



Budapest Főváros XI. Kerület

Újbuda Önkormányzata

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI KONCEPCIÓ - JAVASLAT

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	3
2.	CÉLOK ALAPELVEK	5
3.	A JELENLEG MŰKÖDŐ TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER	6
4.	AZ ÚJ TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁNAK KERETEI:	7
A)	TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER A 301/2006. (XII.23.) KORMÁNYRENDELET ALAPJÁN	7
B)	TELJESÍTMÉNY MÉRÉS TÁMOGATÁSA SAMU-TER2 SZOFTVERBEN, FELADATALAPÚ IDŐRÁFORDÍTÁS SZERINTI TELJESÍTMÉNYMÉRÉS.....	8
5.	KONCEPCIONÁLIS JAVASLAT.....	9
6.	A KONCEPCIONÁLIS JAVASLAT KIBONTÁSA SORÁN ELDÖNTENDŐ KÉRDÉSEK:	9

1. Bevezetés

A teljesítménymenedzsment az a folyamat, amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy az intézmény stratégiai céljai megvalósuljanak. Ebből kifolyólag a szervezeti teljesítmények mellett az egyéni teljesítményeket is igyekeznek növelni, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a teljesítményértékelést összekapcsolja a motivációs rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel, a minőségbiztosítással, illetve a javadalmazási döntésekkel.

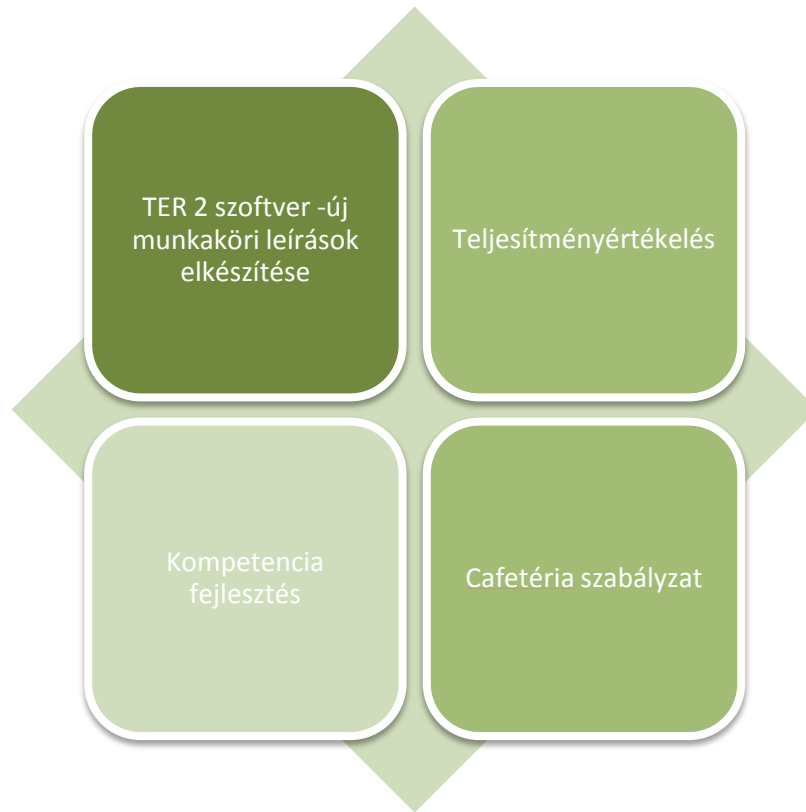
Ahhoz, hogy a szervezet stratégiai céljai megvalósulhassanak, az egyes szervezeti egységeknek, illetve az adott munkatársaknak tudniuk kell, miképpen járulhatnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez. A munkakörökre lebontott egyéni célok azonban nem állandóak, rendszeresen felülvizsgálatra szorulnak. Erre ad lehetőséget a teljesítménymenedzsment, a vezető és a beosztott együtt újra végig gondolja a munkaköri leírást, s amennyiben szükséges, közösen módosítanak rajta.

Jelenleg a közigazgatás teljesítményértékelési rendszere formális, a teljesítmény menedzsment alig működik. A komplex módon kezelt követelményrendszer nemcsak hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé, de a résztvevőket is megerősíti a szakértelmükben, lojalitásukban.

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata a Polgármesteri Hivatal teljesítménymenedzsmentjének teljes reformját határozta el az ÁROP pályázat keretében. Ennek keretében a HR tevékenység illesztése a Hivatali rendszerhez, valamint a HR folyamatok felülvizsgálata és fejlesztése, valamint az új felvételi eljárásrend kialakítása alapjain

- egységes és szabványos munkaköri leírások készülnek a TER2 szoftver segítségével
- a teljesítményértékelés új szabályozása
- éves képzési terv és kompetenciafejlesztési szabályzat, valamint
- cafeteria szabályzat kerül kidolgozásra a projekt során.

A fenti komplex koncepciót az alábbi ábra szemlélteti.



Jelen dokumentum célja a teljesítményértékelés új szabályozásának koncepcionálása.

Amikor értékelünk valamit, minősítjük annak értékét, hasznosságát, megítéljük minőségi tulajdonságait. A szervezet értékelési folyamata megkísérli formalizálni ezt a tevékenységet, annak érdekében, hogy egységesen tudja megítélni, milyen sikeres az egyén a szervezeti célok elérésekor.

A teljesítményértékelést olyan folyamatnak tekinthetjük, amelynek segítségével a szervezet visszajelzést kap és ad az alkalmazottak teljesítményéről.

2. Célok alapelvek

Egy tényleges értékelési és minősítési rendszer célja, hogy a tényleges tudás, kompetencia és csapatmunka értékelése mellett folyamatos visszajelzést adjon az értékelt személynek. Működtetése kulcselem az emberi erőforrások menedzselésében. Az alkalmazotti teljesítmény megerősítése mellett olyan szervezeti célok eléréséhez is hozzájárul, mint:

- az egyéni erőfeszítés jutalmazása, ösztönzése,
- az értékelt erős illetve gyenge pontjainak, fejlődésének megítélése, ismertetése,
- információszolgáltatás az alkalmazottak adottságairól, potenciáljáról a munkaerő-tervezés és - szervezés számára,
- információk biztosítása az előléptetési célokhoz és az utódlási tervekhez.

Az értékelési rendszer hatékonysága erősen függ attól, hogy az értékelés tartalma, módszere, stílusa harmóniában áll-e az értékelők és értékelték tulajdonságaival és a szervezeti kultúrával. Éppen ezért az értékelési rendszer a szervezeti stílus, az értékek, a kultúra megjelenítője, támogatója. Fontos, hogy a munkatársak tudják, a **közigazgatás céljai és az egyéni célok**, az általuk nyújtott teljesítmény és az érte kapott jutalom **között szoros összefüggés van.**

3. A jelenleg működő Teljesítményértékelési rendszer

Törvényi háttér:

A köztisztviselők jogállásáról szóló **1992. XXIII. törvény** 2002. január 1-től hatályos átfogó módosítása a köztisztviselői életpálya programban meghatározott elvek és szempontok figyelembevételével új jogintézményként bevezette a köztisztviselők munkateljesítménye értékelésének rendszerét. A köztisztviselő munkateljesítményét munkakörének és a közigazgatási szerv kiemelt céljainak figyelembevételével meghatározott teljesítménykövetelmények alapján a munkáltatói jogkör gyakorlója évente mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. A helyi önkormányzat esetében a teljesítménykövetelmények alapját képező célokról a képviselő-testület dönt.

A jegyző a képviselő-testület által meghatározott célok alapján előre írásban megállapítja a tárgyévre vonatkozóan a köztisztviselővel szemben támasztott követelményeket és legkésőbb a tárgyév végéig értékeli a köztisztviselő teljesítményét. A teljesítménykövetelmények megállapítását, az írásbeli értékelés átadását szóbeli megbeszéléshez kell kötni. Amennyiben a teljesítményértékelés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának megsemmisítése iránt a köztisztviselő közszolgálati jogvitát kezdeményezhet.

A köztisztviselőt előmeneteli pályáján - a reá irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt év kivételével - legalább négyévente és minden magasabb besorolási fokozatba sorolása előtt, vagy a köztisztviselő írásbeli kérelmére, ha az utolsó minősítése óta két év már eltelt - a teljesítményértékeléseket is figyelembe véve - minősíteni kell, feltéve, hogy a minősítési időszakban a köztisztviselő legalább egy évig a minősítő irányítása alatt dolgozott.

A **minősítés** a munkáltatói jogkör gyakorlójának feladata. Ha a hivatali szervezet vezetője e jogát átruházta, a minősítő a minősítést közvetlen felettesének - a köztisztviselővel történő ismertetése előtt - bemutatja.

A **minősítés célja** a köztisztviselők **szakmai teljesítményének megítélése, a teljesítményt befolyásoló ismeretek, képességek, személyiségjegyek értékelése, valamint a szakmai fejlődés elősegítése**. A minősítés az egyéni képességek, készségek, személyiségjegyek komplex értékelését is magába foglalja

A köztisztviselőt soron kívül minősíteni kell, ha teljesítményértékelés alapján megállapítható, hogy a köztisztviselő a teljesítménykövetelményeket nem vagy nagyon csekély mértékben, illetve nagyon alacsony színvonalon teljesítette.

A köztisztviselővel a minősítést ismertetni kell, aki arra írásban észrevételt tehet. A megismerés tényét a köztisztviselő a minősítésen aláírásával igazolja. A köztisztviselőnek a minősítés egy példányát az aláírásakor át kell adni. A köztisztviselő kérésére a minősítő a minősítés kialakításába a közigazgatási szervnél működő munkavállalói érdekképviselői szervet köteles bevonni és a minősítésben foglalt megállapításokra tett észrevételeit a minősítési lapon rögzíteni.

A köztisztviselő a minősítés hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítését a bíróságtól kérheti.

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata a Polgármesteri Hivatalánál a köztisztviselők teljesítményértékelése jelenleg egy értékelői ív segítségével történik, amelyen 8 általános szempont és további, munkatevékenység specifikus értékelési szempont alapján, 8 fokú skála segítségével történik a teljesítmények mérése. A

munkatársak „Kiváló”, „Jó”, „Közepes”, „Gyenge” minősítést kaphatnak. Az értékelés alapján az illetmények 10 % szintig csökkenthetőek, illetve 30 % szintig növelhetőek. A minősítés a jogszabályban meghatározott minősítési lapon történik.

4. Az új teljesítményértékelési rendszer kialakításának keretei:

a) Teljesítményértékelési rendszer a 301/2006. (XII.23.) Kormányrendelet alapján

Törvényi háttér:

2007. január 1.- én hatályba lépett 301/2006. (XII.23.) Korm. rendelettel bevezetésre került egy új típusú kompetencia alapú teljesítményértékelési rendszer. A rendeletben foglaltak alkalmazása egyelőre csak a központi közigazgatási szerveknél kötelező. A rendelet várhatóan 2011. január 01-től lép hatályba az Önkormányzatokra vonatkozóan is.

- **A kompetencia alapú teljesítményértékelési rendszer szereplői:**
 - értékelő vezető
 - értékelt köztisztviselő
- **A teljesítményértékelés szakaszai, lépései:**
 - **Célmeghatározás :** Az egyéni teljesítménycélok meghatározása.
 - **Féléves áttekintő megbeszélés:** A kitűzött célok megvalósulásának áttekintése fél év elteltével beszélgetés formájában.
- **Év végi komplex értékelő megbeszélés**
 - **Feltételek ellenőrzése**
 - **Előzetes értékelések**
 - Köztisztviselő önértékelése
 - Vezető előértékelése
- **Értékelő megbeszélés**
 - Köztisztviselő önértékelésének meghallgatása
 - Vezetői értékelés meghallgatása a munkatárs előző időszakban végzett munkájáról
 - Kiemelt célok és többletfeladatok értékelése. Munkaköri leírásban foglaltak értékelése („MIT”)
 - Kompetenciák szerinti értékelés. Fejlesztési célok értékelése („HOGYAN”)
 - Végző közös komplex értékelés, összegzés, dokumentálás

Az értékelés **360 fokossá bővíthető**, ha az értékelés vezetője további személyeket von be az értékelésbe. Fontos, hogy az értékelő és értékelt közösen döntsék el, hogy ki töltsék ki az értékeltről a teljes körű értékelési nyomtatványokat. Válasszanak olyan munkatársakat, külső személyt, akikről úgy gondolják, hogy őszinték és nyíltak lesznek. Kérjék meg őket, hogy az adott munkatársról alkotott vélemény legyen objektív és konkrét, konstruktív - az illető komolyan gondolkodjon el azon, hogy az értékelt hogyan tudna valóban fejlődni, - figyelmeztessék, hogy csak az előző kijelölt időszakot (egy év) értékelje, valamint áldozzon elég időt az értékelésre.

Ez a típusú teljesítményértékelési rendszer **lehetőséget ad** az értékelt személy munkájának és magatartásának fejlesztésére, a vezető és a munkatárs közötti együttműködés fejlesztésére, az aktuális célok elérésére, motivál, fejleszti és támogatja az értékelt személy karrierjét, illetve teljesítményének függvényében jutalmazza is a munkatársakat.

b) Teljesítmény mérés támogatása SAMU-TER2 szoftverben, feladatalapú időráfordítás szerinti teljesítménymérés

A SAMU-Ter2 rendszer támogatja a szervezeti és egyéni teljesítmény mérését, elemzését. A teljesítmény mérését a szervezet (vagy annak egy része) által ellátott feladatokra fordított munkaidő nyilvántartásba vételén keresztül oldjuk meg.

A feladatokra fordított munkaidő-ráfordítások értékeit önbevallás útján kell nyilvántartásba venni. Az önbevallás rendszerében alapelv, hogy minden dolgozó köteles a munkaidejét minimum félórás bontásban valamely munkaköri, vagy egyéni feladatára (esetleg technikai kódra, úgymint, betegség, szabadság) terhelni (rögzíteni). **A munkaidő-ráfordítás adatok karbantartására külön felhasználói felület szolgál a SAMU-Ter2 szoftverben.** A munkatársaknak minden munkanap vonatkozásában meg kell adni, hogy aznap mely feladataik elvégzésére mennyi időt fordítottak. Célszerű ezt mindig egy hétre előre feltölteni a várható feladatok és az elvégzésükre tervezett idők megadásával, s minden munkanap végén pontosítani, hogy aznap konkrétan mely feladatokra mennyi időt fordítottak (így minimalizálni lehet az adminisztráció időszükségletét, s biztosítható a mindenkori pontos nyilvántartás). A szoftverben hetente zárjuk a munkaidő-ráfordítások karbantartását, azaz egy adott hét adatait, csak a következő hét közepéig (pl. kedd estig) tudják megadni, illetve módosítani az érintett munkatársak. A hét lezárása után már csak indokolt esetben, külön engedéllyel és jogosultsággal történhet ilyesmi.

Az önbevallás során megadott munkaidő/költség ráfordítás értékeket kontrollokkal lehet ellenőrizni (pl. a ráfordítás mértékét alátámasztja-e a kezelt ügyek száma, vagy minősége – fajlagos értékek képzése és összevetése, vezetői ellenőrzés).

A munkaidő-ráfordítások értékei átszámíthatók költségráfordításokká, a dolgozók időszaki bér- és közterhei adatainak használatával (pl. óradíj, napidíj értékek).

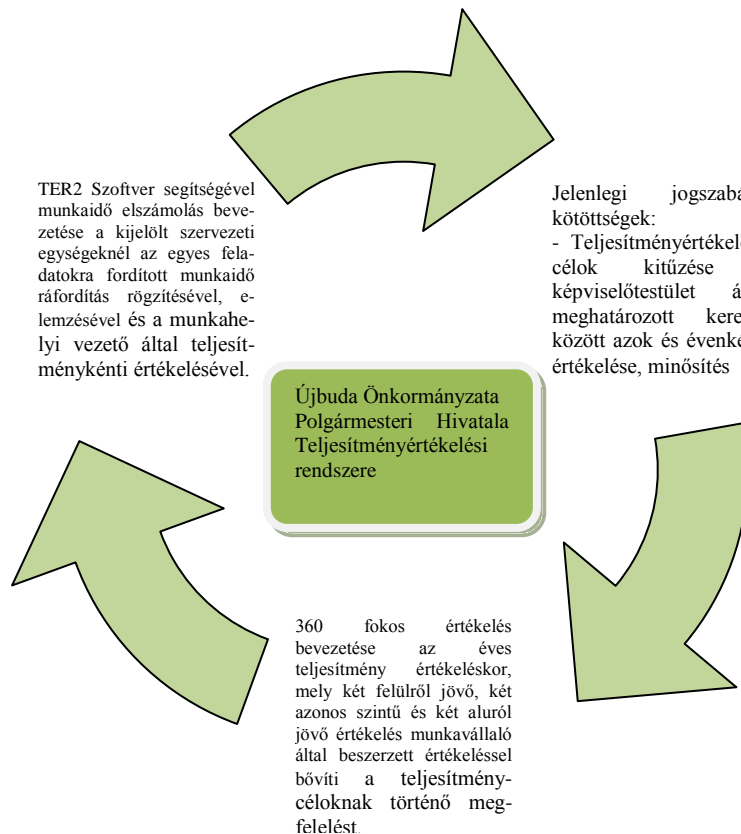
A feladatokra fordított munkaidő-ráfordítások adataiból **különböző elemzések készíthetők**, mint például:

- A szervezet (vagy egy része) kibocsátott teljesítményének előállításához felhasznált munkaidő/költség értékek összesítve és feladatokra lebontva, adott időszakban vizsgálva.
- Egy adott feladat elvégzésére fordított munkaidő-ráfordítás/költség adott időszakban vizsgálva.
- Az egyes feladatok elvégzésére fordított munkaidő/költség kimutatása, szervezeti egységenként, adott időszakban vizsgálva az alábbi rendezettségben:
 - munkakörönként,
 - dolgozónként
 - munkakör/dolgozó,
 - dolgozó/munkakör.

Ezek a kimutatások a szervezet által létrehozott teljesítményhez szükséges munkaidő/költség ráfordítások mellett megmutatják az elemzések számára az átlagos, illetve az átlagostól jelentősen eltérő (kiugróan alacsony/magas) értékeket is. Az átlagostól eltérő értékeket érdemes tovább vizsgálni, meghatározandó kiváltó okokat, s a megszüntetésének lehetőségét.

5. Konceptcionális javaslat

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata a Polgármesteri Hivatalánál a teljesítményértékelés vegyes rendszerét javasoljuk alkalmazni, mely tartalmazza a jelenlegi jogszabály alapján kötelező előírásokat, a jövőben bevezetendő jogszabályi kötelezettségeket és a szoftver által lehetővé tett alkalmazások vegyes használatát.



A teljesítményértékelési szabályzat végleges kialakításakor javasoljuk, hogy a munkavállalói érdekképviseleti szerv bevonásával és közös műhelymunkával véglegesítsék a javaslatot. A közös munkába hasznosnak látjuk bevonni továbbá, a hivatal vezetőit és a munkatársakat is. A TÉR koncepció végleges kialakítása során a TER2 szoftver biztosította lehetőségek tekintetében egyeztetésre rendelkezésre állunk.

6. A koncepcionális javaslat kibontása során eldöntendő kérdések:

- Vezetői elvárások meghatározása,
- Célok meghatározása,
- Értékeltek körének meghatározása,
- Értékelő lapok tartalmának kialakítása,
- Teljesítményértékelésért felelős személyek megjelölése,
- Belső szabályzat kialakítása.