<b>101</b>
<b>Partnerek</b>	<b>114</b>



## Köszönetnyilvánítás

Köszönetet szeretnénk mondani mindazoknak, akik hozzájárultak a QulP- projekt megvalósulásához és a kézikönyv megírásához.

Elsőként és elsősorban nemzetközi partnereinknek, akikkel együtt dolgoztunk a QulP-projektben (a partnerek felsorolása az utolsó oldalon található).

A “kézikönyv-munkacsoport” tagjainak – Jakabné Baján Ilona, Francesc Pareja és Grete Wangen –, akik gyors és hasznos visszajelzéseket adtak a kézikönyv írása során az egyes fejezetekhez.

Szeretnénk megköszönni a projektet értékelő Stefan Doose elkötelezettségét és közreműködését.

És szeretnénk köszönetet mondani a munkakeresőknek / munkavállalóknak, a szolgáltatásban dolgozó munkatársaknak, a munkáltatóknak, a szakmapolitikusoknak és a többi szakembernek, akik vállalták az interjúkat és csoportos beszélgetéseket a kutatás során; akik részt vettek a budapesti zárókonferencián és a legfontosabb információ-forrást jelentték kézikönyv alapját képező minőségkritériumok kialakításánál.

Külön köszönet illeti a szolgáltatásban dolgozó munkatársakat, akik nemcsak a minőségkritériumok megfogalmazásához járultak hozzá, hanem együttműködésükkel támogatták a kutató partnereket.

Nélkülük a QulP-projekt nem érhetne volna el a célját.

# Bevezetés

## ‘Quip = Minőség a gyakorlatban’ - Mit is jelent?

### Néhány szó a kétéves projektről

A ‘Minőség a gyakorlatban – A Támogatott Foglalkoztatásban (TF) érintett szereplők elvárásai’ (rövidítve: QulP) elnevezésű projekt arra a feltevésre épült, hogy a szolgáltatás eredményessége a folyamatban érdekelt különböző szereplők hatékony együttműködésétől függ:

- a sérült ügyfél,
- a szolgáltatásban dolgozó munkatársak,
- a szervezet vezetői,
- a munkáltatók és
- a finanszírozó / jogalkotó intézmények között.

Több európai országból, a fejlődés más-más szintjén lévő szolgáltató-szervezetek léptek együttműködésre a kétéves kutatási program megvalósítása érdekében, melyhez az Európai Közösség Leonardo da Vinci Programja nyújtott támogatást. Két EU-tagállam (Ausztria, Egyesült Királyság), két csatlakozó ország (Cseh Köztársaság, Magyarország) és Norvégia alkották az induló csapatot. A nemzetközi partnerséghez később Spanyolország csatlakozott társult tagként.

A QulP-projekt fő céljai a következők voltak:

- a TF módszertani fejlesztése a különböző európai országokban,
- a mennyiségi mutatók mellett további sikerkritériumok megfogalmazása, és
- eszközrendszer kialakítása a szolgáltatás folyamatos értékeléséhez és fejlesztéséhez.

Mindezek középpontjában állt a legfőbb célkitűzés: **találó és használható minőségkritériumok meghatározása a különféle érintett szereplők szempontjai alapján.**

E célok érdekében az együttműködő kutató és szolgáltató partnerek változatos kutatási módszereket alakítottak ki és alkalmaztak a két év során. A kérdőívek, csoportos megbeszélések és strukturált interjúk eredményeit kiegészíti a partnerek között folytatott egyeztetés, amely a különböző országokban megszervezett partner-találkozók történt, telefonon és elektronikus levelezésben, valamint a bevont szereplőkkel közösen megtartott munka-konferencián Budapesten 2002. októberében.

Minden országban egy-egy szervezet által nyújtott TF szolgáltatás állt a kutatás középpontjában, melyet helyi kutatóintézet végzett. A kétéves kutatás öt szakaszból állt, egy-egy időszakot szentelve minden érintett csoportnak. A kutatási eszközök megtervezésénél fontos szempont volt, hogy segítsen a megkérdezettnek sajátos minőségi elvárásai megfogalmazásában, és a lehető legjobban alkalmazkodjék helyzetéhez – szükségleteihez. Minden kutatási sza-

kasz végén nemzetközi összehasonlító elemzés foglalta össze nemzeti eredményeket, megvilágítva a különböző szervezeteknél megjelenő hasonlóságokat és különbségeket.

Az adatgyűjtési szakaszok után a nemzeti partnerek (kutatók és szolgáltatók) közösen áttekintették a nemzeti összefoglalókat. Ennek célja az volt, hogy az érintett szereplők megfogalmazásai alapján határozzák meg a legfontosabb minőségkritériumokat. E kritérium-gyűjteményeket a partnerek összesítették, megvitatták, csoportosították és újra-csoportosították. Ezen erőfeszítések eredménye (beleértve a budapesti konferencián történt egyeztetést is) az a minőségkritérium lista, amelyre szakmailag támaszkodik a kézikönyv és a hozzá kapcsolódó másik kiadvány: a 'Minőségi szempontok a Támogatott Foglalkoztatásban' c. plakát.

## **Mire tudom használni a kézikönyvet?**

### **Ismerjük meg a különböző elvárásokat!**

E kézikönyvet azoknak a TF szolgáltató szervezeteknek szántuk, akik készek mindennapi munkájuk értékelésére és folyamatosan fejleszteni akarják szolgáltatásuk minőségét. A kézikönyv célja, hogy eszközöket kínáljon a minőség folyamatos felülvizsgálatához és fejlesztéséhez. Változatos módszereket mutatunk be, magyarázatokkal kiegészítve: hogyan használhatók minél hatékonyab-

ban; hogy ne csak azt tegye lehetővé a felhasználóknak, hogy folyamatosan értékeljék TF szolgáltatásukat, hanem azt is, hogy bevonják e folyamatba a legfontosabb érdekelt csoportokat és beépítsék a minőségi szolgáltatással kapcsolatos elvárásaikat.

Amikor összesítettük a TF szolgáltatás folyamatában érintett szereplők különböző minőségi elvárásait, rájöttünk, hogy nemcsak egyszerűen "van némi elképzelésük" a szolgáltatás minőségéről. Minden érintett csoport a saját szemüvegén keresztül nézi, és látásmódja függ a szolgáltatási folyamatban elfoglalt helyétől ill. betöltött szerepétől. Például: a munkatársak sokféle tényezőt meg tudnak fogalmazni a szükséges szervezeti feltételekkel és a munkakeresőkkel folytatott mindennapi munkával kapcsolatban, miközben a finanszírozó szervezetek bizonyos távolságból nézik a TF eredményességét, így elvárásaikat átfogóbb szemlélet jellemzi, amelyből hiányoznak a szolgáltatás egyes részleteivel kapcsolatos szempontok.

Az összegyűjtött minőségi elvárásokat minőségkritérium csoportokba osztottuk

- a minőségügyben általánosan használt tagolás (felépítés, folyamat és eredmény) és
- e hármas tagoláson belül a Támogatott Foglalkoztatás 'sajátosságai' szerint.

Mindegyik érintett csoport a Támogatott Foglalkoztatás egy vagy több részével kapcsolatban tud megfogalmazni elvárásokat. Ha a szervezet a szolgáltatás

minőségének értékelésébe minden érintett szereplőt bevon, akkor az egész szolgáltatásról nyerhet világos képet. A legszemléletesebb hasonlat a kirakójáték (puzzle), amely különböző részekből áll: az egyes darabok önmagukban talán nem is értelmesek, de együtt sokatmondó - és sokszínű képet adnak.

A szolgáltató szervezet szabadon eldöntheti: a teljes, átfogó képet akarja-e összerakni, vagy csak egyes szereplők szempontjait helyezi előtérbe, azokat, akik az adott időszakban különös jelentősséggel bírnak a szervezet számára.

A kézikönyv célja, hogy használható eszközöket nyújtson azon szervezeteknek, amelyek értékelni és fejleszteni akarják szolgáltatásuk minőségét. Az ajánlott módszerek azt teszik lehetővé, hogy feltegyük azoknak a szemüvegét, akik a szolgáltatás folyamatában tevékenyen részt vesznek, és megismerjük szolgáltatásunkkal szemben támasztott különféle elvárásaikat. Amikor megkérdezzük véleményüket, nemcsak megismerhetjük, minként vélekednek, mit várnak, hanem még inkább bevonjuk, és arra ösztönözzük őket, hogy inkább partnernek tekintsék magukat, mint felhasználónak.

### **A minőségfejlesztés alappillérei: elkötelezettség és megfelelő erőforrások**

Szilárd elkötelezettséget igényel a szolgáltató szervezet tagjaitól (vezetők,

munkatársak, stb.) a TF minőségének értékelése az érintett szereplők szempontjai alapján. A minőségfejlesztés folyamata és a kézikönyvben bemutatott eszközök használata szükségessé teszi erőforrások: munkaidő és (anyag) eszközök elkülönítését.

A minőségfejlesztést a szervezet munkatársi közössége tekintse közös erőfeszítésének: az eredmények megvitatásába, a fejlesztési tervek kialakításába és megvalósításába kapcsolódjon be annyi munkatárs, amennyi csak tud. Vegyenek részt a felhasználásra kerülő eszközök kiválasztásában, az eredmények elemzésében és értelmezésében, a feladatok meghatározásában és végrehajtásában az egész minőségfejlesztési folyamat során. A vezetés elkötelezettsége is nagyon fontos. A vezető érzékelteheti ezt, például az értékelési folyamatban való aktív részvételével.

És végül fontos, hogy legyen a minőségfejlesztési folyamatnak – legalább egy – felelőse a szolgáltató szervezetben. Hasznos lehet kinevezni egy "minőségügyi csoportot": 2-4 főt, akik szükség esetén egyes feladatokat is elláthatnak, mint a folyamat felelősei.

Ha a szervezet lehetőségei megengedik, tanácsos külső szakembert megbízni az interjúk készítésével vagy a műhelymunkák levezetésével. Ekkor is fontos azonban, hogy legyen (egy vagy több) felelőse a folyamatnak a szervezeten belül, aki összekötőként is tevékenykedik a tanácsadó és a szervezet munkatársai között.

## Hogyan épül fel a kézikönyv?

### A projektől a kiadványig

A kézikönyv megtervezése során felhasználtuk azt felismerésünket, hogy az érintett csoportok egy vagy több darabkával járulnak hozzá a “Támogatott Foglalkoztatás” kirakójáték (puzzle) teljes képéhez. Ennek megfelelően – és a QulP projekt felépítésével összhangban – a kézikönyv fejezeteit egy-egy csoportnak szenteltük és azoknak a minőségkritériumoknak, melyeket QulP-partnerek azonosítottak kutatás során. E szerkezet pillére a következő kérdés: “Melyik érintett szereplő, mit mondhat nekem, melyik minőségkritériumról?”

A kézikönyv tehát a következő fejezetekből áll:

- munkakeresők
- munkáltatók
- szakmapolitikusok / finanszírozók
- munkatársak
- vezetők
- az érintett szereplők szempontjainak egybevetése
- minőségkritériumok leltára

Minden fejezetben olyan értékelési eszközöket mutatunk be, amelyek azt szolgálják, hogy visszajelzést kapjunk az érintett szereplőtől a szolgáltatás minőségéről sajátos szempontjai alapján, és lehetőséget adnak a megkérdezettnek, hogy javaslatokat adjon a TF szolgáltatás bizonyos területeinek fejlesztésére.

A fejezetek sorrendjét az érintett csoportok szolgáltatásban betöltött szerepéhez igazítottuk. Az első három fejezet az úgynevezett “felhasználóké” (munkakeresők/munkavállalók; munkáltatók és szakmapolitikusok / finanszírozók), és a “szolgáltatók” (munkatársak, vezetők) ezután következnek.

Fontos azonban kiemelnünk azt az észrevételt, amely a QulP-projekt során többször is megfogalmazódott, hogy minden érintett csoport bizonyos szempontból “társ-alkotója” a szolgáltatásnak. Ezt juttatja kifejezésre ‘az érintett szereplők szempontjainak egybevetése’ című fejezet.

A QulP-projekt során használt módszerek és a kézikönyvben bemutatottak között lévő jelentős különbség alaposan próbára tett minket. Az eredeti kutatási eszközöket arra használtuk, hogy feltárjuk a különböző érintett szereplők szempontjainak megfelelő minőségkritériumokat, úgy is mondhatnánk: hogy nyilatkozataik alapján kialakítsuk azokat. A közzétett fejezetekben bemutatott eszközök pedig a kézikönyv használóját (a TF szolgáltató szervezeteket) hivatottak segíteni, hogy megvizsgálja: megfelel-e szervezete szolgáltatása a QulP-projekt során feltárt minőségkritériumoknak. Ezt a ‘vizsgálatot’ nem kezelhetjük merev ellenőrzési eljárásnak, amely osztályoz: ‘jó’ vagy ‘rossz gyakorlat’, hanem tekintsük visszajelzés- és ötletgyűjtésnek nyitott, minőségközpontú felfogásban a szolgáltatás folyamatos fejlesztése érdekében. Olyan eszköztárat terveztünk, amely szabad teret biztosít új minőségkritériumok meghatározásá-

hoz, amelyek nem kerültek látótérbe a QulP – projekt során.

## Hogyan tudom használni a kézikönyvet?

### Hogyan igazodom el benne?

Minden fejezet egy érintett csoport szempontjából történő értékeléséhez kínál egy (vagy több) eszközt, amelyek igazodnak a csoport sajátos igényeihez, szükségleteihez: körülmények, nyelvezet, időráfordítás szempontjából és az adott csoport sajátos nézőpontját tekintve. Kialakításukhoz a QulP-projekt kétéves kutatási tapasztalatai biztosítottak alapot. A projektben alkalmazott módszerek használata során szerzett pozitív és negatív tapasztalatok erősen befolyásolták a kézikönyvben bemutatott eszközöket. Például: úgy tapasztaltuk, hogy a munkakeresők minden valószínűség szerint jobban ki tudják fejezni magukat személyes interjú keretében, vagy ha más munkakeresőkkel közösen vitatják meg tapasztalataikat.

Az értékelési eszközök nemcsak az érintett szereplők szükségleteihez alkalmazkodnak, hanem a felhasználó szervezetekéhez is. Az volt a szándékunk, hogy használható eszközöket kínáljunk, hogy elegendő tájékoztatást nyújtsunk arról is, hogyan tudják hatékonyan és eredményesen alkalmazni őket.

A fejezetek tehát a következő eligazítással segítik Önt:

- bevezetés (az eszközök célja, a kapcsolódó minőségkritériumok, stb.).
- tájékoztatás az eszközök használatával kapcsolatban (az eszközök leírása, előnyök/hátrányok, fontos tudnivalók, mit tegyünk az eredményekkel, stb.).
- a szükséges idő: ahol lehetett megpróbáltuk meghatározni a minimális időkeretet. Természetesen nehéz eldönteni, mennyi idő kell az eredmények összegzésére és elemzésére, mert ez attól is függ, hogy hány interjú készült, milyen hosszú; milyen részletes és milyen alapos az elemzés.
- hasznos tanácsok a QulP-partnerek tapasztalatai alapján.

Ha csak egy érintett körrel akar dolgozni, akkor nem szükséges az egész kézikönyvet végigolvasnia. Felnyithatja azt a fejezetet, amelyik csoport véleményére kíváncsi, és nekifoghat a munkának. Ha teljes áttekintést akar az ajánlott eszközök alapján, ha az értékelést a különböző minőségkritériumok figyelembevételével, az érintett csoportok együttműködésével akarja végezni, akkor azt ajánljuk, hogy minden fejezetet tekintsen át.

### Belső avagy külső értékelés?

Néhány szó a belső illetve külső értékelés szempontjairól. Alapvetően minden eszközt úgy alakítottunk ki, hogy a szervezetek maguk is elvégezhessék az értékelést külső szakember támogatása nélkül. Azonban a módszereket 'külsős' is jól használhatja, és beépíthetők a szervezet rendszeres külső értékelé-

sébe. A külső vagy belső értékelés kérdésének eldöntését a rendelkezésre álló erőforrások (is) befolyásolják. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a belső értékelés a legtakarékosabb megoldás, amit szakemberek végeznek: ha nem is az értékelésben, de a Támogatott Foglalkoztatás területén bizonyosan szakértők, akik alapos tudással rendelkeznek a TF folyamatával kapcsolatban.

Ennek ellenére néha hasznos külső szakértőt bevonni. A 'külső' szem segíthet problémák, hiányosságok, hatástalan szervezeti működés okainak feltárásában, amelyek fölött átsiklanánk a "hagyományok" nevében, vagy elfedné a megszokás okozta vaktság. Azt is figyelembe kell venni, hogy bizonyos kérdésekre csak külső szakember kaphat megfelelő választ, aki nincs személyes kapcsolatban az adott személlyel.

Íme egy nyilvánvaló példa: bizonyosan könnyebb egy munkakeresőnek bíráló visszajelzést megfogalmazni külső tanácsadónak, mint a vele közvetlen kapcsolatban álló munkatársnak.

Ha külső tanácsadót bízunk meg, hasznos, ha ismeri a szervezetet, tevékenységét és tájékozott a Támogatott Foglalkoztatás területén.

Mindezeket a szempontokat alaposan fontolják meg a szervezet minőségfejlesztéséért felelős munkatársai.

Az összes említett tényező figyelembevételével kell eldönteni, gondos mérlegelés után, hogy külső vagy belső szakembert bízunk-e meg (esetleg a kettő kombinációját használjuk).

## **Hogyan használjam az értékelési eszközöket?**

A legtöbb fejezet nemcsak egy értékelési eszközt ismertet. Minden eszközt használhatunk önmagában, vagy az adott fejezetben szereplő bármely mássikkal egységben kezelve, attól függően, hogy mit akarunk elérni és mennyi erőforrás áll rendelkezésre. A munkatársak fejezete például háromféle eszközt tartalmaz: egy önellenőrző kérdéssort, egy kérdőívet és kétfajta műhelymunkát mutat be. Ha minden módszert használunk, akkor a munkatársak minőségi elvárásainak minden szempontját lefedi értékelésünk, de alkalmazhatunk csupán egyetlen módszert.

A módszerek előnyeit és hátrányait, ötvözésük lehetőségeit megvilágítjuk az adott fejezetben. Például: a munkakeresők számára a csoportos megbeszélés megszervezése esetleg jelentős erőfeszítést és időt igényel. Viszont nemcsak nekünk biztosít különleges lehetőséget, hogy megismerjük a TF szolgáltatással kapcsolatos sajátos elvárásait, hanem előfordulhat, hogy a számukra is egyedülálló alkalom, hogy megismerjék egymást és fontos "érintett csoportnak" értelmezzék magukat.

Ne feledje el, hogy a bemutatott kérdőívek, műhelymunkák javaslatok, melyeket a QulP-projekt tapasztalatai alapján dolgoztunk ki. Tartalmazzák TF szolgáltató szervezetek önértékelésének alapvető szempontjait. Nagyon fontos azonban figyelembe venni a felhasználó szervezet sajátosságait. Az ajánlott eszközöket át lehet, és át is kell alakítani a

felhasználó szükségletei és érdekei szerint. Javasataink maguk is a folyamatos fejlesztés tárgyát képezik a felhasználás tapasztalatai alapján. Például: ha a szervezet egy kérdőív vagy műhelymunka során valamilyen érdekes meglátásra jut, hasznos lehet beépíteni további felhasználásra.

Vannak olyan eszközök, amelyeket viszonylag könnyen átültethetünk másik érintett csoporttal történő felhasználásra. A minőségügyi csoport / felelős döntse el, hogy milyen módszer szükséges, és hogy van-e értelme az eszköz adaptálásának az adott szereplőkkel kapcsolatban.

### Interjúk és műhelymunkák vezetése

Azokban a fejezetekben, ahol interjú készítését javasoltuk, nem említettük, hogy hány interjú szükséges. Függetlenül a szervezet nagyságától, a támogatott munkakeresők / munkavállalók számától és a minőségfejlesztésre fordítható forrásoktól. A fejlesztési folyamatért felelős személy vagy csoport (minőségügyi csoport) közösen döntse el a munkatársakkal egyetértésben, a szervezet körülményeihez alkalmazkodva.

Ugyanez vonatkozik arra is, hogy kiket válasszunk és hívjunk meg interjúra, illetve csoportos megbeszélésre / műhelymunkára. Azt ajánljuk, hogy interjúk esetében törekedjék a változatosságra az adott csoport képviselőinek kiválasztásában (pl. munkakeresők / munkavállalók a szolgáltatás különböző szakaszá-

ból vagy munkáltatók különböző területről, szektorból). Csoportos megbeszélésnél, műhelymunkánál azonban hasznos lehet, ha a csoport nem túl heterogén, mert ez jobban elősegíti a közös munkához szükséges termékeny légkör kialakulását.

Ha interjút készítünk, vagy csoportmunkát vezetünk célszerű magnóra felvenni, habár a felvételek meghallgatása és lejegyzése viszonylag időigényes. Kevésbé időigényes megoldás, ha jegyzeteket készítünk az interjú, ill. csoportmunka alatt. Ennek azonban az a hátránya, hogy az interjúkészítő / levezető esetleg nem tud eléggé odafigyelni az adott interjúra vagy csoportmunkára.

Szenteljen időt arra, hogy gondosan bevezessen minden eszközt – akár kérdőív, akár interjú vagy csoportmunka. Valószínűleg érdekesebb eredményekhez juthat, ha nyitott és bizalmi légkört sikerül kialakítani, és ha a résztvevők tudják, mi a foglalkozás célja és mi történik az eredményekkel. Interjúpartnerét / a csoportmunka résztvevőit tájékoztassa előre a megfelelő módon, például:

- Mi a szervezet célja a minőségfejlesztéssel?
- Miért érdekli a résztvevők véleménye?
- Érdekelt az őszinte és bíráló visszajelzésekben
- Mi történik az eredményekkel?
- Névtelenül maradnak-e a résztvevők válasza?

- Kapnak-e visszajelzést az eredményekről (ha igen, hogyan és mikor)?
- “Köszönöm” hogy részt vesz.
- Csoportmunkánál: fontos a résztvevők tevékeny bekapcsolódása.

### **Az eredmények összegzése és értékelése**

Amikor a megbeszélések eredményeit értékeljük, vegyük figyelembe a következő szempontokat:

- Az érintett szereplőkkel történt megbeszélés eredményeit hasonlítsuk össze, figyeljünk a következetességre és következetlenségre. Fontosak azok a szempontok is, amelyeket a különböző csoportok eltérően látnak, vagy ellentésnek tűnnek. Ezek kulcsfontosságúak a fejlesztések szempontjából.
- A kézikönyvben bemutatott eszközök az érintett szereplők véleményét tárják fel a szervezetről, a szolgáltatásról és annak eredményeiről. Rendkívül fontos, hogy összevessük ezeket a véleményeket a kapcsolódó tényekkel és a szervezet munkatársainak véleményével.
- Azt ajánljuk, hogy a felmérések eredményeiről készítsenek tömör és könnyen érthető összefoglalót, és ez legyen hozzáférhető az érdeklődő résztvevők számára.

### **Mit kezdjek az eredményekkel?**

Ne felejtse el, hogy a kézikönyvben ajánlott felmérések a minőségfejlesztési folyamatnak csupán egy részét jelentik. A minőségfejlesztést folytatni kell az értékelések eredményei alapján. Rendkívül fontos, hogy a folyamat ne záruljon le az értékeléssel. A szervezet és a szolgáltatás fejlesztése a folyamat szerves része.

Az eredmények összegzése és értékelése után a következőket kell még elvégeznünk:

- tájékoztatni a munkatársakat és a résztvevőket az érintett csoportokkal végzett felmérések eredményeiről;
- meghatározni fejlesztendő területeket a felmérések eredményei alapján;
- rangsorolni a fejlesztendő területeket fontosság és sürgősség szerint – és nekilátni a fejlesztések megtervezésének, megvalósításának;
- dönteni a fejlesztések értékelésének idejéről és módjáról.

### **Az érintett szereplők megnevezésére használt kifejezések**

A kézikönyvben a következő kifejezéseket használjuk az érintett szereplők megjelölésére:

- **munkakereső / munkavállaló**  
munkakereső és munkavállaló elnevezést használunk annak a sérült személynek megnevezésére, aki támogatást igényel és kap a nyílt munkaerő-piacon történő elhelyekedéshez. Amikor nem egyértelműen eldönthető, hogy már dolgozik-e

vagy sem, akkor mindkét kifejezést használjuk.

- **munkáltató**

Így nevezzük azt a személyt (vagy céget), aki alkalmazza a támogatott sérült munkavállalót. Lehet a cég felső vezetője, vagy a munkavállaló közvetlen főnöke, vagy más személy a cégen belül, aki felelős érte.

- **szakmapolitikusok/finanszírozó szervezetek**

Szakmapolitikus megnevezést használunk azon szervezetek képviselőire, akik felelősek a TF területével kapcsolatos irányelvek, célkitűzések meghatározásáért, és finanszírozó szervezetet azokra, akik a szolgáltatás finanszírozásáért felelősek. Egyes országokban a két szerepkör egy szervezethez kapcsolódik, másokban a kétfajta felelősség elválik egymástól.

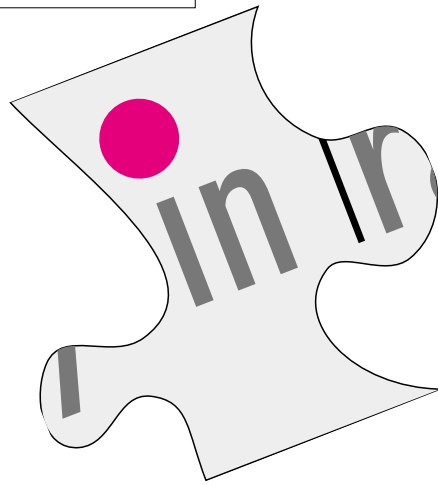
- **munkatárs**

Ezt a kifejezést használjuk a szervezet minden munkatársára, aki bekapcsolódik a szolgáltatási folyamatba a támogatott munkakereső normál munkahelyen történő tartós elhelyezkedése érdekében. Némely országban / szervezetben munkamegosztás alakult ki a szolgáltatáson belül és különböző feladatokat lát el a munkatanácsadó / munkaasszisztens / szociális munkás (pl. felmérés, egyéni felkészítés/képzés, utókövetés) és mentor / munkahely feltáró – betanító (pl. állásfeltárás, munkahelyen történő betanítás). Mivel ezeket a kifejezéseket és munkaköröket országonként lényegesen eltérően kezelik, munkatárs kifejezést használtunk minden szolgáltatásban dolgozó alkalmazottra a QuIP-projekt során.

- **vezető**

Vezetőnek neveztünk mindenkit, aki vezetési feladatokat lát el a szervezeten belül. Lehet az a személy, aki a szolgáltatásért felelős, vagy annak a nagyobb szervezetnek a vezetője, amelynek a szolgáltatás csupán egy alegysége.

# Munkakeresők



## A fejezet céljai

megvizsgálni a munkakereső /  
munkavállaló minőségi szempontjait

ráirányítani a figyelmet a munkájáról al-  
kotott véleményére

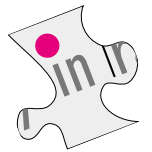
kideríteni, hogy mi a véleménye a TF  
folyamatáról

elősegíteni a tapasztalatcserét a  
munkakeresők között



# Bevezetés

## Munkakeresők



Ebben a fejezetben a munkakeresők / munkavállalók véleménye áll az érdeklődés középpontjában. A QulP-projekt során bebizonyosodott, hogy a munkakeresők / munkavállalók legfontosabbnak

- a TF eredményeit tartják, (pl. jó munkahelyet a normál munkaerő-piacon), és
- a TF folyamatát és annak fő jellegzetességeit (pl. 'felhasználó' bevonása).

E következtetésekre alapozva kétfajta eszközt mutatunk be a következőkben. Ezeket úgy alakítottuk ki, hogy segítsenek feltárni: teljesülnek-e e partnerek minőségi jellegű elvárásai, és szerintük hogyan lehetne továbbfejleszteni a szolgáltatást.

# Az értékelés eszközei és használatuk

## Munkakeresők



A következő eszközökkel végzett értékelés a TF teljes szolgáltatási folyamatának sokféle szempontját fedi le. Használhatjuk őket egymástól függetlenül vagy együttesen is. Nincs közöttük lényeges eltérés az értékelés fő iránya szempontjából, de részben különböző célokat szolgálnak. A kérdőív a munkakereső / munkavállaló TF folyamatáról alkotott elképzelésének részletes elemzéséhez biztosít alapot a szervezet számára; a csoportos beszélgetés pedig a munkakeresőknek / munkavállalóknak nyújt lehetőséget arra, hogy találkozzanak és megosszák egymással véleményüket, tapasztalataikat.

### A 'Kérdőív a TF és a munkahely minőségéről'

#### [1. eszköz]

a munkakereső / munkavállaló tapasztalatait öleli fel a TF szolgáltatását és munkahelyét tekintve. A kérdőív alapján személyes interjút vagy beszélgetést is folytathatunk a munkakeresővel / munkavállalóval. Néhány bemelegítő kérdéssel kezdődik, majd a kapcsolatfelvételre, a TF folyamatára és a szolgáltatás munkatársától kapott támogatásra helyezi a súlypontot. Egy további rész a munkavállaló munkájához kapcsolódik, amely a munkahelyen kapott támogatást állítja a középontba és azokat a tényezőket, amiket szeret vagy nem szeret a munkájával kapcsolatban.

A kérdőívet a TF folyamatának bármely szakaszában használhatjuk, vagy a nyomon követés eszközeként is alkalmazhatjuk. A 'Kiegészítő információk a munkakereső / munkavállaló munkájával kapcsolatban' című részt a szolgáltatás munkatársa tölti ki az interjú előtt. Az interjúkészítőnek szolgálat adatokat arról, hogy mely szakaszban van a munkakereső / munkavállaló és minden egyéb olyan tényezőről, amelyről tudnia kell, amelyek alapján jobban tud alkalmazkodni interjúpartneréhez.

#### [: FONTOS TUDNIVALÓK

Az interjúkat ne készítsék az adott a munkakeresővel / munkavállalóval közvetlen kapcsolatban lévő munkatársak. A QulP-projekt során azt tapasztaltuk, hogy meglehetősen nehéz a munkakeresőknek kritikát gyakorolni a kapott szolgáltatással kapcsolatban. Talán jobban tudnak bíráló és tárgyilagos visszajelzést adni, ha nem a nekik támogatást nyújtó személlyel beszélnek. Azt javasoljuk, hogy külső tanácsadó vegye fel az interjúkat, aki nem dolgozik a TF szolgáltató szervezetben. Ha ez nem lehetséges, akkor olyan valaki a szervezetből, aki nincs közvetlen kapcsolatban az érintett munkakeresővel / munkavállalóval.

### **FONTOS TUDNIVALÓK**

Az interjúalanyok nevét és az egyéni lekérdezések eredményét bizalmasan kell kezelni. Az interjú előtt tisztázzuk velük, hogy mi történik az eredményekkel és milyen információt ki kap meg.

A TF folyamatára vonatkozó kérdések (2.3 pontban) nagyon általánosak és nyitottak. Ezzel azt kívánjuk biztosítani, hogy a munkakeresőnek legyen lehetősége azokról a dolgokról beszélni, amik a legfontosabbak számára a folyamat során. Ha néhány szempontra nem tér ki önmagától, vagy nehézséget okoz az általános megfogalmazásból fakadó absztrakció, akkor az interjúkészítő használhatja a minőségkritériumok listáját (ld. utolsó fejezet), hogy ezekre rákérdezzen. Ha a szolgáltató szervezet valamely szakasz/ok feltárásában különösen érdekelt, akkor az interjúkészítő kiemelten kezelheti ezeket.

A **[CsB!]** megjelölt kérdések a csoportos beszélgetés részét képezik és a szolgáltató szervezet és/vagy az interjúkészítő döntésétől függ, hogy használja-e az interjú során. Ha csoportos beszélgetést nem szervezünk, akkor viszont használjuk az interjú részeként.

Az interjúk alatt célszerű magnófelvételt vagy jegyzeteket készíteni. Ezek alapján készülhet pontos lejegyzés és részletekbe menő elemzés, illetve összefoglaló a legfontosabb dolgokról. Az eredményeket elemezheti a külső tanácsadó, illetve a szervezeten belül kijelölt személy vagy csoport. A külső tanácsadó azonban biztosítson lehetőséget az eredmények megvitatására a vezetés és a munkatársak számára, hogy tevékenyen közreműködhessenek, kifejthessék saját nézeteiket, és visszajelzést adhassanak.

Az interjúkból gyűjtött idézetek élőbbé tehetik a fontos és/vagy érdekes kérdéseket. Ezek a QulP-projekt során is hasznosnak bizonyultak. A TF szolgáltató szervezet "mottóként" is használhatja őket PR munkájában (pl. szórólapokon, plakátokon, előadásokon).

### **3 SZÜKSÉGES IDŐ**

Egy interjú elkészítése harminc – negyvenöt percig tart. Az utómunkálatok (felvétel lejegyzése, jegyzetek áttekintése, eredmények összefoglalása stb.) egy – három órát vehetnek igénybe interjúként, attól függően, hogy felvétel vagy jegyzet készült-e, illetve milyen részletes az elemzés. További időt igényel a szolgáltató szervezetben az eredmények megvitatása, felülvizsgálata és következtetések megfogalmazása.

### **HASZNOS TANÁCSOK**

Ha a munkakereső / munkavállaló igényli, az őt támogató munkatárs jelen lehet az interjú elején, hogy segítsen kialakítani biztonságérzetet és a bizalom légkörét, de ne maradjon a bevezető szakasznál tovább.

A félreértések és hamis elvárások elkerülése érdekében szánjon elegendő időt az interjú előtt, hogy tájékoztassa interjúpartnerét: az interjú céljáról és saját szerepéről.

## **Munkakeresők**



Figyeljen arra, hogy az interjú során alkalmazkodjon partnere képességeihez, különösen a nyelvezetben (szóhasználat). A "Kiegészítő információk a munkakeresővel / munkavállalóval kapcsolatban" c. rész kellő tájékoztatást nyújt a különleges helyzetek kezelésére az interjú során.

## Munkakeresők



Kérje interjúpartnerre hozzájárulását, hogy felvételt készítsen, ha lehet. Megkönnyíti a gyűjtött anyag feldolgozását, elemzését, és segít jól használható idézetek kiemelésében.

### A Csoportos beszélgetés 'Személyes célok, minőségi Támogatott Foglalkoztatás & fejlesztési lehetőségek'

[2. eszöz] a résztvevők egyéni céljait, a támogató munkatárssal való együttműködést és a TF folyamatának fejlesztési lehetőségeit öleli fel. A tervezetben különféle módszereket javasolunk, amelyek elősegítik a munkakeresők / munkavállalók aktív részvételét.

20

A csoportos beszélgetés alkalmával megismerhetik egymást, és új szemmel tekinthetnek magukra: nem csupán egyes ügyfelek, hanem olyan csoport, amelynek (hasonló vagy különböző) céljai, ötletei és véleménye van. A munkakeresők / munkavállalók visszajelzéseinek gyűjtésére is alkalmas.

#### **FONTOS TUDNIVALÓK**

Ügyeljen arra, hogy a csoportos beszélgetést ne a szolgáltatás munkatársa vezesse. A levezető figyeljen arra, hogy mindenki bekapcsolódjék a beszélgetésbe. A beszélgetés vezetője tehát rendelkeznie kell rugalmassággal és csoportvezetési gyakorlattal.

Mivel a résztvevőknek esetleg speciális szükségletei lehetnek (pl. egyszerű nyelvezet, segítő ábrák), fontos, hogy a levezető tudjon ezekről a beszélgetés előtt.

A csoportos beszélgetés során feljegyzések készülhetnek, pl. flip chart táblán. Hasznos lehet magnóra is felvenni, különösen akkor, ha egyéni interjúk nem készültek.

A csoportos beszélgetés főként a TF folyamatára összpontosít. Ha megelőzőleg nem készültek egyéni interjúk, akkor célszerű beilleszteni kérdést arról, hogy a munkakeresők / munkavállalók hogyan látják saját munkájukat, munkahelyüket.



### **SZÜKSÉGES IDŐ**

A csoportos beszélgetéshez (egy vagy két szünettel) körülbelül három órára van szükség. A előkészítés és az utómunkálatok (jegyzőkönyv írás, eredmények továbbítása) legalább egy fél napot igényelnek.



### **HASZNOS TANÁCSOK**

Ha megoldható, két ember vezesse a csoportos beszélgetést, mert a jegyzetelés mellett esetleg fokozott figyelmet kell fordítani egyes résztvevő(k)re ill. segíteni kell bekapcsolódásukat.

A félreértések és hamis elvárások elkerülése érdekében szánjon elegendő időt a csoportos beszélgetés előtt a résztvevők tájékoztatására: a beszélgetés céljáról és saját szerepéről.

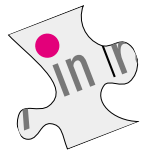
Biztosítson időt kötetlen beszélgetésre is (pl. kávészünet).

Ha készültek egyéni interjúk, akkor a csoportos beszélgetést célszerű röviddel ezután szervezni. Így a résztvevők mélyebben elgondolkodhatnak a TF folyamatával kapcsolatos elvárásaikon.

A csoport lehetőleg ne legyen kisebb, mint három, és nagyobb, mint öt fő.

A csoportot gondosan kell összeállítani. A résztvevők kiválasztásánál figyelembe kell venni, pl. életkorukat, fogyatékoságuk jellegét. Ne felejtse el, ha a csoport túl heterogén, akkor ez veszélyeztetheti termékeny vitát / beszélgetést.

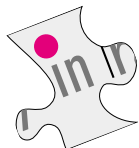
## **Munkakeresők**



## Kiegészítő információk a munkakeresőről

A szolgáltatás munkatársa tölti ki

### [ Munkakeresők ]



- Mióta működik együtt a .....szervezettel?
- A TF szolgáltatás mely szakaszában van jelenleg?  
(Pl. felmérés, felkészítés, munkahely feltárás, munkahelyi betanítás, utókövetés)
- Van-e olyan szempont, amit figyelembe kell venni az interjú / csoportos megbeszélés során (pl. sérültség, egyéb tényező)?

---

## Bevezető

22

Bemutakozás, ismerkedés (név, életkor, jelen munka stb.)

Tájékoztató az interjúkészítő szerepéről és az interjú céljáról

---

## A Támogatott Foglalkoztatás folyamata és minősége

1.1 Hogyan került kapcsolatba a .....szervezettel?

Miért választotta a .....szervezetet?

1.2 Mit szeretett volna elérni a .....szervezet révén? **[CsB!]**

Sikerült-e elérni ezeket a célokat?

1.3 Mutassa be együttműködését ..... munkatárssal kapcsolatuk kezdetétől mostanáig!

Ha segítő kérdések szükségesek, ld. **Minőségkritériumok** leltára

- Sajátosságok
- Kapcsolatteremtés és kölcsönös tájékoztatás
- Szakmai felmérés és tervezés
- Álláskeresés
- Képzés a munkahelyen és továbbképzés
- Támogatás és együttműködés a munkahelyen

1.4 Akadályozza/~ta-e valami a munkavállalásban, munkahelye megtartásában?

Ha igen, milyen akadályokkal kell(ett) szembesülnie?

Segít(ett)-e Önnek a szolgáltatás munkatársak ezek áthidalásában?

1.5 Mik azok, amiket szeret a ..... munkatárssal való együttműködésben? **[CsB!]**

Mik azok, amiket nem szeret a ..... munkatárssal való együttműködésben? **[CsB!]**

Hogyan lehetne javítani / fejleszteni a ..... munkatárssal való együttműködést? **[CsB!]**

**[ Munkakeresők ]**



---

### **Az állás bemutatása**

*Ha segítő kérdések szükségesek, ld. Minőségkritériumok leltára*

2.1 Hol dolgozik?

Kérem, mondja el, milyen feladatokat végez munkája során (mit dolgozik)?

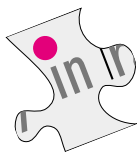
2.2 Segít-e Önnek valaki a munkájában?

Ha igen, ki?

Milyen segítséget kap?

2.3 Mit szeret / mit nem szeret a munkájában?

## [ Munkakeresők ]



### Lépés :: Üdvözlés, bevezetés < 10' >

#### Cél ::

1. Jó légkör kialakítása a közös munkához

2. Egymás megismerése

#### Módszer, tevékenységek, kérdések

- 1) L bemutatkozik.
- 2) A csoportos beszélgetés bevezetése (célok, felépítés, stb.)
- 3) A résztvevők bemutatkoznak.

L minden résztvevő nevét külön papírra írja és felragasztja a táblára.



*Megjegyzések: Ha szükséges, a támogató munkatársak jelen lehetnek a 'Bevezetés' szakaszában a biztonságérzet és bizalom légkörének kialakítása érdekében. Ügyeljen a csoportos beszélgetés céljainak ... bemutatásánál a világos és érthető megfogalmazásra!*

#### < Segédeszközök >

1. Előkészített flip-chart (Üdvözlés. A csoportos beszélgetés céljai. Felépítés és tervezett időbeosztás)
2. Post-it

### Lépés :: Személyes célok < 20' >

#### Cél ::

A résztvevők céljainak megismerése

#### Módszer, tevékenységek, kérdések

1. Mit szeretett volna elérni a .... szervezet révén?
2. Sikerült-e elérni ezeket a célokat?
- 3.) Maradtak-e még eléretlen célok? Mi az oka ezeknek?

A résztvevők post-it-re írják céljaikat és megjelölik őket: + (elért) vagy - (nem elért), L felragasztja a táblára és aláírja "okai".



*Megjegyzések: Biztosítson elegendő időt a résztvevőknek ötleteik leírásához! Előfordulhat, hogy valaki segítségre szorul az írásban.*

#### < Segédeszközök >

1. Előkészített flip-chart (két részre osztva "+" és "-")
2. Post-it, ragasztós pöttyök "+" és "- jelekkel

[ Munkakeresők ]



Lépés :: Együtműködés a támogató munkatárssal < 20' >

Cél ::

A TF folyamatának értelmezése és a munkatárs – munkakereső együtműködésének értékelése

Módszer, tevékenységek, kérdések

1. Milyen segítséget kap a szolgáltatás munkatársától?
2. Mit szeret a vele való együtműködésben?
3. Mit nem szeret a vele való együtműködésben?

Brainstorming közösen; L felírja a kulcsszavakat a táblára.



Megjegyzések: Ügyeljen rá, hogy mindenki tevékenyen részt vegyen ebben a szakaszban!

< Segédeszközök >

1. Előkészített flip-chart

Lépés :: Perspektívák < 20' >

Cél ::

Fejlesztési ötletek gyűjtése

Módszer, tevékenységek, kérdések

Hogyan lehetne fejleszteni a munkatárssal való együtműködést?

A résztvevők post-it-re írják ötleteiket, L felragasztja őket a táblára.



Megjegyzések: Biztosítson elegendő időt a résztvevőknek ötleteik leírásához! Előfordulhat, hogy valaki segítségre szorul az írásban!

< Segédeszközök >

Előkészített flip chart, post-it

Lépés :: Zárás, elköszönés < 10' >

Cél ::

Visszajelzések gyűjtése a csoportos beszélgetésről

Módszer, tevékenységek, kérdések

Minden résztvevő visszajelzést ad pozitív és negatív élményeket megnevezve a csoportos beszélgetéssel kapcsolatban, (ha lehet) plénumban.

L kulcsszavakban a táblára írja.



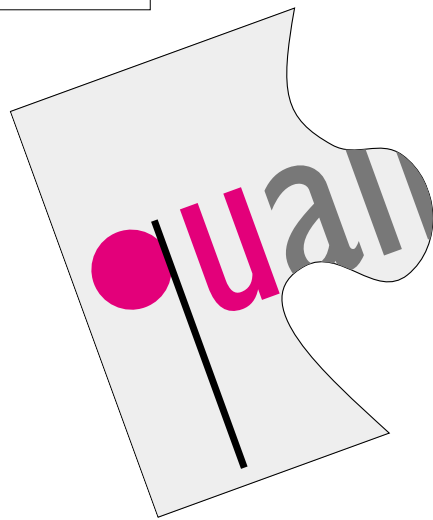
Megjegyzések: Ügyeljen rá, hogy mindenki tevékenyen részt vegyen ebben a szakaszban!

< Segédeszközök >

Előkészített flip-chart



# Munkáltatók



## A fejezet céljai

megvizsgálni a munkáltató minőségi szempontjait

ráirányítani a figyelmet a nála dolgozó munkavállalóra

kideríteni, hogy mi a véleménye a TF folyamatának egyes elemeiről

felmérni, hogyan értékeli a munkavállaló munkáját



# Bevezetés

## Munkáltatók



Ez a fejezet a munkáltató véleményét helyezi a középpontba: milyennek látja a Támogatott Foglalkoztatást nyújtó szervezetet? A QulP-projekt egyik eredményeként azt tapasztaltuk, hogy a munkáltatók a szolgáltatás minőségét elsősorban

- a Támogatott Foglalkoztatás eredményeiben látják és
- a TF folyamatának bizonyos elemeit hangsúlyozzák.

Ezeket figyelembe véve háromféle eszközt dolgoztunk ki, hogy feltárhassuk, teljesültek-e a munkáltató minőségi jellegű elvárásai, hogy meghatározhassuk a fejlesztési lehetőségeket, és módot adjunk arra, hogy a munkavállaló munkáját értékelje.

# Az értékelés eszközei és használatuk

## Munkáltatók



A következő eszközök azt szolgálják, hogy felmérjük a munkáltatók elégedettségét a szolgáltató szervezettől kapott támogatással kapcsolatban; összegyűjtjük a szolgáltatás minőségének fejlesztésére vonatkozó ötleteiket és átnézzük a munkavállaló munkakörülményeit. A "munkáltató" kifejezést tágabb értelemben használjuk. A vállalat méretétől függően lehet a munkavállaló közvetlen főnöke, vagy esetleg az osztályvezető. A felmérés tervezésekor figyelembe kell venni az egyes eszközök használatánál, hogy ki az, aki az adott cégnél válaszolni tud a kérdésekre.

Mivel a munkáltatók általában elfoglaltak, olyan eszközöket (kérdőíveket) dolgoztunk ki, amelyeket gyorsan ki tudnak tölteni. Ha a szolgáltató szervezet viszont alaposabb betekintést szeretne kapni a munkáltató látásmódjába, vagy ösztönözni szeretné a munkáltatók közötti tapasztalatcserét, akkor célszerűbb interjú készíteni vagy hasznos lehet csoportos beszélgetést szervezni a munkáltatókkal.

30

### A 'Kérdőív a TF szolgáltató szervezettel folytatott együttműködésről'

#### [1. eszköz]

a munkáltató és a szolgáltatás munkatársa közötti együttműködésre irányul. A munkáltató számára legfontosabb szempontokat helyezi a középpontba, mint pl. tájékoztatás a szolgáltatásról, a támogatás módja, kapcsolat a munkatárssal, a munkavállaló beilleszkedéséhez nyújtott támogatás, segítség adminisztratív feladatokban, a munkatárs problémamegoldó képessége, általános elégedettség a szolgáltató szervezettel kapcsolatban.

A kérdőívet úgy alakítottuk ki, hogy a munkáltató önállóan is kitölthesse, de személyes interjú vázaként is használható, ha a munkáltató inkább ezt választja. Az adatgyűjtés módja nem mérvadó. Az a fontos, hogy a gyűjtött eredményeket gondos elemzés után megvitassák a szervezet munkatársai (pl. team-megbeszélésen).

#### **FONTOS TUDNIVALÓK**

Ha az írásos kitöltést választják, akkor a szervezet vezetője küldje meg a kérdőívet a munkáltatónak és ne a szolgáltatásban dolgozó munkatársak adják oda, mert az esetleg befolyásolná a választást. Ha az interjú mellett döntenek, akkor azt olyan munkatárs vezesse, aki nincs közvetlen kapcsolatban az adott munkáltatóval, vagy külső tanácsadót bízzanak meg, ha lehet.

**FIGYELEM**

Nem szabad, hogy a szolgáltatásban dolgozó munkatársak úgy érezzék, hogy a felmérés az ő munkájuk minősítésére irányul. Be kell vonni őket a kérdések összeállításába és a számukra különösen fontos szempontokat is bele kell foglalni. A szervezet vezetőjének félreérthetetlenül ki kell nyilvánítania, hogy az értékelés célja a szolgáltatás és a szervezeti működés minőségének fejlesztése. Ha a felmérés során mégis egyes munkatársak munkájával kapcsolatosan merül fel valami, akkor azt ne team-megbeszélésen vitassuk meg.

**SZÜKSÉGES IDŐ**

Öt – tíz percet igényel a kérdőív kitöltése, attól függően, hogy a munkáltató milyen gondosan válaszolja meg a nyitott kéréseket. Néhány óra szükséges a kiértékeléshez (a kérdőívek számától függően) és az eredmények bemutatásának előkészítéséhez a team-megbeszélésre.

**HASZNOS TANÁCSOK**

Ha a személyes megkérdezést választják, akkor néhány további nyitott kérdést is hozzáfűzhetnek, olyan témákról, amelyek különösen fontosak a szolgáltató szervezet számára.

A megbélyegzés elkerülése érdekében ne használja a “fogyatékos”, vagy a “fogyatékos munkavállaló” kifejezéseket, hanem nevezze nevén az illetőt.

A munkáltatóknak fel kell ajánlani, hogy névtelenül tölthessék ki a kérdőívet, hogy bíráló jellegű visszajelzést is adhassanak.

**A ‘Gyors visszajelzés kérdőív’**

**[2. eszköz]**

a munkáltató és a szolgáltatás munkatársa közötti együttműködést helyezi a középpontba. Főként arra szolgál, hogy a munkáltató gyorsan tudjon visszajelzést adni a kapott támogatásról. Nem az együttműködés részleteit tárja fel: villanófény, amely megvilágítja a munkáltatói elégedettség kiemelkedő szempontjait és a fejlesztési lehetőségeket. Kitöltése nem igényel különösebb erőfeszítést, ezért évente egyszer elvégezhető.

## Munkáltatók



### **: FONTOS TUDNIVALÓK**

Ezt a kérdőívet levélben is kiküldhetjük a munkáltatónak, vagy átadhatja a szolgáltatás munkatársa is. Később a szolgáltató szervezet egy dolgozója begyűjti őket és összefoglalja a válaszokat. Az eredményeket bemutathatjuk és megvitathatjuk team-megbeszélésen. A bíráló megjegyzéseket külön kielemezhetjük, és/vagy alaposabban kitérhetünk ezekre, pl. részletesebb interjú vagy informális megbeszélés keretében a munkáltatókkal, vagy kiemelt téma lehet a munkatársak továbbképzésén, stb.

### **3 SZÜKSÉGES IDŐ**

Kb. öt percet igényel a munkáltatótól a kérdőív kitöltése. Néhány óra szükséges a kiértékeléshez (a kérdőívek számától függően) és az eredmények bemutatásának előkészítéséhez a team-megbeszélésre.

### **▶ HASZNOS TANÁCSOK**

A munkáltatóknak fel kell ajánlani, hogy névtelenül tölthessék ki a kérdőívet, hogy bíráló jellegű visszajelzést is adhassanak.

32

## A 'Kérdéssor a munkavállaló munkájáról'

[3. eszköz]

a munkavállaló munkájának minőségére irányul. Foglalkoztatói körülményeiről, fizetéséről, beilleszkedéséről és a munkahelyen kapott támogatásról gyűjt információkat.

### **: FONTOS TUDNIVALÓK**

Ha a kérdéssor által közvetített vélemény nyugtalanító a szolgáltatás munkatársai számára, akkor tovább kell foglalkozni vele, pl. csoportos ill. team-megbeszélés keretében.

### **3 SZÜKSÉGES IDŐ**

A kérdéssor kitöltése nem tart tovább öt percnél. Az eredmények kiértékelése és az elemzés bemutatására történő felkészülés némi időt vesz igénybe a kérdőívek számától függően.

### **▶ HASZNOS TANÁCSOK**

A fölösleges munka elkerülése érdekében célszerű a kérdéssort valamelyik másik kérdőívvel együtt eljuttatni.

Ha az adott cégnél több támogatott munkavállaló is dolgozik, akkor fontos, hogy a munkáltató mindegyikükről külön ívet töltsön ki.

**Név**

[ Munkáltatók ]



**Cég neve**

**I. Mit várt a ..... szervezettől együttműködésük kezdetén?**

[33]

Teljesültek-e elvárásai?

- Igen
- Részben
- Nem

Mely elvárásai nem teljesültek eddig?

**2. A támogatott munkavállaló (név szerint) megfelel-e a követelményeknek?**

- Igen
- Részben
- Nem

Kérem, részletezze!

[ Munkáltatók ]



**3. Megfelelő tájékoztatást és támogatást kapott a támogatott munkavállaló (név szerint) sikeres munkahelyi beilleszkedése érdekében (pl. beilleszkedés a munkatársi közösségbe, munkafeladatok megtanulása és önálló elvégzése)?**

- Igen
- Részben
- Nem
- Nem volt szükség támogatásra

Hogyan lehetne továbbfejleszteni a tájékoztatást és támogatást?

[34]

**4. Merültek-e fel nehézségek a/z új/ munkavállaló alkalmazása során?**

- Igen
- Nem

Ha igen: mely(ek)et nem sikerült megoldani a cég belső problémakezelési eljárásával?

Hogyan sikerült megoldani (ezeket)?

Elégedett-e azzal a támogatással, amit a TF szolgáltató szervezettől kapott, mikor szüksége volt rá?

- Igen
- Részben
- Nem

*Kérem, részletezze!*

5. Milyen támogatást kapott a ..... szervezettől?

[ Munkáltatók ]



Hogyan értékelné ezt a támogatást?

- Nagyon jó
- Jó
- Megfelelő
- Rossz
- Nagyon rossz

Hogyan lehetne továbbfejleszteni?

[35]

Kapott-e elegendő támogatást az ügyintézésben a(z új) munkavállaló felvétele során?

- Igen
- Részben
- Nem
- Nem volt szükség támogatásra

Kaptak-e a közvetlen munkatársak kellő tájékoztatást és támogatást a TF szolgáltató szervezettől?

- Igen
- Részben
- Nem

*Kérem, részletezze!*

[ Munkáltatók ]



**6. Milyen gyakran találkozik / beszél a szervezet munkatársával (név szerint)?**

Megfelel Önnek ez a gyakoriság?

- Igen  
 Nem

*Kérem, részletezze!*

[36]

**7. Hogyan értékelné személyes kapcsolatát a szervezet munkatársával (név szerint)?**

- Nagyon jó  
 Jó  
 Megfelelő  
 Rossz  
 Nagyon rossz

*Kérem, részletezze!*

**8. Általánosságban mennyire elégedett a TF szolgáltató szervezettel?**

- Nagyon elégedett  
 Elégedett  
 Közömbös  
 Elégedetlen  
 Nagyon elégedetlen

*Kérem, részletezze!*

Hogyan lehetne elégedettségét növelni?

Hogyan lehetne együttműködésüket fejleszteni?

**9. Ajánlaná-e a TF szolgáltató szervezetet más munkáltatóknak?**

**[ Munkáltatók ]**

- Igen
- Nem

Kérem, részletezze!



**10. Van-e bármilyen egyéb javaslata vagy közlendője a szervezet számára?**

**[37]**

**Köszönjük a kérdésekre adott válaszait!**

# Gyors visszajelzés

[2. eszköz]

## [ Munkáltatók ]



**1. Mennyire vagyok elégedett a ..... szervezettel?**

- Nagyon elégedett
- Elégedett
- Közömbös
- Elégedetlen
- Nagyon elégedetlen

**2. A ..... szervezettel / ..... munkatárssal való együttműködésben hasznosnak tartom:**

[38]

**3. A ..... szervezettel / ..... munkatárssal való együttműködésben nehézséget okoz:**

**4. A szervezetnek fejlesztenie / javítania kellene ....**

**5. Azt szeretném még tudatni / közölni ...**

**Köszönjük a kérdésekre adott válaszait!**

## Kérdéssor a munkavállaló (név szerint) munkájáról

[3. eszköz]

[ Munkáltatók ]



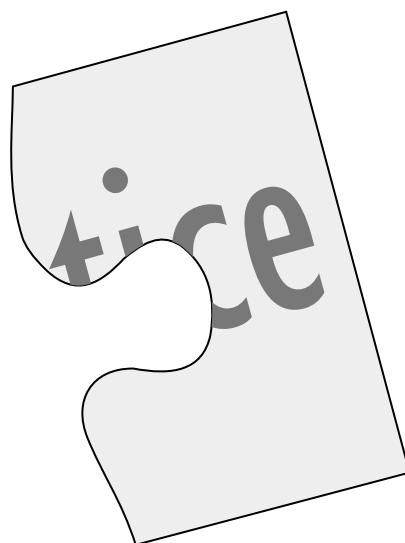
1. Van-e érvényes munkaszerződése?  
 Igen  Nem  Nem tudom
2. Határozatlan idejű szerződése van-e?  
 Igen  Nem  Nem tudom
3. Munkabére megfelel-e az azonos munkát végző munkatársáénak?  
 Igen  Nem  Nem tudom
4. Részesül-e a szokásos munkahelyi juttatásokban (étkezési jegy, útiköltség-térítés, munkaruha ...)?  
 Igen  Nem  Nem tudom
5. Úgy tapasztalja, hogy megbízhatóan el tudja látni munkakörét?  
 Igen  Nem  Nem tudom
6. Kap-e rendszeres visszajelzést munkatársaitól és közvetlen főnökétől?  
 Igen  Nem  Nem tudom
7. Van-e lehetősége szakmai előmenetelre?  
 Igen  Nem  Nem tudom
8. Úgy látja, hogy megkapja munkatársaitól a szükséges támogatást?  
 Igen  Nem  Nem tudom
9. Úgy tapasztalja, hogy jó a kapcsolata a munkatársaival?  
 Igen  Nem  Nem tudom
10. Úgy gondolja, hogy sikeresen beilleszkedett a munkaközösségbe?  
 Igen  Nem  Nem tudom
11. Van-e bármilyen egyéb javaslata vagy közlendője a szervezet számára?

[39]

**Köszönjük a kérdésekre adott válaszait!**



# Szakmapolitikusok / Finanszírozók



## **A fejezet céljai**

megvizsgálni a szakmapolitikusok / finanszírozók legfőbb minőségi elvárásait szolgáltató szervezettel szemben

kideríteni, hogyan látják a szolgáltató szervezettel folytatott együttműködésüket

megtudni, milyen fejlesztési javaslataik vannak



# Bevezetés

Szakmapolitikusok/  
Finanszírozók



Ez a fejezet a szakmapolitikusok / finanszírozók szempontjaira irányul és a szolgáltató szervezetről alkotott véleményüket állítja a középpontba.

Egyetlen eszközt alakítottunk ki, amely azt értékeli, hogy általános minőségi jellegű elvárásaik mennyiben teljesülnek, és segít a fejlesztési lehetőségek feltárásában.

A QulP-projekt során azt tapasztaltuk, hogy a szakmapolitikusok / finanszírozók elsősorban:

- a TF eredményeire és
- a keretfeltételeire összpontosítanak.

A szakmapolitikusok fektettek leginkább hangsúlyt minőségkritériumok meghatározására a TF szolgáltatási eredményeivel kapcsolatban, ezért az alábbi felmérés a számukra fontos szempontokra irányul a szolgáltató szervezettel való együttműködéssel kapcsolatban.

# Az értékelés eszközei és használatuk

## Szakmapolitikusok/ Finanszírozók



A fejezetben bemutatott eszközt úgy alakítottuk ki, hogy a szakmapolitikusok / finanszírozók áttekinthessék a szolgáltató szervezettel való együttműködésüket, és ötleteket adjanak, javaslatokat tegyenek a szolgáltatás eredményességének fejlesztésére.

### A 'Kérdőív: Együttműködés a szolgáltató szervezettel és a TF szolgáltatás eredményei'

#### [1. eszköz]

főként a szakmapolitikusok / finanszírozó szervezetek képviselői és a szolgáltató szervezet között megvalósuló együttműködést öleli fel. Természetesen csak azok tudják megválaszolni a kapcsolat minőségére vonatkozó kérdéseket, akik közvetlen kapcsolatban állnak és ténylegesen együttműködnek a szervezettel.

44

Úgy terveztük tehát, hogy a kérdőívet azok töltsék ki, aki az adott időszakban a szakmapolitikai / finanszírozó szervezeteket képviselik a szolgáltató szervezettel történő együttműködésben. Természetesen ezt a kérdőívet is használhatjuk személyes beszélgetés (interjú) vázaként. Fontos, hogy az eredményeket gondos elemzés után megvitassák a szervezet munkatársaival (pl. team-megbeszélés keretében), akár a szolgáltató szervezet egyik munkatársa, akár külső tanácsadó készíti az interjút.

A kérdőívet kiegészíthetjük további, a TF felépítésére irányuló kérdésekkel (pl. munkatársak végzettsége, tapasztalatai; munkakörülmények; a szolgáltatás igénybevétele; szakképzés), hogy nagyobb figyelmet szentelhessünk a szakmapolitikusok / finanszírozók véleményének bizonyos minőségkritériumok vonatkozásában. A minőségkritériumok leltára (ld. utolsó fejezet) támpontot nyújt a lehetséges témák kiválasztásában. Főként személyes interjú során használhatjuk ki ennek előnyét.

#### **⚠ FONTOS TUDNIVALÓK**

Előfordulhat, hogy a szakmapolitikusoknak / finanszírozó szervezetek képviselőinek aggályai lesznek a válaszadással kapcsolatban szakmai szerepük miatt. A szolgáltató szervezetnek / külső tanácsadónak tisztázni kell velük, hogy a felmérés eredményét kizárólag a szolgáltatás fejlesztésére fogják használni. Nem hivatali / közalkalmazotti minőségben kell válaszolniuk, szervezetük álláspontját képviselve, hanem a szolgáltató szervezet partnereként, aki tevékenyen vesz részt az együttműködés folyamatában.



### **SZÜKSÉGES IDŐ**

Nagyjából tizenöt percet igényel a kérdőív kitöltése, attól függően, hogy a nyitott kérdéseket mennyire gondosan válaszolják meg. A személyes interjúhoz körülbelül harminc perc szükséges.



### **HASZNOS TANÁCSOK**

Interjú készítése esetén további kérdéseket is feltehetünk, amelyek a szolgáltató szervezet számára különösen fontos témákra (pl. bizonyos minőségkritériumokra) irányulnak.

Az „Érintett szereplők véleményének összesítése” című fejezet olyan eszközöket mutat be, amely e partnerek számára is lehetőséget nyújt új ötletek és ajánlások megfogalmazására, amit egy interjú keretében esetleg nem tesznek/tennének meg. Valószínű, hogy a többi szereplővel folytatott közös megbeszélés légköre például sokkal nyitottabb, és ilyen körülmények között a résztvevők szívesebben ötletelnek vagy könnyebben neveznek meg nehézségeket.



# Kérdőív: Együttműködés a szolgáltató szervezettel és a TF szolgáltatás eredményei

1

[1. eszköz]

[ Szakmapolitikusok/  
Finanszírozók ]



**Név**

**Szervezet**

**I. Mit vár a szolgáltató szervezettől?**

[46]

Mely elvárásainak felel meg a szervezet?

Elvárásai közül melyeknek nem felel meg?

## Kérdőív: Együttműködés a szolgáltató szervezettel és a TF szolgáltatás eredményei

[1. eszköz]

2

**2. Milyen eredményeket vár a TF szolgáltató szervezettől (a számszerű teljesítés mellett)?**

[ Szakmapolitikusok/  
Finanszírozók ]



Melyeket teljesíti a szervezet ezek közül?

[47]

Melyeket nem teljesíti a szervezet?

**3. Hogyan értékelné általánosságban elégedettségét a szervezettel folytatott együttműködéssel kapcsolatban?**

Nagyon jó     Jó     Megfelelő     Rossz     Nagyon rossz

Mi az, ami jól működik ebben az együttműködésben?

[ Szakmapolitikusok/  
Finanszírozók ]



**4. Hogyan lehetne fejleszteni együttműködésüket?**

Mivel tud Ön hozzájárulni az együttműködés fejlesztéséhez?

[48]

...és mire van szükség másoktól?

**5. Mik a szolgáltató szervezet fő erősségei?**

Hogyan lehetne ezeket az erősségeket továbbfejleszteni?

**Kérdőív: Együttműködés a szolgáltató szervezettel és a TF szolgáltatás eredményei**

[1. eszköz]

4

**6. Mely területeken lát fejlesztési lehetőségeket?**

[ Szakmapolitikusok/  
Finanszírozók ]



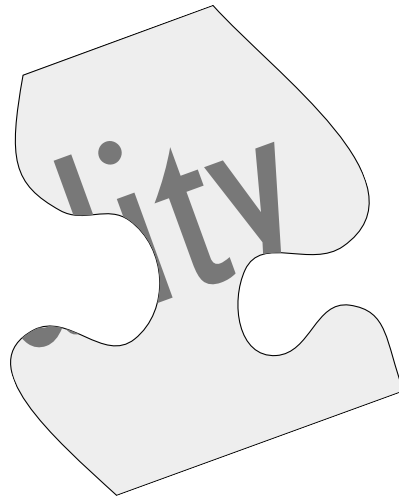
**7. Van-e bármilyen egyéb javaslata vagy közlendője a szervezet számára?**

[49]

**Köszönjük a kérdésekre adott válaszait!**



# Munkatársak



## A fejezet céljai

megvizsgálni a munkatársak minőségi szempontjait

előtérbe helyezni a szolgáltató szervezet keretfeltételeiről alkotott véleményüket

feltárni, hogy szerintük melyek a TF folyamatának legfontosabb jellegzetességei

megbeszélést kezdeményezni a munkatársak között



# Bevezetés

Ez a fejezet a TF szolgáltatásban dolgozó munkatársak véleményét helyezi a középpontba. A QulP-projekt egyik tapasztalata az volt, hogy a munkatársak a szolgáltatás minősége szempontjából kiemelten kezelik:

- a szolgáltató szervezet keretfeltételeit, melyek a minőségi munka alapját jelentik;
- a TF általános céljait, mint pl. (jó) munkahely a munkakereső számára, jó kapcsolat a fontos partnerekkel (pl. munkakereső, munkáltató), munkahelyi támogató azonosítása; önérvényesítés és társadalmi integráció; valamint
- a TF folyamatának legtöbb elemét.

Ezek alapján a kézikönyvben háromféle eszközt ajánlunk, melyek segítenek e fontos partnerek minőségi elvárásainak értékelésében (teljesülnek-e vagy sem) és a fejlesztési lehetőségek feltárásában.

Az eszközök tartalmilag kiegészítik egymást, mert különböző témákra helyezik a hangsúlyt, és – egységben kezelve – lefedik a legfontosabb minőségkritériumokat. Ennek ellenére mindegyiket úgy alakítottuk ki, hogy külön – külön is lehessen használni, ha a szervezet (pénzügyi okokból) úgy dönt, hogy bizonyos minőségi szempontokat kiemelten kezel.

A munkatársak rendelkeznek a TF-ról a legösszetettebb véleménnyel, mert a folyamat minden elemében részt vesznek, a keretfeltételek és eredmények pedig munkájuk lényeges tényezői. A jelen fejezetben tárgyalt eszközök ezért a leghosszabbak és a legátfogóbbak az egész kézikönyvben.

## Munkatársak



# Az értékelés eszközei és használatuk

## Munkatársak



A következő eszközök a TF teljes folyamatának különböző szempontjait ölelik fel.

### Az 'Önellenőrző és önértékelő kérdéssor'

[1. eszköz] a szolgáltatás munkatársa és a munkakereső valamint további fontos partnerek együttműködését fogja át az egyéni TF folyamat során. A kérdéssor egy meghatározott munkakeresőre / munkavállalóra összpontosít, a vele, illetve környezetével fenntartott kapcsolatra és az együttműködésre, a személyre szabott szolgáltatási folyamat során.

54

A kérdéssor nem a szolgáltatás munkatársainak külső értékelésére, a számonkérésre szolgál, hanem nekik ad lehetőséget arra, hogy részletesen elgondolkodjanak az általuk végzett munkafolyamatról. Minden munkatárs töltsön ki minden munkakeresőről / munkavállalóról egy-egy lapot, ha fordítható elegendő idő a felmérésre. Ha nem, akkor két – három különböző szakaszban lévő munkakeresőről / munkavállalóról, amelyet példaként használ. Az ellenőrző kérdéssort az egyéni TF szolgáltatási folyamat bármely szakaszában alkalmazhatjuk, vagy használhatjuk a szolgáltatási folyamat különböző minőségi szempontjainak nyomon követésére is. Ráirányítja a munkatársak figyelmét az önellenőrzés hasznosságára, szükségességére akkor is, ha csak egy vagy két személyről töltenek ki kérdéssort. Ha igénylik, ezek eredményeit megvitathatják belső megbeszélésen.

#### **FONTOS TUDNIVALÓK**

A kérdéssor minden pontját egyes szám első személyben fogalmaztunk (Én ...), annak ellenére, hogy a szolgáltatás munkatársa némelyiket csak részben vagy egyáltalán nem tudja közvetlenül befolyásolni. Erre fel kell hívni a kérdéssort kitöltő munkatársak figyelmét.

Egyes szolgáltató szervezetekben a munkatársak felelőssége megoszlik a folyamat különböző részei szerint, különböző feladatokat látnak el a folyamat során (ügyfelekkel, családokkal dolgoznak; munkahely-feltárást, munkahelyi betanítást végeznek ...). Ha a kérdéssor adott pontja nem vonatkozik / alkalmazható a kitöltő munkájára, akkor „0” pontot adjon (nem alkalmazható).

#### **HASZNOS TANÁCSOK**

A felkészítéskor emelje ki és győződjön meg róla, hogy a munkatársak nem külső ellenőrzéshez történő adatszolgáltatásnak értelmezik a kérdéssort.



### **SZÜKSÉGES IDŐ**

Biztosítson elegendő időt a munkatársaknak a visszatekintésre (reflexió) és a kérdőív kitöltésére.



### **HASZNOS TANÁCSOK**

Fontos a nyílt és vonzó légkör kialakítása / biztosítása, ha az eredményeket megvitatják csoportos megbeszélés keretében, hogy lehetséges legyen problémás szempontok felvetése is.

## **A 'Kérdőív: A szolgáltató szervezet keretfeltételei és a partnerkapcsolatai'**

### **[2. eszköz]**

azokra a feltételekre irányítja a figyelmet, amelyek között a munkatársak dolgoznak, és kiemeli a minőségi munkavégzéshez szükséges szervezeti keretek jelentőségét. A munkatársaknak lehetőséget nyújt arra, hogy minősítsék munkafeltételeiket, fejlesztési javaslatokat tegyenek és visszajelzést adjanak a szervezet vezetőinek. Ezt a kérdőívet a szervezet vezetői is kitölthetik.



### **FONTOS TUDNIVALÓK**

A kérdőív eredményeinek megbeszélésre / megvitatására irányuló team-megbeszélés irányításával bízzuk meg a szervezet egy munkatársát, vagy külső tanácsadót, aki felelős a kérdőívek kiosztásáért, begyűjtéséért a megadott határidő szerint, a válaszok elemzéséért és az eredmények bemutatásáért. Az eredményeket előzetesen adjuk oda írásban a résztvevőknek, hogy kellő mértékben tájékozottak legyenek és a legfontosabb, legellentmondásosabb témákat is meg lehessen vitatni. E megbeszélés eredménye jól használható a Csoportos megbeszélés I. alkalmával is (ld. következő oldal).



### **SZÜKSÉGES IDŐ**

A kérdőívek kitöltése, az eredmények elemzése és összegzése időigényes, ezért ilyen jellegű team-megbeszélést célszerű évente egyszer tartani. A szolgáltatás minden munkatársa vegyen részt és egy (vagy több) személy (pl. a szervezet vezetője) legyen felelős az eredmények elemzéséért, összegzéséért és a munkatársaknak történő bemutatásáért.



### **HASZNOS TANÁCSOK**

Fontos tisztázni, hogy a szervezeti keretek őszinte és építően bíráló vizsgálata a cél, mind a vezetés, mind a munkatársak számára, és véleményüket el is fogadják.

Tegye lehetővé kérdőívek névtelen kitöltését, ha a munkatársak igénylik.

Biztosítson megfelelő a körülményeket (hely és idő) a fejlesztések megtervezésére, kidolgozására, és a munkatársak részvételére a megvalósításban.

## **Munkatársak**



## A két műhelymunka

### Munkatársak



[3–4. eszköz]

célja a vélemények kifejtése és kicserélése a munkatársak között. Lehetőséget nyújt a szervezetnek a misszió megvitatására, újrafogalmazására és lebontására a stratégia és feladatok szintjére, valamint az eddigi teljesítmény, eredmények felülvizsgálatára és értékelésére. A műhelymunkák az értékelés és szervezetfejlesztés eszközei és szabad teret biztosítanak új minőségkritériumok megfogalmazásához. Különböző célt szolgálnak: a műhelymunka 1. alkalmával szervezeti keretfeltételek és a munkatársak szakmai felkészültségét (képzés, tapasztalatok) kerülnek megvitatásra, a műhelymunka 2. a következő két témakörrel foglalkozik: a munkatársak véleménye a minőségi TF szolgáltatásról és a szervezet általános céljairól.

#### FONTOS TUDNIVALÓK

Célszerű a szervezet egy vagy két munkatársát, illetve külső szakember(ek)e)t megbízni a műhelymunka megszervezésével, vezetésével és az eredmények dokumentálásával, akik ügyelnek rá, hogy a program a tervek szerint valósuljon meg, hogy minden résztvevő tevékenyen bekapcsolódjék a megbeszélésbe, és hogy a felvetett nehézségek ne vezessenek kínos, lezáratlan konfliktusokhoz. Rendkívül hasznos, ha a levezető rendelkezik tréning- illetve csoportvezetési és konfliktuskezelési tapasztalatokkal, gyakorlattal. Célszerű másik személyt megbízni a folyamat eredményeinek gondos dokumentálásával. Fontos ezek megismertetése és megvitatása a résztvevőkkel, pl. visszatekintő team-megbeszélés keretében.

#### SZÜKSÉGES IDŐ

A műhelymunka a legidőigényesebb módszer. Előkészítéséhez néhány óra szükséges (szervezés, tervezés), körülbelül fél nap maga a foglalkozás minden résztvevő munkaidejéből, és legalább fél napot igényelnek az utómunkálatok (feljegyzés/jegyzőkönyv készítése, eredmények ismertetése, megvitatása).

#### FIGYELEM

Készüljön fel rá, hogy az ilyen jellegű műhelymunka esetleg váratlan csoportdinamikát vált ki és konfliktusokat idéz elő vagy újít fel. Ugyanakkor hatékonyan hozzájárulhat a munkatársak közötti együttműködés, a munkatársak és a szervezetvezetés kapcsolatának fejlesztéséhez, és a szolgáltatásban végzett tevékenységgel történő azonosulás elősegítéséhez. A felmérés során felmerülő érdekes / kifejező idézeteket a szervezet felhasználhatja mottóként, valamint a nyilvánossági munkában.



#### FIGYELEM

A szervezet vezetőjének részvétele egyedi döntést igényel: helyzetfüggő, a szervezet körülményei / állapota befolyásolja, és a munkatársak igényei is meghatározzák. Érdemes azonban bevonni a megbeszélésbe, mert elősegíti a szervezeti struktúra különböző szintjei közötti nézetegyeztetést. Viszont az is előfordulhat, hogy jelenléte meggátolja egyes munkatársak őszinte megnyilvánulását nehézségek megfogalmazásában.



#### HASZNOS TANÁCSOK

Győződjön meg róla, hogy minden résztvevő elejétől a végéig részt tud venni a műhelymunkán.

Legyen elegendő hely munkacsoportok számára (esetleg még egy terem) és gondoskodjék a szükséges anyagok, eszközök (flip chart tábla, tollak ...) előkészítéséről is.

Ügyeljen rá, hogy minden résztvevő tevékenyen vegyen részt a megbeszélésben.

Egy munkacsoport ne legyen kisebb, mint négy és nagyobb, mint nyolc fő, ha megoldható.

A műhelymunka ne tartson tovább négy óránál. Biztosítson elegendő időt egy vagy két rövid kávészünetre.

Törekedjék különböző módszerek használatára (vita kiscsoportban, ötletgyűjtés közösben, egyéni munka stb.).

Gondosan dokumentálják a műhelymunka eredményét. A levezető a kulcsszavakat jegyezze fel a táblára, egy másik személy rögzítse a beszélgetés folyamatát és gyűjtson idézhető megnyilvánulásokat, ha lehet.

## Munkatársak



## Osztályozza le magát! Értékelje saját munkáját!

(Ld.: Minőségkritériumok leltára)

### [ Munkatársak ]



**0** nem alkalmazható / értelmezhető  
**1** nagyon jó  
**2** jó

**3** megfelelő  
**4** gyenge  
**5** nagyon gyenge

#### A TF folyamatának jellemzői

Kezdetől fogva bevonom a munkakeresőt / munkavállalót a szolgáltatási folyamatba. Támogatom őt abban, hogy képes legyen önállóan döntéseket hozni.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Kívánsága szerint bevonom családját, barátait és más szakembereket a szolgáltatási folyamat minden szakaszában.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Gondoskodom jó tájékoztatásról, jó kapcsolatról és együttműködésről minden partner vonatkozásában.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Érthetővé és megbízhatóvá teszem a szolgáltatási folyamatot minden partner számára.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Töreksem a bizalmi viszony kialakítására és fenntartására a szolgáltatási folyamat alatt mindvégig.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Rugalmasan és személyközpontú felfogásban dolgozom.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

#### Kapcsolatteremtés és kölcsönös tájékoztatás

Nyílt és vonzó légkörben fogadom a munkakeresőt (munkáltatót) már a kapcsolatfelvételnélkor.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Megfelelő tájékoztatást nyújtok a TF szolgáltatásról, szervezetről és a munkaerő-piaci helyzetről.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

A szolgáltatási folyamatot egyénileg alakítom ki a munkakereső szükségletei szerint.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

#### Tervezés. Szakmai felmérés és felkészítés

A munkakeresővel egyetértésben, vele és további személyekkel együttműködve gyűjtök információkat szakmai helyzetére vonatkozólag.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Egyéni és rugalmas tervet készítek a munkakeresővel közösen.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

[58]

A felmérést és felkészítést a munkakereső érdeklődéséhez és képességeihez hangolom.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Gondoskodom arról, hogy legyen lehetősége munkapróbára és különféle munkatapasztalat szerzésére.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

## Álláskeresés

Támogatom a lehető legjobb állás megtalálásában, amely megfelel érdeklődésének és képességeinek.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Tájékoztatom a munkakeresőt különféle állásokról és munkahelyekről.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Megfelelő támogatást és felkészítést kínálok neki az elhelyezkedéshez.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Felmérem és elemzem a lehetséges munkaköröket, különös tekintettel a munkafeladatokra, munkahelyi kultúrára és a támogatási igényekre.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Támogatom a munkáltatót abban, hogy elvárásainak megfelelő munkavállalót találjon.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

## Képzés a munkahelyen és továbbképzés

Gyakorlati képzést kínálok a munkavállalónak munkahelyi betanítás formájában.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Lehetőséget nyújtok számára munkahelyen kívül történő képzésre, fejlesztésre.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Rendszeresen felülvizsgálom munkafeladatai ellátásához szükséges képzési és fejlesztési szükségleteit.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

## Támogatás és együttműködés a munkahelyen

Felajánlom a személyes támogatás lehetőségét a munkavállalónak.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Bevonom munkahelyi kollégáit és főnökét, hogy tevékenyen vegyenek részt a beilleszkedés folyamatában.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Segítek a szükséges munkaköri módosítás kialakításában és a megfelelő segítő technika megszervezésében.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

[ Munkatársak ]



[59]

## [ Munkatársak ]



Gondoskodom a kölcsönös és rendszeres visszajelzésről minden érintett partner között.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Hasznos tájékoztatást és segítséget nyújtok a munkavállaláshoz kapcsolódó ügyintézésben mind a munkavállalónak, mind a munkáltatónak.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Közvetítőként működöm a munkavállaló, munkatársai és főnöke között.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jó kapcsolatot alakítok ki és tartok fenn a munkavállalóval.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jó kapcsolatot alakítok ki és tartok fenn a munkáltatóval.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

A támogatás csökkentését tervszerűen végzem.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

A munkahelyi támogatás megszervezésébe és bevezetésébe tevékenyen bevonom a munkavállalót és munkatársait.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Rendszeres kapcsolatot tartok a munkavállalóval és a munkáltatóval, a velük egyeztetett utókövetési rend szerint.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Támogatom a munkavállalót szakmai előmenetelében.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

[60]

## A munkavállaló munkahelye

### Fizetett munka a nyílt munkaerő-piacon

A munkavállaló érvényes munkaszerződéssel rendelkezik.

igen  nem

Megfelelő fizetése van.

igen  nem

Stabil állása és határozatlan idejű munkaszerződése van.

igen  nem

---

### Megfelelő állás

Úgy érzem, hogy a munkahelyen befogadó a légkör.

igen  nem

Úgy látom, hogy a munkáltató elégedett.

igen  nem

Úgy tapasztalom, hogy a munkavállaló megbízhatóan tölti be munkakörét.

igen  nem

Úgy látom, hogy jól tisztázott munkafeladatai vannak és megbecsülik a munkáját.

igen  nem

### Szakmai fejlődés / előremenetel

A munkakör és a szakmai fejlődés igénye megfelel egymásnak.

igen  nem

A munkavállaló változó igényeit figyelemmel kísérem.

igen  nem

---

### Munkatársi státusz

Úgy látom, hogy biztosított a munkahelyi támogatás.

igen  nem

Az a benyomásom, hogy a munkavállalót befogadták a munkaközösségbe.

igen  nem

Úgy érzem, hogy jó kapcsolata van munkatársaival.

igen  nem

## [ Munkatársak ]



[61]

## Visszatekintés a válaszaimra

A kérdéssor kitöltése után olvassa át válaszait.

### [ Munkatársak ]



Melyek a különösen sikeres pontok, amelyeket jól végzek?

Melyek a legfontosabb pontok fejlesztés szempontjából?

[62]

Hogyan foghatok hozzá, mi szükséges ezek fejlesztéséhez?

## I. Szervezeti keretfeltételek

[ Munkatársak ]

Munkatársak szempontja:

**Milyen szervezeti keretek szükségesek a jó munkavégzéshez?**

Vezetők szempontja:

**Mely elemeket tartják a legfontosabbnak szervezetük számára?**



### Misszió

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

### Munkaköri leírás

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

[63]

---

### Egységes munkavégzés

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

---

### Egyértelmű hatáskörök és felelőségek

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

---

### Világos útmutatás

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

---

### Hatékony ügyintézés

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

---

### Meghatározott módszer

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

---

### Hasznos és könnyen kezelhető dokumentáció

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

## [ Munkatársak ]

**Megfelelő fizetés**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Rendszeres szakmai konzultáció**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Határozatlan idejű munkaszerződés**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Lehetőség szakmai fejlődésre**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

[64]

**Független (autonóm) munkavégzés**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Rendszeres és tervszerű szakmai továbbképzés**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Megfelelő technikai feltételek (számítógép, kocsi ...)**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Szupervízió**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Rendszeres információ- és tapasztalatcseré a munkatársak között**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Útmutatás az ügyfélkör meghatározásához**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

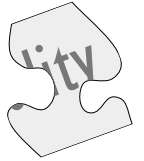
**Akadálymentes elérhetőség**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Rendszeres stratégiai visszatekintés a munka értékelésére**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

[ Munkatársak ]



**Rendszeres adatgyűjtés a partnerektől**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Panaszbejelentési és –kezelési eljárás**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

[65]

**Partnerek elégedettségének mérése / ismerete**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

**Hatékony együttműködés a fenntartó szervezettel**

- Nagyon fontos
- Fontos
- Közömbös
- Nem túl fontos
- Nem fontos
- Nem tudom

[ Munkatársak ] Mely területeket tart fejlesztendőnek? Mit gondol, hogyan? Kérem, a megjegyzés rovatot is töltsse ki!



**Misszió**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Egységes munkavégzés**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Világos útmutatás**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Meghatározott módszer**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

[ Munkatársak ]



**Munkaköri leírás**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Egyértelmű hatáskörök és felelősségek**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Hatékony ügyintézés**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Hasznos és könnyen kezelhető dokumentáció**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

[ Munkatársak ]



**Megfelelő fizetés**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Határozatlan idejű munkaszerződés**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Független (autonóm) munkavégzés**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Megfelelő technikai feltételek (számítógép, kocsi ...)**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*



**Rendszeres információ- és tapasztalatszere a munkatársak között**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Rendszeres szakmai konzultáció**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Lehetőség szakmai fejlődésre**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Rendszeres és tervszerű szakmai továbbképzés**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

[ Munkatársak ]



**Szupervízió**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Útmutatás az ügyfélkör meghatározásához**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Akadálymentes elérhetőség**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Partnerek elégedettségének mérése / ismerete**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

[ Munkatársak ]



**Rendszeres stratégiai visszatekintés a munka értékelésére**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Panaszbejelentési és –kezelési eljárás**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

**Hatékony együttműködés a fenntartó szervezettel**

- Szükség van fejlesztésre
- Nincs szükség fejlesztésre
- Nem tudom

*Szükség van fejlesztésre, mert .... / Hogyan lehet fejleszteni?*

[ Munkatársak ]



## 2. Együttműködés / Hálózat (különböző partnerekkel)

Hogyan értékeli szervezete együttműködését a különféle partnerekkel?

---

### Munkáltatókkal

- |                                 |                                 |                                    |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Nagyon jó | <input type="radio"/> Kielégítő | <input type="radio"/> Nagyon rossz |
| <input type="radio"/> Jó        | <input type="radio"/> Rossz     | <input type="radio"/> Nem tudom    |

[72]

---

### Szakmapolitikusokkal

- |                                 |                                 |                                    |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Nagyon jó | <input type="radio"/> Kielégítő | <input type="radio"/> Nagyon rossz |
| <input type="radio"/> Jó        | <input type="radio"/> Rossz     | <input type="radio"/> Nem tudom    |

---

### Finanszírozó szervezetekkel

- |                                 |                                 |                                    |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Nagyon jó | <input type="radio"/> Kielégítő | <input type="radio"/> Nagyon rossz |
| <input type="radio"/> Jó        | <input type="radio"/> Rossz     | <input type="radio"/> Nem tudom    |

---

### Más TF és egyéb munkaerő-piaci szolgáltató szervezetekkel

- |                                 |                                 |                                    |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Nagyon jó | <input type="radio"/> Kielégítő | <input type="radio"/> Nagyon rossz |
| <input type="radio"/> Jó        | <input type="radio"/> Rossz     | <input type="radio"/> Nem tudom    |

---

### Egyéb partnerekkel

(pl. szociális -, egészségügyi szolgáltatások területén)

- |                                 |                                 |                                    |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Nagyon jó | <input type="radio"/> Kielégítő | <input type="radio"/> Nagyon rossz |
| <input type="radio"/> Jó        | <input type="radio"/> Rossz     | <input type="radio"/> Nem tudom    |

**Mely területeken fejleszhető az együttműködés?**

**[ Munkatársak ]**

munkáltatókkal:



szakmapolitikusokkal:

**[73]**

finanszírozó szervezetekkel:

más TF és egyéb munkaerő-piaci szolgáltató szervezetekkel:

egyéb partnerekkel:

[ Munkatársak ]

### 3. Nyilvánosság tájékoztatása



Milyennek ítéli szervezete nyilvánossági munkáját (PR)?

- Nagyon jó
- Jó
- Kielégítő
- Rossz / gyenge
- Nagyon rossz / nagyon gyenge
- Nem tudom

[74]

Hogyan lehetne fejleszteni / javítani a szervezet nyilvánossági (PR) munkáját?

Köszönjük a kérdésekre adott válaszait!

L...műhelymunka levezetője

[ Munkatársak ]



Lépés :: Üdvözlés, bevezetés < 20' >

Cél ::

1. Jó légkör kialakítása a közös munkához
2. A résztvevők elvárásainak összegyűjtése

Módszer, tevékenységek, kérdések

1. L köszönti a résztvevőket és röviden ismereteti a a műhelymunka célját és felépítését.
2. Minden résztvevő röviden elmondja, mit vár a foglalkozástól.

< Segédeszközök >

Előkészített flip-chart  
(Köszöntés, a műhelymunka célja, felépítése és időbeosztása)



Megjegyzések: A résztvevők válaszait ("Mit várok?") írja fel a táblára!

Lépés :: Megbeszélés "A tökéletes TF szolgáltató szervezet" < 45' >

Cél ::

1. A munkatársak véleményének összegyűjtése és rendezése
2. A szervezeti keretekre vonatkozó negatív és pozitív szempontok megvitatása
3. Fejlesztési ötletek összegyűjtése

Módszer, tevékenységek, kérdések

1. L megkéri a résztvevőket, hogy írjanak háromféle választ a kérdésre "Milyen szervezeti (keret)feltételek szükségesek, hogy jó munkát végezhessek?" és osztályozzák fontosság szerint.
2. Jelöljék meg "+" ha "Jó nálunk" és "-" ha "Nem túl jó nálunk". Aztán L összegyűjti a post-it-eket és a résztvevőkkel közösen csoportosítja témakörönként, prioritások szerint.
3. Közösen: fejlesztési javaslatok a "-" jelölt témákra.

< Segédeszközök >

Flip-chart, post-it



Megjegyzések: Ügyeljen rá, hogy mindenki tevékenyen részt vegyen a megbeszélésben (csoportosítás és fejlesztési javaslatok) és írja fel a táblára a „Fejlesztési javaslatok”-at!

[ Munkatársak ]



Lépés :: Megbeszélés “A tökéletes munkatárs”  
(képzetség, tapasztalatok és továbbképzés) < 60’ >

**Cél ::**

1. A munkatársak véleményének összegyűjtése és rendezése a munkájukhoz szükséges képzettség és tapasztalatokról  
2. A pozitív és negatív szempontok megvitatása  
3. Fejlesztési ötletek összegyűjtése

**Módszer, tevékenységek, kérdések**

1. L megkéri a résztvevőket, hogy 2-3 fős csoportokban rajzolják meg “A tökéletes munkatárs-at”: 1) “Milyen képzettségre, tapasztalatokra, továbbképzésekre van szüksége?”, és vitassák meg.

2. “Mi jó nálunk és mi nem?”  
A csoportok bemutatják eredményeiket a közösben.

3. Plenáris: Fejlesztési javaslatok.

///  
Megjegyzések: Ügyeljen rá, hogy mindenki tevékenyen részt vegyen a közös megbeszélésben és írja fel a táblára a „Fejlesztési javaslatok”-at!

< Segédeszközök >

Flip chart, rajzeszközök

Lépés :: Távlatok “Három kívánság” < 20’ >

**Cél ::**

Fejlesztési javaslatok megvitatása

**Módszer, tevékenységek, kérdések**

Ötletelés közösben: “Ha bármit megtehetnék, mit változtatnék meg a szervezetünkben és/vagy a szolgáltatásunkon?”  
L felírja a táblára a kulcsszavakat.

///  
Megjegyzések: Ügyeljen rá, hogy mindenki tevékenyen részt vegyen a megbeszélésben!

< Segédeszközök >

Flip chart, rajzeszközök

Lépés :: Elköszönés < 15’ >

**Cél ::**

Visszajelzések összegyűjtése a műhelymunkáról

**Módszer, tevékenységek, kérdések**

Minden résztvevő megfogalmaz egy pozitív és egy negatív szempontot a műhelymunkával kapcsolatban (ha lehet).

///  
Megjegyzések: L felírja a táblára a hozzászólásokat (kulcsszavakban).

< Segédeszközök >

Flip chart, rajzeszközök

[ Munkatársak ]



Lépés :: Üdvözlés, bevezetés < 20' >

Cél ::

1. Jó légkör kialakítása a közös munkához
2. A résztvevők elvárásainak összegyűjtése

Módszer, tevékenységek, kérdések

1. L köszönti a résztvevőket és röviden ismerteti a műhelymunka célját és felépítését.
2. Minden résztvevő röviden elmondja, mit vár a foglalkozástól.



Megjegyzések: A résztvevők válaszait ("Mit várok?") írja fel a táblára.

< Segédeszközök >

1. Előkészített flip-chart (Köszöntés, a műhelymunka célja, felépítése és időbeosztása)

Lépés :: Értelmezés "Szolgáltatásunk minősége" < 20' >

Cél ::

1. A munkatársak véleménye a kiváló minőségű szolgáltatásról, szempontok összegyűjtése és rendezése

Módszer, tevékenységek, kérdések

- L megkéri a résztvevőket, hogy írjanak háromféle folytatást a megkezdett mondathoz "Szerintem a kiváló minőségű TF szolgáltatás ..." post-it-re, aztán összegyűjti és a résztvevőkkel közösen csoportosítja.



Megjegyzések: Ügyeljen rá, hogy mindenki tevékenyen részt vegyen a megbeszélésben, és hagyja, hogy a résztvevők maguk magyarázhassák meg, ha valami nem érthető a post-it-eken!

< Segédeszközök >

- Flip chart a kérdésekkel, post-it

Lépés :: Megbeszélés "Szolgáltatásunk minősége" < 90' >

Cél ::

1. A célokhoz viszonyított pozitív és negatív szempontok megvitatása
2. A szükséges lépések és a megvalósulás lehetséges mutatóinak megvitatása
3. Ötletgyűjtés: melyek a szükséges lépések?

Módszer, tevékenységek, kérdések

- 1 + 2. L megkéri a résztvevőket, hogy 2-3 fős csoportokban vitassák meg:
    - "Mely célokat sikerült már elérnünk?"
    - "Mik a hiányosságaink?"
    - "Milyen lépések szükségesek, hogy ezeket is megvalósíthassuk? És hogyan tudjuk megállapítani, hogy sikerült-e elérnünk?"
- Az ötletek felírja a táblára.
3. Közösben: ötletelés "Mire van szükségünk (munkatársaknak) másoktól (vezetés, stb.) hogy elérhessük ezeket a célokat? Mit tehetünk mi magunk?"  
L felírja az ötleteket a táblára.



Megjegyzések: Ügyeljen rá, hogy mindenki tevékenyen részt vegyen a közös megbeszélésben és az ötleteket (kulcsszavakban) írja fel a táblára!

< Segédeszközök >

- Flip chart, rajzeszközök

[ Munkatársak ]



Lépés :: Távlatok “Hol leszünk (hogyan lesz) 3 év múlva?” < 30' >

**Cél ::**

Lehetséges fejlesztések megvitatása

**Módszer, tevékenységek, kérdések**

Ötletelés: “Hol akarunk lenni 3 év múlva?”  
L kulcsszavakban a táblára írja.

< Segédeszközök >

Flip chart kérdésekkel



Megjegyzések: Ügyeljen rá, hogy mindenki tevékenyen részt vegyen a megbeszélésben és a válaszokat kulcsszavakban írja fel!

Lépés :: Elköszönés < 15' >

**Cél ::**

Visszajelzések összegyűjtése a műhelymunkáról

**Módszer, tevékenységek, kérdések**

Minden résztvevő megfogalmaz egy pozitív és egy negatív szempontot a műhelymunkával kapcsolatban (ha lehet).

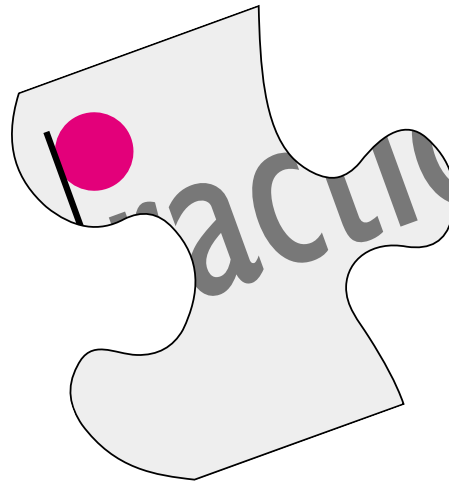
< Segédeszközök >

Flip chart



Megjegyzések: L felírja a táblára a hozzászólásokat (kulcsszavakban).

# Vezetők



## A fejezet céljai

megvizsgálni a vezetők minőségi szempontjait

előtérbe helyezni a szervezeti keretokről alkotott véleményüket

elősegíteni a tapasztalatcserét vezetők és a munkatársak között



# Bevezetés

## Vezetők



Ez a fejezet a TF szolgáltatást nyújtó szervezet vezetőinek véleményét helyezi a középpontba, akik főként a következő dolgokkal foglalkoznak ill. ezekért felelőssek:

- a felépítés kérdései (szervezeti keretek), a szervezet hálózatépítő tevékenységei és
- a stratégiai döntések.

A kézikönyv kétféle eszközt kínál, amelyek különböző szempontokra irányulnak, de egységben kezelve kiegészítik egymást és lefedik a vezetők minőségi TF szolgáltatásról alkotott elgondolását.

# Az értékelés eszközei és használatuk

## Vezetők



A következő eszközök azt segítik elő, hogy a vezetők elgondolkodjanak a szolgáltatás minőségéről és felülvizsgálják a kiváló minőségű szolgáltatáshoz szükséges szervezeti keretokről kialakított véleményüket.

### A 'Kérdőív: A szolgáltató szervezet keretfeltételei és a partnerkapcsolatai'

[1. eszköz] a vezetők által szükségesnek ítélt szervezeti kereteket helyezi a középpontba, hálózati – együttműködési tevékenységüket és a külső kommunikációt. Lehetőséget ad arra, hogy visszapillantsonak a szervezet keretfeltételeire és elgondolkodjanak a fejlesztés feltételein.

## 82

A vezető ugyanazt a kérdőívet tölti ki, mint a munkatársak (ld. Munkatársak c. fejezet). Ha részt vesz a munkatársi megbeszélésen, melynek keretében megvitatják az eredményeket, akkor összehasonlíthatja saját értékelését és ötleteit a munkatársakéival. Érdekes lehet, hogy közelít-e vagy távolodik-e a szolgáltatást különböző nézőpontból szemlélő szereplők véleménye. Az eredményeket célszerű megvitatni team-megbeszélés keretében, vagy - ha mélyebb elemzés szükséges - műhelymunka formájában.

Természetesen a vezető bármikor visszatekinthet és elgondolkodhat a szervezeti keretfeltételeken, amikor csak szükséges.

#### FONTOS TUDNIVALÓK

Ha az eredményeket megvitatják csoportban, akkor a különböző vélemények nyilvánítása mind a vezető, mind a munkatársak részéről nyílt és barátságos módon történjék. Fontos, hogy a légkör elősegítse az élénk tapasztalatszerét, és hogy mindenki szabadon kifejtse nézeteit.

Ha a vezető kitölti a kérdőívet, akkor az eredményeket / meglátásait ossza meg munkatársaival.

Fontos, hogy a vezető őszinte legyen önmagával és a munkatársakkal szemben is.

A folyamat ne álljon le a visszatekintésnél, hanem fogalmazzanak meg gyakorlati lépéseket fejlesztések kidolgozása érdekében.

#### SZÜKSÉGES IDŐ

A kérdőív kitöltése tizenöt – harminc percet igényel attól függően, hogy mennyire részletesen válaszolják meg a nyitott kérdéseket.

▶ **HASZNOS TANÁCSOK**

Ha az eredményeket megvitatják team-megbeszélés keretében, bizonyosodjék meg róla, hogy a levezetőt minden résztvevő elfogadja.

**A 'Kérdőív: Megfontolásra'**

[2. eszköz]

a vezetőt segíti, hogy mérlegelje a nyújtott szolgáltatás minőségét és a fejlesztés lehetőségeit. A kérdések segítenek elgondolkodni a szervezet általános céljain, hiányosságain, erőforrásain és a szervezeti fejlődés lehetséges irányain. Az eredményeket nem okvetlenül fontos rendszerezetten kielemezni. A vezető saját munkája ellenőrzésére, önértékelési eszközként is használhatja, de ha egy vagy több szempont különösen fontos vagy érdekes, tovább foglalkozhatnak vele, pl. a munkatársakkal (vagy a fenntartó szervezet képviselőjével) közös műhelymunka keretében.

**3 SZÜKSÉGES IDŐ**

Körülbelül harminc perc szükséges a kérdések gondos megválaszolására.

▶ **HASZNOS TANÁCSOK**

Vegyék figyelembe az előző kérdőívnél a "Fontos tudnivalók" pontban felsoroltakat.

**Vezetők**



**I. Ha a szervezetünk által nyújtott TF szolgáltatási folyamatra gondolk ...**

[ Vezetők ]



a következőket tartom a legfontosabb feladatnak / szakasznak ...

a következőket tartom a legnehezebb feladatnak / szakasznak ...

84

**2. Ha a TF szervezetünkben alkalmazott felépítésére gondolk ...**

a következő szempontokat tartom a legfontosabbaknak ...

a következő szempontokat tartom a legnehezebbeknek ...

**3. Melyek szervezetünk legfőbb erősségei?**

[ Vezetők ]



Hogyan őrizhetjük meg vagy fejleszthetjük tovább ezeket az erősségeket a jövőben?

85

Én mivel tudok ehhez hozzájárulni?

Mire van szükség másoktól (pl. munkatársak, finanszírozó szervezetek, munkáltatók)?

**4. Mik szervezetünk legfőbb gyengeségei?**

Hogyan tudjuk legyőzni, áthidalni ezeket a jövőben?

[ Vezetők ]



Én hogyan tudok ehhez hozzájárulni?

86

Mire van szükség másoktól (pl. munkatársak, finanszírozó szervezetek, munkáltatók)?

**5. A „kiváló minőségű TF szolgáltatást” így jellemezném ....**

Ilyen jó minőségű szolgáltatást nyújtunk?

Miben van fejlesztési lehetőség?

[ Vezetők ]



Én mivel tudok hozzájárulni?

Mire van szükség másoktól (pl. munkatársak, finanszírozó szervezetek, munkáltatók)?

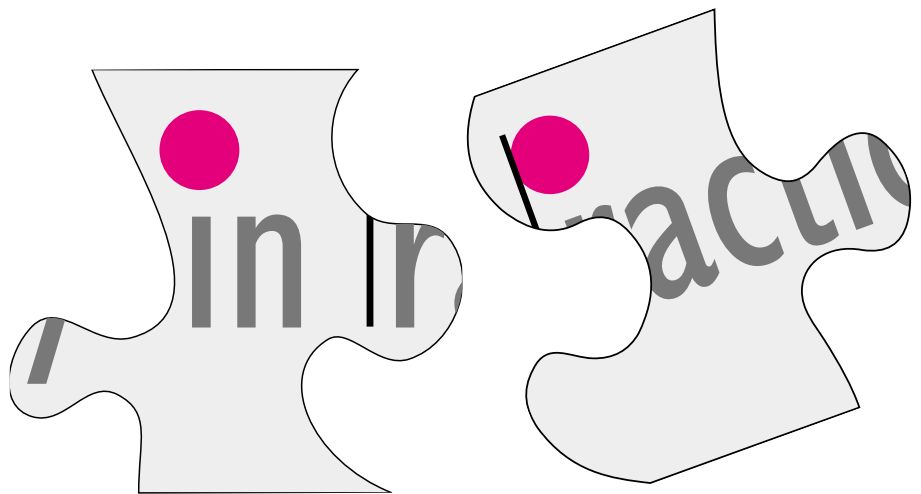
87

**6. Ha minden a legjobban alakulna: mit szeretnénk elérni öt év alatt / hol szeretnénk lenni öt év múlva?**

**Köszönjük a kérdésekre adott válaszait!**



# Az érintett szereplők véleményének összevetése



## A fejezet céljai

megtalálni a hasonlóságokat és különbségeket a különböző érdekelt csoportok véleményében, hogy jobban lehessen alkalmazkodni szükségleteikhez

elősegíteni a jobb megértést az érintettek között

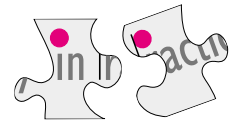
létrehozni valódi együttműködést az érdekeltekkel ill. az érdekeltek között

megfogalmazni közös javaslatokat a TF szolgáltatás fejlesztésére



# Bevezetés

Az érintett szereplők  
véleményének  
összevetése



Ez a fejezet arra irányul, hogy összehasonlítsa a TF szolgáltatásban érdekelt különféle csoportok minőségi elvárásait.

Aki sokszínű képet akar kapni a TF minőségi szempontjairól, annak a kézikönyv fontos fejezete.

Az érintettek véleményét többféle szinten és módon is összevethetjük:

- lehet egy hosszabb folyamat lezárása, ha előzőleg megvizsgáltuk a különféle érdekelt csoportok elvárásait. Ebben az esetben összegezzük, elemezzük az előző fejezetek eredményeit, és ezekre épülnek a következtetések;
- lehet egyedi rendezvény, amelyen egyetlen szervezettel kapcsolatban lévő szereplők vesznek részt, akik a TF folyamatában érdekeltek, anélkül, hogy az előző fejezetekben bemutatott felmérések bármelyikét elvégeztük volna;
- használhatjuk arra is, hogy különböző TF szolgáltató szervezetek közötti tapasztalatcserét segítsük elő regionális, nemzeti és/vagy nemzetközi szintű – különböző régiókból vagy országokból – a szélesebb körű minőségfejlesztés érdekében.

# Az értékelés eszközei és használatuk

## Az érintett szereplők véleményének összevetése



A következő három eszköz különféle módon járul hozzá az érintettek minőségi elvárásainak összegzéséhez.

### A műhelymunka: 'Az érintettek elvárásainak összesítése'

#### [1. eszköz]

során összegezzük az érintettektől egyénileg gyűjtött véleményeket. A műhelymunka lehetőséget ad, hogy megvitassuk a megelőző felmérések eredményeit, összehasonlíthassuk a különböző érintett csoportok véleményét, következtetéseket vonjunk le a szolgáltatás szempontjából és feltárjuk a fejlesztési lehetőségeket.

92

Ez a legjobb módja annak, hogy egységbe foglaljuk az egyes kérdőívek, interjúk, csoportos megbeszélések eredményeit, és akkor is jól használhatjuk, ha a szervezet munkatársaival akarjuk megismertetni a felmérések eredményeit.

A tervezetben ajánlott különféle módszerek elősegítik, hogy a résztvevők tevékenyen bekapcsolódjanak a műhelymunkába.

A résztvevők elsősorban a szolgáltatásban dolgozó munkatársak és a szervezet vezetője (vagy a minőségfejlesztő team, ha van ilyen). Hasznos lehet bevonni a különböző érdekelt csoportok képviselőit is.

#### **FONTOS TUDNIVALÓK**

Kérje meg a résztvevőket, hogy előzőleg gondosan olvassák át a felmérések eredményeit, mert ez a műhelymunka alapja.

Ha megoldható, kérjenek fel külső személyt a műhelymunka vezetésére. Bizonyos esetekben könnyebb vagy hasznosabb, mint ha a szervezet egyik munkatársa végezné ezt a feladatot. A levezető mindenképpen fordítson gondot arra, hogy minden résztvevő tevékenyen bekapcsolódjék a megbeszélésbe. Fontos tehát, hogy rendelkezzen csoportvezetési tapasztalattal, türelmes és rugalmas legyen.

Előfordulhat, hogy egyes résztvevők egyéni bánásmódot igényelnek (pl. egyszerű nyelvezet, világos ábrák), ezeket tudassa a levezetővel a műhelymunka előtt.

A műhelymunka eredményeit jegyezzük fel a táblára. Hasznos lehet emellett jegyzeteket vagy magnófelvételt készíteni.

#### **3 SZÜKSÉGES IDŐ**

A műhelymunkához kb. fél nap szükséges (egy vagy két kávészünettel). Az előkészítés és az utómunkálatok (pl. jegyzőkönyv/emlékeztető elkészítése, eredmények ismertetése) még legalább egy fél napot vesznek igénybe.

### ▶ **HASZNOS TANÁCSOK**

Ha megoldható, akkor két ember vezesse a műhelymunkát, mert a jegyzetelés mellett esetleg fokozott figyelmet kell fordítani egyes résztvevő(k)re, ill. segíteni kell bekapcsolódásukat.

Biztosítson időt kötetlen beszélgetésre is (pl. kávé/ebédszünet).

A csoportok lehetőleg ne legyenek kisebbek, mint négy és nagyobbak, mint nyolc fő.

### **A műhelymunka: 'Az érintett szereplők tapasztalatcseréje'**

#### [2. eszköz]

egy adott szervezet szolgáltatásával kapcsolatban álló szereplőknek nyújt lehetőséget, hogy megismerjék egymást, megfogalmazzák és megosszák tapasztalataikat. Előfordulhat, hogy ez az összejövétel az első alkalom, hogy megismerjék egymás és megtudják, hogyan vélekednek mások a szolgáltatásról.

Ez a műhelymunka kevesebb időt igényel, mint az, amelyik egyéni felméréseken alapul, és segítheti a szervezetet, hogy befogadjon, beépítsen új kezdeményezéseket. Ha azonban a többi értékelési eszköztől függetlenül használjuk, és az érintettek minőségi jellegű elvárásait akarjuk megismerni, akkor előfordulhat, hogy befolyásolják egymást és az eredmények nem lesznek annyira egyértelműek, mint ha külön kérdeznék meg őket.

A műhelymunka során megfogalmazott ajánlásokat arra is használhatjuk, hogy a megvalósítási terv kialakításába tevékenyen bevonjuk a résztvevőket, mint leendő partnereket.

#### ☐ **FONTOS TUDNIVALÓK**

Vegye figyelembe az előző műhelymunkánál megfogalmazott „Fontos tudnivalók” pontjait.

Vegyes résztvevői kört alakítson ki: hívjon meg pl. jó és rossz tapasztalattal rendelkezőket egyaránt; olyanokat, akik már régóta kapcsolatban vannak ill. nemrég ismerték meg a szervezetet. Törekedjék kiegyensúlyozott létszámra (pl. ne legyen tíz munkatárs, egy munkakereső, egy munkáltató).

A műhelymunka eredményeit jegyezzük fel a táblára. Hasznos lehet emellett jegyzeteket vagy magnófelvételt készíteni.



#### **SZÜKSÉGES IDŐ**

A műhelymunkához kb. fél nap szükséges (egy vagy két kávészünettel). Az előkészítés és az utómunkálatok (pl. jegyzőkönyv/emlékeztető elkészítése, eredmények ismertetése) még legalább egy fél napot vesznek igénybe.

### **Az érintett szereplők véleményének összevetése**



## Az érintett szereplők véleményének összevetése



94

### ▶ HASZNOS TANÁCSOK

Ha megoldható, akkor két ember vezesse a műhelymunkát, mert a jegyzetelés mellett esetleg fokozott figyelmet kell fordítani egyes résztvevő(k)re, ill. segíteni kell bekapcsolódásukat.

Fordítson gondot arra, hogy a légkör és az egyéb körülmények ösztönözzék a résztvevők tevékeny bekapcsolódását: pl. az ülésrend kialakítása. Biztosítson elegendő időt mindenki számára a hozzászólásra és egymás meghallgatására. Egyszerű nyelvezetet használjon.

Biztosítson időt kötetlen beszélgetésre is (pl. kávé/ebédszünet, fogadás, játék).

Különös gonddal törekedjék arra, hogy munkakeresőket és munkáltatókat is bevonjon, beleértve a személyes meghívást, az odafigyelést műhelymunka során, pl. egyszerű nyelvezet, érthető megfogalmazás olyan témakörökben is, amelyeket „bennfentesek” magától értetődőnek tartanak.

Adjon a résztvevőknek “bizonyítványt” vagy részvételi igazolást és/vagy apróbb ajándékot, amelyet minősítés esetén felhasználhatnak és/vagy később emlékezteti őket a rendezvényre.

### Egy ‘Konferencia a TF minőségéről’

szintén lehetőséget nyújt az érintettek szempontjainak egységbe foglalására. A konferenciát szervezhetjük különböző partnerekkel közösen (szakmapolitikai szervezetek, munkáltatók, más szolgáltatók), akiket a rendezvény költségeinek biztosításába is bevonhatunk, és fontos lépést jelenthet az együttműködés továbbfejlesztésében. Amíg azonban a műhelymunka megszervezése és lebonyolítása néhány hét alatt elvégezhető, addig egy szélesebb körű konferenciához körülbelül fél év szükséges. Ne felejtsük el, hogy jelentős erőforrást – pénzt, időt, munkát, stb. – is igényel egy ilyen rendezvény megszervezése. Ugyanakkor sok előnye van, és nagyobb hatással rendelkezik, mint bármelyik eddig javasolt forma, például:

- a szervezet újabb érdeklődőket vonhat be szolgáltatásába: munkakeresőket, munkáltatókat ...
- növelheti ismertségét
- fejlesztheti kapcsolatait és hálózatát
- a TF ismertebb lehet és fejlődhet az adott régióban / országban

Mellékeljük a QuIP-projekt zárókonferenciájának programját, hogy képet alkosson arról, milyen is lehet egy ilyen konferencia.

[ Az érintett szereplők véleményének összevetése ]



Lépés :: Üdvözlés és bevezetés < 20' >

Cél ::

- 1) Jó légkör kialakítása a közös munkához
- 2) A műhelymunka céljának és felépítésének bemutatása

Módszer, tevékenységek, kérdések

- 1) L köszönti a résztvevőket és röviden ismerteti a műhelymunka célját és felépítését.
- 2) Minden résztvevő röviden elmondja, mit vár foglalkozástól.



Megjegyzések: A résztvevők válaszait ("Mit várok?") írja fel a táblára.

< Segédeszközök >

- 1) Előkészített flip-chart (Köszöntés, a műhelymunka célja, felépítése és időbeosztása)

Lépés :: Melyek voltak a megelőző felmérés legérdekesebb eredményei? < 30' >

Cél ::

- 1) A felmérés eredményeinek megvitatása és összevetése az egyéni elvárásokkal

Módszer, tevékenységek, kérdések

Ötletelés: "Melyek a felmérés legérdekesebb eredményei az én szempontomból?"



Megjegyzések: Kulcsszavakban jegyezze fel a táblára a válaszokat!

Ügyeljen rá, hogy mindenki tevékenyen vegyen részt a megbeszélésben!

< Segédeszközök >

- Flip chart

Lépés :: Mi fontos az érdekelt csoportoknak? < 90' >

Cél ::

- 1) Az érdekelt csoportok elvárásainak összehasonlítása és megvitatása: átfedések és különbségek
- 2) A megbeszélés eredményeinek bemutatása

Módszer, tevékenységek, kérdések

- 1) L két csoport alakítására kéri a résztvevőket. Mindkét csoport plakátot készít. Különbségek és átfedések az érintett csoportok elvárásai között.
- 2) Az eredményeket bemutatják közösben.



Megjegyzések: Ügyeljen rá, hogy minden résztvevő tevékenyen részt vegyen a közös megbeszélésben is!

< Segédeszközök >

- Flip chart, rajzeszközök

## [ Az érintett szereplők véleményének összevetése ]



### Lépés :: A szolgáltató szervezet gyakorlata. Konkrét fejlesztési javaslatok < 60' >

#### Cél ::

Fejlesztési javaslatok felvetése és megvitatása

#### Módszer, tevékenységek, kérdések

- 1) A résztvevők pos-it-re írják gyakorlati javaslatukat a szolgáltatás fejlesztésére, L a táblára rakja őket.
- 2) A résztvevők megvitatják őket közösen.



Megjegyzések: Biztosítson elegendő időt a résztvevőknek, hogy leírják ötleteiket!  
Előfordulhat, hogy valakinek segítségre van szüksége gondolatai leírásához.

#### < Segédeszközök >

Előkészített flip chart,  
post-it

### Lépés :: Elköszönés < 15' >

#### Cél ::

Visszajelzések összegyűjtése a műhelymunkáról

#### Módszer, tevékenységek, kérdések

Minden résztvevő megfogalmaz (legalább) egy pozitív és egy negatív szempontot a műhelymunkával kapcsolatban (ha lehet).



Megjegyzések: L felírja a táblára a hozzászólásokat (kulcsszavakban).

#### < Segédeszközök >

Flip chart

## [ Az érintett szereplők véleményének összevetése ]



### Lépés :: Üdvözlés és ismerkedés < 30' >

#### Cél ::

1) A műhelymunka céljainak és felépítésének bemutatása

2) Jó légkör kialakítása a közös munkához

#### Módszer, tevékenységek, kérdések

- 1) L köszönti a résztvevőket és ismerteti a műhelymunka célját és felépítését.
- 2) Minden résztvevő röviden bemutatkozik: név, foglalkozás, kapcsolat a szervezettel.
- 3) A résztvevők elmondják, hogy mit várnak a műhelymunkától.



Megjegyzések: 3) L post-itre írja a hallottakat és felragasztja az előkészített lapra ("bőrönd").

#### < Segédeszközök >

1) Előkészített flip chart lapok: Köszöntés, a műhelymunka célja és felépítése

3) Előkészített lap: „Mit várok?” + post-it

### Lépés :: Történetek a minőségkritériumokról < 30' >

#### Cél ::

A résztvevők számára fontos minőségkritériumok összegyűjtése és megtöltése tartalommal (történetek)

#### Módszer, tevékenységek, kérdések

Minden résztvevő elmesél egy történetet: „Nekem ezt jelenti a jó TF szolgáltatás ...”

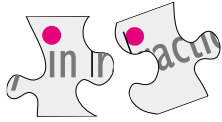


Megjegyzések: L kulcsszavakban feljegyzi az előkészített lapra a történeteket és a megjegyzéseket

#### < Segédeszközök >

Előkészített lap: "Nekem ezt jelenti ..."

## [ Az érintett szereplők véleményeinek összevetése ]



### Lépés :: A QUP plakát < 45' >

#### Cél ::

A meglévő minőségkritériumok kiértékelése a résztvevők szemszögéből

#### Módszer, tevékenységek, kérdések

- 1) L bemutatja a *Minőség-plakátot* (és hogy hogyan dolgozunk vele).  
"Milyen elképzelésből született a *Minőség-plakát*?"
- 2) L példákat mond egyes minőségkritériumokhoz.
- 3) L kiosztja a pöttyöket (csoportonként egy szín).
- 4) A résztvevők kiválasztják a számunkra legfontosabb három minőségkritériumot.
- 5) Az eredményeket megvitatják közösen.

#### < Segédeszközök >

*Minőség-plakát*  
*Öntapadós pöttyök*  
(csoportonként egy szín)  
*Lap*



*Megjegyzések: Öntapadós pöttyök kiosztása.*

*L feljegyzi a közösen folyó vitát / megbeszélést kulcsszavakban az előkészített lapra.*

### Lépés :: Ajánlások < 60' >

#### Cél ::

Javaslatok / ajánlások megfogalmazása

#### Módszer, tevékenységek, kérdések

L két csoport alakítására kéri a résztvevőket. Mindkét csoport plakátot készít: "Milyen tanulsága legyen a szervezet számára?"

#### < Segédeszközök >

*Lapok*

Az eredményeket minden csoportból bemutatja valaki.



*Megjegyzések: Figyeljen a kiegyensúlyozott csoportalakításra és hogy a munkakeresők csoportja nem szorul-e támogatásra (pl. munkatárs segíthet)!*

### Lépés :: Elköszönés < 15' >

#### Cél ::

Visszajelzések összegyűjtése a műhelymunkáról

#### Módszer, tevékenységek, kérdések

Minden résztvevő megfogalmaz egy pozitív és egy negatív szempontot a műhelymunkával kapcsolatban (ha lehet).

#### < Segédeszközök >

*Flip chart*



*Megjegyzések: L felírja a táblára a hozzászólásokat (kulcsszavakban).*

## *Példa: A QuIP- projekt zárókonferenciájának tájékoztató anyaga és programja:*

### **‘Az érintettek szempontjainak egybevetése’**

**Budapest, 2002. október 10-12.**

“Quality in Practice / Minőség a gyakorlatban – A Támogatott Foglalkoztatásban érintett szereplők elvárásai” az Európai Közösség Leonardo Programja által támogatott kutatási projekt, amely öt országból tizenkét partner részvételével megvalósul meg. A projekt fő céljai:

- minőségi mutatók meghatározása a TF-ban érintett szereplők szempontjainak figyelembe vételével (a szervezetek vezetői, munkatársai, a szolgáltatást igénybe vevő ügyfelek, munkáltatók, állami intézmények képviselői, stb.),
- a számszerűsíthető mutatók mellett további eredményességi kritériumok megfogalmazása,
- a szolgáltatás folyamatos értékeléséhez eszközrendszer kialakítása.

A kétéves együttműködést lezáró konferencia Budapesten kerül megrendezésre 2002. október 11-12-én. Lehetőséget nyújt a partnereknek, hogy eredményeiket bemutassák, valamint

- visszajelzést kapjanak a szolgáltatási folyamatban érintettektől,
- közvetlenül cseréljenek tapasztalatot, és partnerséget alakítsanak más érintettekkel hazájukból, illetve a résztvevő országok köréből,
- megfogalmazzanak (nemzeti és nemzetközi szintű) ajánlásokat,
- növeljék a Támogatott Foglalkoztatás elismertségét, elfogadottságát Magyarországon minden résztvevő tevékenyen együttműködésével.

A konferencia célcsoportját képezik mindazok, akik tevékenyen részt vesznek és/vagy érdekeltek a Támogatott Foglalkoztatás szolgáltatási folyamatában (szervezetvezetők, munkatársak, ügyfelek, munkáltatók, állami szervek stb.). A konferencia munkanyelve angol, de tolmácsolást biztosítunk, hogy minden résztvevőnek lehetősége legyen a hatékony bekapcsolódásra, melyet a program felépítése is elősegít. A kétféle műhelymunka mindenkinek esélyt ad arra, hogy személyesen kifejtse véleményét, és részt vegyen a vita folyamatában. A plénumban a csoportok képviselői ismertetik eredményeiket. A színes bemutatás a különböző témákon dolgozó csoportok közötti tapasztalatszerét segíti elő.

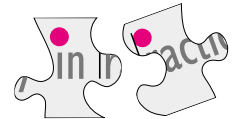
A két műhelymunka témája:

- “Az érintettek minőségi elvárásainak összevetése (országonként)” és
- “Az érintettek hangja – elvárások a különböző országokban”

Fő céljuk, hogy:

- csokorba gyűjtsék a TF minőségére vonatkozó nyilatkozatokat,
- összekapcsolják ezeket a nyilatkozatokat és ötleteket a QuIP-projekt eredményeivel,
- ajánlásokat fogalmazzanak meg.

**Az érintett szereplők véleményének összevetése**



## 'Az érintettek szempontjainak egybevetése'

Budapest, 2002. október 10-12.

### Az érintett szereplők véleményeinek összevetése



100

### 2002. október 11. péntek

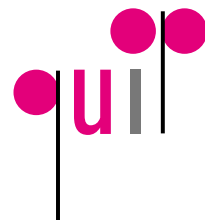
- 09:30 A konferencia megnyitása
- 09:45 Nyitó előadás a *Támogatott Foglalkoztatás minőségéről*
- 10:45 Kávészünet
- 11:00 *Az érintettek élményei* – Három, a szolgáltatásban érintett szereplő beszámol tapasztalatairól a *Támogatott Foglalkoztatás* kapcsán
- 11:45 *QulP tapasztalatok* – A *QulP* projekt módszerei és eredményei
- 12:15 Bevezető a műhelymunkához és szervezési kérdések
- 12:30 Ebédészünet
- 13:30 "Az érintettek minőségi elvárásainak összevetése (országoként)"  
– Nemzeti műhelymunka

### 2002. október 12. szombat

- 09:30 *Minőségi elvárások – jelen és jövő* A nemzeti műhelyek eredményeinek bemutatása
- 10:30 "Az érintettek hangja – elvárások a különböző országokban"  
– Nemzetközi műhelymunka
- 12:00 Ebédészünet
- 14:00 "Az érintettek hangja – elvárások a különböző országokban" - folytatás
- 15:00 Kávészünet
- 15:30 "Emeljük fel hangunkat" – A nemzetközi műhelyek eredményeinek bemutatása
- 16:30 A *QulP* projekt az értékelő szemével
- 17:15 A konferencia zárása

**Minőségi szempontok**

**a Támogatott Foglalkoztatásban**





# Minőségi szempontok a Támogatott Foglalkoztatásban

## A “Minőségi szempontok a Támogatott Foglalkoztatásban (TF)”

Összefoglaló célja, hogy részletes áttekintést adjon a szolgáltatásban érintett különböző szereplők által legfontosabbnak talált minőségkritériumokról. E minőségkritériumok jelentik a QULP projekt egyik legfontosabb eredményét és a kézikönyvben bemutatott eszközök alapját.

A minőségügy területén nemzetközileg elfogadott rendszer szerint három csoportba osztottuk a kritériumokat:

### A “TF eredményei”

a TF szolgáltatás eredményeit jelentik: legfőképpen a (meghatározott minőségű) állást a normál munkaerő-piacon.

### A “TF folyamata”

azt mutatja be, milyen legyen az együttműködés a szolgáltatásban dolgozó munkatárs és a munkakereső/munkavállaló, valamint más fontos partnerek (pl. munkáltatók) között.

### A “TF felépítése”

alatt a TF keretfeltételeire vonatkozó kritériumok összefoglalása található különböző szintek vonatkozásában (nemzeti, regionális, szervezeti, stb).

A sikeres TF szolgáltatás e három kritériumcsoport kombinációjának függvénye, mert sok az átfedés és az összefüggés a csoportok között.

A tetszetős plakát-forma lehetőséget ad a TF szolgáltató szervezeteknek, hogy minőségügyi emlékeztetőként használják a falra akasztva és/vagy tájékoztassák a hozzájuk betérő érdeklődőket az igénybe vehető szolgáltatásról. A plakát eleje kulcsszavakban ad áttekintést a minőségkritériumokról. A hátoldalon található a részletesebb változat, amely példákkal világítja meg, mi rejlik a kulcsszavak mögött.

Minőségi  
szempontok





A kézikönyv is tartalmazza a minőségkritérium-plakát szöveg-változatát (ld. utolsó fejezet), amit könnyen lemásolhatunk, és egyszerűen használhatjuk megbeszéléseken és/vagy tájékoztató anyagként.

A felsorolás nemcsak a már kidolgozott értékelési eszközökhöz nyújt kiindulópontot, amint bemutattuk, hanem az (ön)értékelés során újszerű megközelítést is lehetővé tesz.

### Íme néhány példa:

- A minőségkritérium-plakátot használhatjuk a munkatársak műhelymunkájánál (ld. utolsó fejezet). A résztvevők kiválaszthatnak egy csoportot, amit a legfontosabbnak tartanak (pl. TF felépítése / együttműködés) és részletesen megvitathatják a foglalkozás során.
- A listát használhatjuk a munkakeresőkkel készítendő interjúnál segédeszközként a TF folyamata és minősége témakörökben (ld. utolsó fejezet). A nyitott kérdések az 1.3 pontban: együttműködés a munkatárs és a munkakereső között (ld. Munkakeresők c. fejezet) esetleg jobban megközelíthetőek a „TF folyamata” részben felsorolt minőségkritériumok alapján.
- “Az érintettek elvárásainak összesítése” c. műhelymunkánál (ld. “Az érintett szereplők ...” c. fejezet) a plakátot az egyes minőségkritériumok fontosságának értékelésére is használhatjuk a különböző érintett csoportok szempontjából. Például kiosztunk a résztvevőknek öntapadós pöttyöket (csoportonként különböző színűeket) és megkérjük, hogy jelöljék meg a számunkra legfontosabb három kritériumot, és aztán megbeszéljük az eredményeket. Rendszerint érdekes megbeszélést indít el a dolgok különböző érzékelése és értékelése.

## I. A TF szolgáltatási eredményei

[ Minőségi  
szempontok ]



### I. A munkakereső sikeresen vállal tartós munkát a normál munkaerő-piacon.

- a. A munkáltató és munkavállaló **érvényes munkaszerződés**ben köt megállapodást.
- b. A munkavállaló **megfelelő fizetéssel** rendelkezik, vagyis részesül a szokásos munkahelyi juttatásokban és bére azonos mértékű az azonos munkát végző munkatársakéval az elvégzett munka ill. munkaidő arányában.
- c. A munkavállaló **tartós munkával** rendelkezik, tehát határozatlan idejű munkaszerződése van, vagy van lehetőség a határozott idejű szerződés meghosszabbítására.

### 2. A munkavállaló állása megfelel elképzeléseinek, képességeinek és szaktudásának, tehát érdeklődésén alapul, lehetőséget ad az egyéni fejlődésre és pozitív feladatot jelent.

I05

- a. **A munkahelyi légkör befogadó**, vagyis vidám a hangulat, bizalmat, biztonságot sugároz, a munka kényelmes és elvégzése meglegedést hoz.
- b. **A munkáltató elégedett**, tehát értékes személynek tekinti a munkavállalót és nyilvánvalóan érdekelt fejlődésében.
- c. **A munkavállaló megbízhatóan tölti be munkakörét**, vagyis önállóan dolgozik, segítséget kér, amikor szükséges, és vállalja a felelősséget.
- d. A munkavállaló **világos feladatokkal körülírt, megbecsült munkát végez**, tehát tisztában van azzal, hogy mit várnak tőle és rendszeresen kap visszajelzést a munkatársaitól és közvetlen főnökétől.

### 3. A munkavállaló megbecsült kolléga és a munkaközösség teljes jogú tagja.

- a. **A munkahelyi támogatás biztosított**, vagyis **támogatást kap** kollégáitól és főnökétől.
- b. Kollégaként kezelik és **beépül a munkaközösségbe**.
- c. **Jó kapcsolata van munkatársaival**.
- b. **Lehetősége van, hogy bekapcsolódjék a munkaidőn túli tevékenységekbe**.

### 4. A munkavállalónak lehetősége van szakmai előmenetelre, tehát előléphet jelen munkahelyén, vagy másik munkáltatónál nyílik esélye szakmai fejlődésre.

## [ Minőségi szempontok ]



**5. Különbéféle választási lehetőségek tárulnak fel a munkakereső számára,** akkor is, ha az adott időpontban nem tud, vagy nem akar munkát vállalni a normál munkaerő-piacon. A munkavállalás lehetőségeinek tisztázása lehet a munkakereső számára eredmény, de a szolgáltatási folyamat végeredményének nem tekinthető. A TF szolgáltatás célja tartós munkavállalás normál munkahelyen és nem szabad csupán tanácsadásra kihasználni a szolgáltató szervezetet.

## II. A TF szolgáltatási folyamata

### I. A TF folyamatának jellemzői

106

1. **A munkakereső / munkavállaló az elejétől a végéig tevékenyen vesz részt a TF folyamatában.** A folyamat sikere érdekében döntő fontosságú a vele való rendszeres együttműködés. Érvényesülése saját érdeke, tehát **a döntéseket ő hozza meg** a szolgáltatás munkatársának támogatásával.

2. **A munkakereső családja, barátai és az őt támogató szakemberek bekapcsolódnak a TF minden szakaszába, ha az érintett úgy kívánja,** vagyis mindannyian tájékozottak, javaslataikat és támogatásukat szívesen fogadják.

3. A TF **egyenrangú kapcsolatra irányul.** A fő partnerek: a munkakereső, aki támogatást igényel a munkahely megszerzésében és megtartásában; a munkáltató és a munkatársak a munkahelyen. A szolgáltató szervezet megbecsüli és tisztelettel kezeli partnereit, tehát komolyan veszi, meghallgatja és elfogadja őket olyannak, amilyenek.

4. A TF folyamatának alapja a **jó tájékoztatás; a jó kapcsolat és együttműködés minden partnerrel,** ehhez elengedhetetlen, hogy az információ minden partner számára könnyen érthető legyen.

5. Fontos, hogy a TF folyamata **érthető és megbízható** legyen **minden partner számára.** Minden partner tudja minden szakaszban, hogy mi fog történni és mit várnak tőle.

6. **A szolgáltató szervezet bizalmi viszonyt alakít ki** partnereivel a TF folyamata során. A munkakeresőre és a vállalatra/munkahelyre vonatkozó információkat bizalmasan kezelik. Minden adat és számítógép védelme biztosított illetéktelen felhasználókkal szemben.

7. A TF szolgáltató szervezetre jellemző a **rugalmas és személyközpontú felfogás**, tehát egyénre szabott támogatást nyújt a munkakeresőnek és a munkáltatónak, és a szervezet **gyorsan válaszol a partnerek szükségleteire**.
8. **A támogató munkatárs személyében a folytonosság biztosított.** A felelős munkatársakat bemutatják a munkakeresőnek és a munkáltatónak. Ha lehetséges és a munkakereső úgy kívánja, a támogató munkatárs a folyamat végéig azonos személy marad.

[ Minőségi szempontok ]



## 2. Kapcsolatteremtés és kölcsönös tájékoztatás

1. **Nyílt és vonzó légkörben** fogadják a munkakeresőt (és munkáltatót) a szolgáltató szervezetnél **már a kapcsolatfelvételtől**.
2. **Célszerű tájékoztatást** kapnak a TF szolgáltatásról, a szervezetről és a munkaerő-piaci helyzetről.
3. A **munkakereső kész bekapcsolódni a TF folyamatába**, vagyis az a szándéka, hogy normál munkahelyen helyezkedjék el.
4. **A munkakeresőnek ajánlott szolgáltatás alaposan ismertett, világosan értelmezett** és megállapodásban rögzített. A szolgáltatási megállapodás tartalmaz minden fontos szempontot és minden partner felelősségét az egész folyamatra vonatkozólag.
5. **A TF folyamata minden munkakereső számára egyénileg kialakított.** Ha van rá mód, a munkakeresőnek biztosítani kell a választási lehetőséget a támogató munkatárs személyére és a támogatás módjára nézve.

107

## 3. Tervezés-szakmai felmérés és felkészítés

1. A TF szolgáltatás alapja a **munkavállalóra**, szakmai helyzetére **vonatkozó információk**, melyeket **vele** egyetértésben, további személyekkel is **együttműködve gyűjtnek** össze. Célja a munkakereső indítékainak, érkező körének, beállítottságának, képességeiknek feltárása és a támogatási szükséglet megállapítása, elérhető célok kitűzése a további szakmai fejlődés érdekében.
2. **Egyéni és rugalmas terv kerül kialakításra a munkakeresővel közösen.**
3. **A felmérés és felkészítés a munkakereső érdeklődésén és képességein alapszik.**
4. A folyamat részeként munkapróbára és különféle **munkatapasztalat szerzésére lehetőség biztosított.**

## [Minőségi szempontok]



108

#### 4. Álláskeresés

1. A munkakereső a lehető legjobb állás megtalálásában kap támogatást, amely megfelel érdeklődésének és képességeinek.
2. A munkakereső tájékoztatást kap különféle állásokról, és megtekinthet különböző munkahelyeket.
3. A munkakereső megfelelő támogatást és felkészítést kap az elhelyezkedéshez, pl. az állás kiválasztásához, megpályázásához, a személyes bemutatkozásra történő felkészülésben, a munkáltatóval kötendő megállapodáshoz.
4. A szolgáltatás munkatársa elemzi és felméri a lehetséges munkaköröket, elsősorban a munkafeladatok, a munkahelyi kultúra és a támogatási igények szempontjából, hogy a munkakereső és munkáltató kölcsönösen megfeleljen az elvárásoknak.
5. A munkáltató támogatást kap az elvárásainak megfelelő munkavállaló megtalálásában. A munkáltató érthető tájékoztatást kap a fogatékos munkakereső foglalkoztatását elősegítő támogatásokról.

#### 5. Képzés a munkahelyen és továbbképzés

1. A munkavállaló gyakorlati képzésben részesülhet munkahelyi betanítás formájában a szolgáltatás munkatársa, illetve munkahelyi kollégáinak támogatásával.
2. Emellett lehetősége van munkahelyen kívüli képzésre és továbbképzésre, pl. készségfejlesztés, személyiségfejlesztés és önérvényesítés.
3. A munkavállaló képzési és fejlesztési szükségleteit figyelemmel kísérik és felülvizsgálják változó munkahelyi feladatai sikeres ellátása érdekében.

#### 6. Támogatás és együttműködés a munkahelyen

1. A munkavállaló, a munkáltató és a munkahelyi kollégák megfelelő és rugalmas támogatásban részesülnek a munkahelyen.
  - a. A munkavállaló személyes támogatásban részesül a munkafeladatok megtanulásához és elvégzéséhez, a munkahelyi kultúra elsajátításához és a munkaközösségbe történő sikeres beilleszkedéshez.
  - b. A munkáltató és a munkatársak részt vállalnak e folyamatban és megkapják a szükséges tájékoztatást és támogatást az új kolléga befogadásához.

- c. Fontos tényező a **kockázatvállalás megosztása** a munkáltató, a munkavállaló és a szolgáltatás munkatársa között. Ez azt jelenti, hogy probléma vagy kudarc esetén a felelősség megoszlik a partnerek között.
2. Szükség esetén **munkaköri módosítás és/vagy segítő technika alkalmazható** a munkahely alkalmassá tételére.
3. A szolgáltatás munkatársa **rendszeres visszajelzést** kér és ad **minden együttműködő partnernek** és rendelkezésre áll, ha szükséges.
4. A munkavállaló és munkáltató **hasznos tájékoztatást** és **segítséget** kap a munkavállaláshoz kapcsolódó **ügyintézési feladatokban**, beleértve az akadálymentesítési és jogi tájékoztatást, a támogatási lehetőségek ismertetését.
5. A szolgáltatás munkatársa **közvetíthet a munkavállaló, munkatársai és a munkáltató között**. A nehézség jelzése esetén gyorsan válaszol és támogat minden érintettet a probléma mielőbbi megoldásában és későbbi elkerülésében.
6. A szolgáltatás munkatársa törekszik a **jó személyes kapcsolatra a munkáltatóval és a munkavállalóval** és rendszeres kapcsolatban áll velük.
7. **A támogatás mindaddig tart, amíg szükséges**. A szolgáltatás munkatársa idővel fokozatosan visszavonul.
- a. **A támogatás csökkentése tervszerűen történik**.
- b. **A munkavállaló és munkatársai tevékenyen vesznek részt a munkahelyi támogatás megszervezésében** a munkahelyen, és megállapodnak a támogatás idejében, ha lehetséges.
- c. Szükség esetén azonban a munkáltató és a munkavállaló bármikor fordulhat a szolgáltató szervezethez, és **lehető van folyamatos támogatásra**, amíg csak kell.
8. A szolgáltató szervezet **utókövetési rendszert** alakít ki **a munkavállaló és a munkáltató részére**. A szolgáltatás munkatársa huzamosan kapcsolatot tart velük. Az utókövetés időtartamát e partnerekkel közösen határozzák meg.
9. A munkavállaló **támogatást** kap **szakmai fejlődésében**. A szolgáltatás munkatársa segítséget nyújt a munkahelyen belül jobb munkakör betöltéséhez, illetve ha igényli - vagy szükséges -, a munkahely-váltáshoz.
- a. **A munkakör kockázatértékelését rendszeresen felülvizsgálják** minden ismert és előre látható változás figyelembevételével.
- b. **A munkaköri feladatok értékelését** és egyénre hangolását **rendszeresen ellenőrzik**.
- c. **A munkavállaló változó igényeit figyelemmel kísérik**.

[ Minőségi szempontok ]



## [ Minőségi szempontok ]



110

### III. A TF struktúrája

#### I. A szolgáltatásban dolgozó munkatársak tulajdonságai és képesítése

1. A szolgáltatás munkatársa rendelkezik a szükséges **szaktudással**, vagyis tájékozott az érintett szakterületeken, alapképesítése a TF tevékenységi köréhez kapcsolódik, gyakorlati és gazdasági ismeretekkel rendelkezik, és tudja, hol helyezkedik el a TF a szolgáltatási rendszerben.
2. A munkatárs **szakmai tapasztalatok**kal rendelkezik, tehát részt vett gyakorlaton, és/vagy pl. önkéntes munka, családon belüli segítség révén tapasztalatokat szerzett kapcsolódó területeken.
3. A munkatárs rendelkezik bizonyos **kulcskézségek**, kulcskézségek **kombinációjával**. Pl. kommunikációs és együttműködési készség, türelem, kedvesség, határozottság, rugalmasság, kreativitás, munkafegyelem, empátia, segítőkészség, lelkiismeretesség, problémamegoldó képesség, megbízhatóság, önellenőrzésre való képesség és önbizalom.

#### 2. A TF szolgáltató szervezet keretfeltételei

1. A szolgáltató szervezet **misszió**jában célként fogalmazza meg a fogyatékos emberek integrációját.
2. A szolgáltató szervezet **világos és hatékony szervezeti keretfeltételek**kel rendelkezik, amely lehetővé teszi a problémamentes és hatékony szervezeti működést.
  - a. Az **egységes munkavégzést** világos útmutatások, a folyamatok és módszerek értelmezése, és a munkatársak hivatalos munkaköri leírása biztosítják.
  - b. A szervezeten belül **világosak a hatáskörök és a felelősségek**.
  - c. A szervezet **ügyintézése hatékony**, vagyis a dokumentációs rendszer és az adminisztráció jól használható és könnyen kezelhető.
3. A szolgáltató szervezet **jó munkafeltételek**et biztosít **a munkatársak számára**. Pl. megfelelő bérezés, határozatlan idejű munkaszerződés, független munkavégzés szakmai és pénzügyi vonatkozásban, valamint megfelelő technikai feltételek (pl. számítógép, gépkocsi). A jó munkafeltételek alapvetően fontosak az alacsony fluktuáció érdekében.
4. A szolgáltató szervezet **hatékony belső kommunikációt és információcserét** alakít ki és biztosít a csapatmunka érdekében, vagyis rendszeres az információcsere a

munkatársak között, lehetőség van szakmai- és munkatapasztalat-cserére a szervezetben belül.

5. A szolgáltató szervezet **lehetőséget** biztosít **munkatársai számára a szakmai fejlődésre és továbbképzésre**, tehát a munkatársaknak lehetőségük van szakmai előmenetelre és rendszeres, tervezett szakmai továbbképzéseken, szupervízióon való részvételre.

6. **Világos útmutatás** gondoskodik **a célcsoport meghatározásáról**, amelynek az adott szervezet szolgáltatást nyújt. Fontos, hogy a TF szolgáltatás elérhető legyen azok számára is, akik fokozott támogatást igényelnek ahhoz, hogy normál munkahelyen tudjanak elhelyezkedni és állásukat meg tudják tartani.

7. A **munkakeresők részére akadálymentes elérhetőség** biztosított, vagyis sem fizikai, sem pszichológiai akadályok nem nehezítik a TF szolgáltatás igénybe vételét.

8. A TF szolgáltató szervezet szakmai munkájának hatékonyságát és **minőségét rendszeresen ellenőrzik, és** szükség esetén **fejlesztik**.

- a. Minden érdekelt fél **visszajelzését rendszeresen gyűjtik** és felméri elégedettségüket.
- b. A szervezet **rendszeres stratégiai visszatekintést** végez szolgáltatása értékelésére.
- c. A **panaszbejelentés és -kezelés módja** kidolgozott.
- d. A szervezet **TF szolgáltatását** folyamatosan **bővíti** és új célcsoportokra is kiterjeszti.

9. Ha alkalmazható: a szolgáltató szervezet **hatékony együttműködést** tart fenn **a fenntartó szervezettel** a TF alapelveinek és gyakorlatának karbantartása érdekében.

[ Minőségi szempontok ]



III

## [ Minőségi szempontok ]



112

### 3. Hálózati együttműködés

1. A szolgáltató szervezet és munkatársai **aktív kapcsolatot** építenek ki **a munkáltatókkal**, vagyis új munkáltatókat keresnek és vonnak be a szolgáltatásba, kapcsolatot tartanak az érdekeltek, elkötelezett munkáltatókkal, kiemelten kezelik az elismert és jelentős cégeket.
2. A szolgáltató szervezet és munkatársai elkötelezetten **együttműködnek más TF szolgáltató és egyéb szervezetekkel**. Kapcsolatot alakítanak ki más szervezetekkel szervezeti szinten, egyes munkakeresők támogatása kapcsán és a hálózati érdekérvényesítés fórumain.
3. A szolgáltató szervezet elkötelezetten dolgozik a **nyilvánosság tájékoztatása** érdekében. Tehát pl. felkészíti a társadalmat a fogyatékos emberek befogadására, példamutatásra és az előítéletek leküzdésére buzdít. Terjeszti a szervezet hírnevét, a szolgáltatás eredményeit a társadalom és a munkáltatók körében.
4. A szolgáltató szervezet **együttműködik szakmapolitikusokkal és finanszírozó szervezetekkel**. Így a szolgáltató szervezet pl. hozzájárulhat a TF nemzeti kereteinek, jogi környezetének kialakításához.
5. A szolgáltató szervezet elkötelezett és ösztönzi a **helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi hálózati együttműködést**, vagyis tevékeny kapcsolatot épít ki érdekeltek, fontos szervezetekkel, pl. érdekképviselői csoportokkal, szülőszervezetekkel, vagy TF nemzeti egyesületeivel.

### 4. A TF nemzeti és regionális keretei

1. Az adott országban kialakult a **megfelelő jogi környezet és társadalmi elfogadottság** a TF szolgáltatásához. Vagyis léteznek szabályozások és törvények a szolgáltatás finanszírozására, képzési rendszer munkatársak számára, és a fogyatékos emberek integrációját elősegítő szolgáltatások előnyt élveznek.
2. A TF szolgáltatás számára **hosszú távú és szilárd finanszírozás** biztosított.
3. **A TF alapelvei és gyakorlata szakmailag elismert** a régióban és nemzeti szinten.
4. **A TF szolgáltatás könnyen elérhető a munkakeresők számára**, vagyis beépült a munkaerő-piaci ellátási rendszerbe, a munkakereső tájékoztatást kaphat a szolgáltatásról felelős szervezeteknél, és igénybe veheti azt **hosszabb várakozás nélkül**.
5. **A TF területére irányuló szakképzés rendszere nemzeti szinten kiépült**.



# Partnerek

## Ausztria

Michael Stadler-Vida  
Charlotte Strümpel  
Yvonne Giedenbacher  
**Europäisches Zentrum für  
Wohlfahrtspolitik und  
Sozialforschung**  
Berggasse 17  
A-1090 Wien  
Tel: 0043 1 31945 0526  
Fax: 0043 1 319450559  
Email: stadler@euro.centre.org  
Web: www.euro.centre.org

Walter Lackner  
**Lebenshilfe Ennstal**  
Schulgasse 616  
A-8970 Schladming  
Tel: 0043368723487  
Fax: 00433687234 874  
Email: office@lebenshilfe-ennstal.at  
Web: www.lebenshilfe-ennstal.at

Karoline Binder  
**Arbeitsassistentz Liezen**  
Admonter Straße 13  
A-8940 Liezen  
Tel: 0043361226126  
Fax: 00433612261264  
Email: aass.lebenshilfe@aon.at

## Cseh Köztársaság

Pavla Baxová  
Iva Fryšová  
**Rytmus**  
Bruselská 16  
CZ-12000 Prag 2  
Tel/Fax: 00420224251610  
Email: rytmus@rytmus.org  
Web: www.rytmus.org

Milan Polívka  
**Research Institute of Labour and  
Social Affairs**  
Palackého náměstí 4  
CZ-12800 Praha 2  
Tel: 00420224972113  
Fax: 0042024972873  
Email: milan.polivka@vupsv.cz

## Egyesült Királyság

Brian Gregory  
**Into Employment**  
(Essex County Council)  
16a High Street  
Billericay, Essex  
CM129BQ, UK  
Tel: 00441277632394  
Fax: 00441277632394  
Email: briangregory@essexcc.gov.uk  
Web: www.intoemployment.co.uk

Tony Phillips  
Mark Brooks  
Tony Williamson  
**Realife Partnership**  
3, The Courtyard, Windhill  
Bishop's Stortford, Herts  
CM232ND, UK  
Tel: 00441279504735  
Fax: 00441279757658  
Email: realife@enterprise.net

## Norvégia

Yngve Moxness  
**Arbeid med Bistand Romerike**  
Industriveien 14  
NO-2020 Skedsmokorset  
Tel: 004764836631  
Fax: 004764836639  
Email: yngve.moxness@norasonde.no

Grete Wangen  
**Akershus University College,**  
**Faculty of Social Education**  
P.O.Box 372  
NO-1301 Sandvika  
Tel: 004767117436  
Fax: 004767117401  
Email: grete.wangen@hiak.no  
Web: www.hiak.no

Oystein Spjelkavik  
**Work Research Institute**  
P.b. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 Oslo  
Tel: 004723369200  
Fax: 004722568918  
Email: oeystein.spjelkavik@afi-wri.not  
Web: www.afi.no

## Magyarország

Jakabné Baján Ilona  
**Salva Vita Alapítvány**  
1081 Budapest,  
Népszínház u. 17.  
Tel./Fax: 06 - 1 - 210 8991  
E-mail: mczoboly@mail.datanet.hu

Csiszár Miklós  
Szabó Kálmán  
**IMFA Minőségfejlesztési Központ**  
1063 Budapest,  
Munkácsy M. u. 16.  
Tel.: 06 - 1 - 332 0362  
Fax: 06 - 1 - 331 7549  
E-mail: info@mik.hu

## Spanyolország

Gloria Canals Sans  
Montse Domenech  
Francesc Pareja  
**Projecte Aura**  
Rda. General Mitre, 174  
E-08006 Barcelona  
Tel: 003493417667  
Fax: 0034934184317  
Email: aurabarcelona@infonegocio.com

Fernando Bellver  
**AESE**  
Consell Insular de Mallorca  
C/General Riera, 67  
E-07010 Palma de Mallorca  
Tel: 0034971763325  
Fax: 0034971760475  
Email: fbellver@conselldemallorca.net

Salvador Martínez  
**Aspandem**  
Tel: 0034952787650  
Email: aspandem@jet.es

## Külső értékelő

Stefan Doose  
Lindenstr. 5  
D-23558 Lübeck  
Tel: 00494518804777  
Fax: 00494518804744  
Email: stefan.doose@t-online.de





**Ezt a kézikönyvet olyan Támogatott Foglalkoztatást (TF) nyújtó szervezeteknek szántuk, akik munkájuk teljeskörű kiértékelésére törekcszenek. Kétéves nemzetközi együttműködés eredménye, melynek legfőbb célja az volt, hogy a folyamatban érintettek szempontjai alapján határozza meg a TF szolgáltatás minőségkritériumait. A minőség ellenőrzéséhez és fejlesztéséhez kínál eszközöket. A bemutatott változatos értékelési módszerek és a hatékony felhasználást elősegítő javaslatok nemcsak a folyamatos önértékelést teszik lehetővé a TF szolgáltató szervezetek számára, hanem azt is, hogy e folyamatba bevonják a legfontosabb érintett csoportokat, a minőségi szolgáltatással szemben támasztott elvárásaikat.**

