

A teljesítményértékelés vizsgálata a Debrecen Megyei Jogú Város
Polgármesteri Hivatalában

Analysis of achievement rating at the Mayor's Office of Debrecen Town
with County Rank

VARGA TÜNDE

Kézirat lezárása: 2012. június 14.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. TÉMAFELVETÉS.....	3
3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	5
3.1. A TELJESÍTMÉNY ÉS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FOGALMA	5
3.2. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KIALAKULÁSA	6
3.3. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS CÉLJA, JELENTŐSÉGE	7
3.4. AZ ÉRTÉKELÉS FOLYAMATA	10
3.5. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉST VÉGZŐK KÖRE	11
3.6. AZ ÉRTÉKELTEK KÖRE	12
3.7. KIEMELT CÉLOK ÉS EGYÉNI TELJESÍTMÉNYKÖVETELMÉNYEK MEGHATÁROZÁSA	12
3.8. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MÓDSZEREI, TECHNIKÁI	13
3.9. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KOMMUNIKÁLÁSA, EREDMÉNYÉNEK VISSZAJELZÉSE	14
3.10. A HATÉKONY TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ RENDSZER FELTÉTELEI, SAJÁTOSSÁGAI	16
3.11. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS LEHETSÉGES KÖVETKEZMÉNYEI.....	16
4. ANYAG ÉS MÓDSZER	18
4.1. AZ ELEMZÉS ANYAGA	18
4.1.1. <i>Polgármesteri Hivatal</i>	<i>18</i>
4.1.2. <i>Humán Főosztály</i>	<i>19</i>
4.2. AZ ELEMZÉS MÓDSZERE	20
4.2.1. <i>Esettanulmány</i>	<i>20</i>
4.2.2. <i>Mélyinterjú</i>	<i>21</i>
4.2.3. <i>Kérdőív</i>	<i>22</i>
5. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	24
5.1. ESETTANULMÁNY: KÖZTISZTVISELŐK TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSE A POLGÁRMESTERI HIVATALBAN	24
5.1.1. <i>Jogi vonatkozások</i>	<i>24</i>
5.1.2. <i>Teljesítményértékelés alapvető célja</i>	<i>24</i>
5.1.3. <i>Az éves teljesítményértékelés folyamata</i>	<i>25</i>
5.1.4. <i>Értékelést végzők köre - értékelési hierarchia</i>	<i>27</i>
5.1.5. <i>Értékeltek köre</i>	<i>28</i>
5.1.6. <i>A teljesítményértékelő gyűjtő, mint az értékelés módszere</i>	<i>28</i>
5.1.7. <i>A teljesítményértékelés kommunikálása, eredményének visszajelzése</i>	<i>30</i>
5.1.8. <i>A teljesítményértékelés lehetséges következményei</i>	<i>31</i>
5.2. MÉLYINTERJÚ	32
5.2.1. <i>Interjúalanyra vonatkozó kérdések</i>	<i>32</i>
5.2.2. <i>Bevezető kérdések</i>	<i>33</i>
5.2.3. <i>Teljesítményértékelés folyamata</i>	<i>33</i>
5.2.4. <i>Értékelő megbeszélés</i>	<i>34</i>
5.2.5. <i>Értékeltek elégedettsége</i>	<i>34</i>
5.2.6. <i>Az értékelő elégedettsége, javaslatai</i>	<i>35</i>
5.2.7. <i>Teljesítményértékelés következményei, illetményeltérítés</i>	<i>35</i>
5.2.8. <i>A mélyinterjú alapján levont következtetések.....</i>	<i>36</i>

5.3. A KÉRDŐÍVES KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE, BEMUTATÁSA	37
5.3.1. Általános adatok kiértékelése.....	37
5.3.2. A teljesítményértékelés kérdőív kiértékelése	38
5.3.3. Az értékelt és értékelést végző köztisztviselők eredményei közötti eltérések	44
5.3.4. A kérdőíves kutatás eredményeinek összefoglalása.....	47
5.4. BALANCED SCORECARD	48
5.4.1. Balanced Scorecard bemutatása.....	49
5.4.2. Balanced Scorecard kialakítása	50
5.4.3. Balanced Scorecard kialakítási javaslat	51
6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	53
6.1. KÖVETKEZTETÉSEK.....	53
6.2. JAVASLATOK.....	54
7. ÖSSZEFOGLALÁS.....	56
IRODALOMJEGYZÉK	59
SZAKIRODALOM	59
MELLÉKLETEK	I

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Cél és felhasználási terület kumulatív felsorolás	8
2. táblázat: Teljesítményértékelési technikák és alkalmazásuk	13
3. táblázat: A DMJV Polgármesteri Hivatal személyi állományának jellemzői	19
4. táblázat: A beállási szint meghatározása a teljesítmény alapján	31
5. táblázat: Balanced Scorecard javaslat	52
1. ábra: A köztisztviselők teljesítményértékelési folyamatának fázisai	11
2. ábra: Teljesítményértékelés folyamata a Polgármesteri Hivatal köztisztviselői körében	26
3. ábra: Életkor-csoport szerinti megoszlás	37
4. ábra: Jelenlegi munkahelyén való eltöltött időtartam	38
5. ábra: Informálás, értesülés forrása a teljesítményértékelés rendszeréről, annak alkalmazásáról	38
6. ábra: A teljesítmény értékelés elsődleges célja	39
7. ábra: A teljesítményértékelés felhasználásának céljai	40
8. ábra: A köztisztviselővel szemben támasztott teljesítménykövetelmények értékelése SMART kritériumok alapján	41
9. ábra: Ösztönzési tényezők teljesítményre gyakorolt hatása	42
10. ábra: A teljesítményértékelési rendszer hatékony működését befolyásoló, akadályozó tényezők	43
11. ábra: A rendszerrel kapcsolatban összességben kialakult vélemény	44
12. ábra: A teljesítményértékelés felhasználásának céljai eredményei közötti eltérések	45
13. ábra: A teljesítményértékelési rendszer hatékony működését befolyásoló, akadályozó tényezők	46
14. ábra: Az önértékelés bevezetésének igénye	47
15. ábra: Balanced Scorecard dimenziói	50

1. BEVEZETÉS

Dolgozatom témájának a teljesítményértékelés rendszerének bemutatását választottam, amelyet a Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalnál, annak köztisztviselői körében vizsgáltam.

A személyi állomány a közigazgatás legfontosabb erőforrása. Ebből adódóan rendkívül nagy hangsúlyt kell fektetni a hatékony emberi erőforrásokkal való gazdálkodásra.

A teljesítményértékelést számos kutató az emberi erőforrás menedzsment egyik kulcsfunkciójának tartja. A teljesítményértékelés stratégiai szerepet tölt be a humán erőforrás rendszerekben, eszköz a szervezetek elsődleges céljának - növelni saját teljesítőképességüket, hatékonyságukat az emberi tőke segítségével - eléréséhez. Ennek okán kiemelt figyelmet szükséges fordítani a szervezetben alkalmazott értékelési rendszerre.

Egy megfelelően szervezett és végrehajtott értékelés hozzájárul a dolgozó teljesítményének javításához, illetve fokozásához, képességeinek minél teljesebb kibontakoztatásához a szervezet céljainak megvalósulása érdekében (Karoliny et al., 2005). Az értékelés elősegíti az elégedettség és a motiváció fokozását, az egyéni képzési igények meghatározását, továbbá a bér, illetve a jövedelem megállapítás alapja is lehet.

Mindennapi életünk során valamennyien értékelünk, minősítünk és megítélünk. Ugyanakkor a szervezetek életében az értékelés kiemelt jelentőségű feladat. Szervezeti kereteken belül formális illetve informális értékelést különböztethetünk meg. Az informális értékelés minden szervezetben jelen van, a vezetők informális módon folyamatosan értékelik beosztottaikat. Az informális értékelés nem tudatosan végzett, nincs írásban rögzítve, azonban rendkívül nagy jelentőségű, mivel alkalmazása során az információk visszacsatolása azonnali. A formális teljesítményértékelés komplex, stratégiai fontosságú rendszer, mely segítségével szisztematikusan és meghatározott időközönként értékelik az alkalmazottak megfelelését az adott feladat vagy munkakör teljesítménykövetelményeinek (Roóz, 2006).

A teljesítményértékelés gyakorlatában rendkívül széleskörű az értékelési technikák skálája. A teljesítményt szellemi munka esetében nehéz meghatározni és objektíven mérni. Előnyben kell részesíteni az olyan technikák alkalmazását, melyek segítségével megoldható a teljesítmény objektív mérése és számszerű meghatározása.

A közmenedzsment fejlődése általában a versenyszférában kialakult vezetési iskolák eredményeinek transzformálásával és beépítésével történik (Vassné, 2001).

A köztisztviselők körében alkalmazott teljesítményértékelést elsősorban a törvényi szabályozás határozza meg. Az értékelés bevezetésének elsődleges célja, hogy növekedjen a közszolgálati jogviszonyban állók igazgatási tevékenysége, javuljon munkájuk szakmai színvonala. A köztisztviselők teljesítményértékelése számos kiemelkedő jelentőségű menedzsment cél megvalósítását szolgálja, ilyen példának okáért a felkészülés folyamatos szinten tartása és javítása, tudatos személyzetfejlesztés és karriertervezés, köztisztviselők hatékony motiválása, differenciáltabb, teljesítményelvű alapilletmény megállapítása, illetve a megalapozottabb minősítés.

Dolgozatom a következő idézet szellemében készült:

„Egyetlen szervezet sem támaszkodhat zsenikre, mert azokból kevés van és megbízhatatlanok. Egy szervezet erejének az a próbája, hogy többet tud-e felszínre hozni egy közönséges földi halandóból, mint amire az képesnek látszik, előhívja-e rejtett energiáit, hogy azzal másokat is segítsen képességeik kibontakoztatásában. Egy szervezet célja, hogy átlagos embereket átlagon felüli tettekre tegyen képessé.”

Peter Ferdinand Drucker

2. TÉMAFELVETÉS

Témaválasztásomat elsősorban a személyes érdeklődés továbbá a Polgármesteri Hivatalban töltött szakmai gyakorlatom során megismert teljesítményértékelési témakör jelentősége motiválta.

A dolgozat fő célkitűzése a Polgármesteri Hivatal teljesítményértékelési rendszerének megismerése, vizsgálata. Elsősorban az értékelési cél, az alkalmazott módszer, az értékeltek és értékelők köre, az értékelés következményei, az értékelés által nyújtott előnyök, az értékeléssel kapcsolatos problémák és nehézségek illetve a javítási lehetőségek vizsgálatára törekedtem.

Érdeklődésem főként a rendszer hatékonyságát növelő javítási lehetőségek megismerésére irányult. Kutatásom során a következő kérdésekre, problémákra keresem a választ:

- ☞ Szükség van-e formális, illetve informális teljesítményértékelésre a közigazgatásban?
- ☞ Megfelelő-e a jelenlegi teljesítményértékelő rendszer?
- ☞ Bevonják-e az értékelteket az értékelési folyamatba?

Az imént felsorolt kérdések alapján fogalmaztam meg hipotéziseim:

- I. Szükség van formális, illetve informális teljesítményértékelésre a közigazgatásban. A jelenlegi teljesítményértékelő rendszer elsősorban értékelési célú, a fejlesztési cél háttérbe szorul.
- II. A jelenlegi teljesítményértékelő rendszer fejlesztésre szorul, főként a mérhetőség és számszerűsíthetőség tekintetében.
- III. Nem megfelelő mértékben vonják be az értékelteket az értékelési folyamatba. Szükség lenne az önértékelés módszerének alkalmazására.

A Polgármesteri Hivatal teljesítményértékelési rendszerének megismerését, vizsgálatát illetve a hipotéziseim alátámasztását primer és szekunder kutatási módszerek applikálásával valósítottam meg. Elsőként elkészítettem a téma szakirodalmi áttekintését, majd az esettanulmány módszerét alkalmaztam. Az esettanulmány készítésével az elsődleges célom annak megismerése, hogyan alkalmazzák a teljesítményértékelés rendszerét a köztisztviselők körében. Az esettanulmányt a szakirodalom feldolgozása során leírt szempontok figyelembe vételével, annak minden pontjára kiterjedően törekedtem megírni.

Ezt követően mélyinterjú és kérdőíves felmérés segítségével további adatfelvételezést végeztem. Mélyinterjúm alanya a Humán Főosztály főosztályvezetője. A mélyinterjú készítése során félig strukturált interjú technikát alkalmaztam, mely lehetőséget teremtett a válaszadó személyes véleményének, tapasztalatainak megismerésére, ezzel együtt a témakör mélyebb, rejtett tartalmainak feltárására.

Rendkívül fontosnak találtam felmérni az értékelők és értékeltek teljesítményértékelési rendszerről kialakított véleményét. Ennek következtében láttam szükségesnek a kérdőív módszerének alkalmazását. Az általam készített kérdőív két fő részből - az interjúalany azonosító adatait rögzítő kérdések illetve a teljesítményértékelésre vonatkozó kérdőív - épül fel és harminchét kérdést tartalmaz. A teljesítményértékelés kérdőívet az esettanulmány felépítése, logikai sorrendje alapján dolgoztam ki a hipotéziseim alátámasztására.

Kutatásom során felszínre került az egyéni teljesítménykövetelmények és a munkafeladatok objektív mérésének problémája. Ennek megoldását igyekeztem megvalósítani egy megfelelő rendszer kiválasztásával.

3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A teljesítményértékelés témaköre rendkívül sokrétű, széleskörű ismeretek és nagyszámú elméletek kapcsolódónak hozzá. Az általam készített szakirodalom feldolgozás készítése során törekedtem a teljesítményértékelés elméleti hátterének teljes lefedésére.

3.1. A TELJESÍTMÉNY ÉS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FOGALMA

A teljesítményértékelés definiálása kapcsán elsőként fontos tisztázni a teljesítmény, az egyéni és a szervezeti teljesítmény fogalmát. A teljesítmény nem más, mint a megszerzett és felhalmozott tudás, az emberi képesség és készség munkafolyamatokban történő megvalósulása (Roóz, 2006). Az egyéni teljesítmény tehát az elvégzett munka eredményét, a kitűzött céloknak való megfelelést jelenti, melyet az egyén motivációi, tudása, készségei, képességei illetve a környezeti hatások befolyásolják. A szervezet teljesítménye a szervezet tagjainak teljesítményéből tevődik össze, ebből adódóan a tagok közös célok érdekében tett egyéni és csoportos erőfeszítésein alapul (Bokor et al., 2007).

A teljesítményértékelés *„a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz értékelés a dolgozó munkájáról, teljesítményéről”* (Gulyás, 2006). Segítségével a szervezet visszajelzést ad, illetve kap az alkalmazottak teljesítményéről.

Az értékelés visszajelzése történhet formális vagy informális módon. A vezetők informális módon, folyamatosan értékelik beosztottjaikat. Kisebb, alacsony létszámú szervezeteknél elegendő lehet az informális értékelés, a kiadott feladatok elvégzése után illetve értekezleteken, megbeszéléseken történő visszacsatolás. Azonban a közepes és nagyobb szervezetekben illetve az ott alkalmazott humán erőforrás menedzsmentben az informális értékelés mellett hasznos, ajánlott vagy előírt formális eljárások alkalmazása. A formális teljesítményértékelési rendszer segítségével módszeresen és rendszeresen értékelik az alkalmazottak megfelelését az adott feladat vagy munkakör teljesítménykövetelményeinek (Roóz, 2006). Véleményem szerint egy szervezet életében rendkívül fontos a formális teljesítményértékelés alkalmazása, azonban - a szervezet méretétől függetlenül - elengedhetetlen a teljesítmény folyamatos informális értékelése.

3.2. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KIALAKULÁSA

A formális teljesítményértékelés első nyomai a III. századi Kínába vezethetőek vissza. A Wei dinasztia értékelője a hivatalnokokat minősítette, főként a személyes szimpátia alapján.

Az első kezdetleges értékelő módszereket a XIX. században az USA hadseregénél illetve kormányzati hivatalainál vezették be. A XX. század elején az ipari alkalmazása került előtérbe Taylor norma módszere kapcsán, majd ezt követően a két világháború között a tömegtermelés hatékonyságának növelése érdekében a mért egyéni teljesítmények alapján határozták meg a kifizetendő bért (Bakacsi et al., 1999; Karoliny et al., 2005). A II. világháború után a teljesítmény értékelése a közszolgálati és üzleti szervezetekben is megjelent, azonban a téma iránti fokozott érdeklődés az elmúlt harminc, negyven évre tehető.

Teljesítményértékelés Magyarországon

Magyarországon a teljesítmény értékelése a XIX. században kezdődött a „Minősítési táblázatok” bevezetésével, majd ezt felváltva a II. világháborút követően az úgynevezett „szabad és titkos minősítési rendszert” alkalmazták. Ez utóbbi azt jelentette, hogy az értékelt nem ismerhette saját minősítését (Karoliny et al., 2005).

Az 1970-es évek komoly gazdasági nehézségei új elvárásokat fogalmaztak meg a közszolgálatban. Egyrészt növelni kellett a közszektor hatékonyságát, eredményességét, teljesítményét, másrészt jelentősen csökkenteni kellett a ráfordításokat. Az 1980-as években kialakult a „new public management” vagyis az „új közmenedzsment” koncepciója, melynek központi eleme a teljesítmény mérése és értékelése a közszolgálatban, fő célja a jobb döntéshozatal elősegítése (Vassné, 2001).

Az 1990-es években hazánkban is megjelentek azok a nemzetközi trendek, amelyek változásokat indukáltak. A zárt közszolgálati rendszer helyét nyílt vagy nyíltabb rendszer vette át. Elkezdtek a humán erőforrás gazdálkodási eszközöket adaptálni a közszervezetekre, amely azon az elméleten alapult, hogy a közmenedzsment fejlődése főként a versenyszférában kialakult vezetési iskolák eredményeinek átalakításával és beépítésével valósítható meg (Linder, 2008). Ezt követően egy új szemléletű integrált teljesítményértékelési rendszer jelent meg hazánkban.

A teljesítményértékelésre vonatkozó jogszabályok és azok módosításai

A hazánkban érvényes és alkalmazott jogszabályok és azok módosításai, melyek a köztisztviselők teljesítményértékelésére vonatkoznak a következők:

- ☞ a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény, melyet a 2001. évi XXXVI. törvény módosított;
- ☞ a közsférában foglalkoztatottak jogviszonyáról szóló 2006. évi LXXII. törvény,
- ☞ a 2006. évi CXXI. törvény, mely megteremtette az új teljesítményértékelési rendszer törvényi alapjait, kereteit;
- ☞ a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 301/2006. (XII.23.) kormányrendelet, melyet a 31/2008. (II. 21.) kormányrendelet módosított (I1);
- ☞ a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény, mely utal a közigazgatás átalakításával kapcsolatban felmerült a teljesítményértékelési rendszer újragondolására.

3.3. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS CÉLJA, JELENTŐSÉGE

A teljesítményértékelést az emberi erőforrás menedzsment egyik kulcsfunkciójának tartják. Elsődleges célja a dolgozó teljesítményének javítása illetve fokozása, képességeinek minél teljesebb kibontakoztatása a szervezet céljainak megvalósulása érdekében (Karoliny et al., 2005).

A dolgozók teljesítményének felmérésével, értékelésével, illetve az eredmények felhasználásával számos további cél is elérhetővé válik. Az egyik legátfogóbb és legsokrétűbb cél és felhasználási terület kumulatív felsorolást Cleveland és Murphy készített (idézi Bakacsi et al., 1999). Az általuk összegyűjtött célokat négy egymástól jól elkülöníthető csoportba sorolták be.

A célok első csoportja az egyének közötti összehasonlítást szolgáló más néven értékelési célok, melyek főként az erőforrások elosztásával kapcsolatosak. A második csoportot az egyénnek szóló információk illetve az azzal összefüggő célkitűzések alkotják, melyek a reális önértékelés kialakítását és az egyéni fejlődést segítik elő, ezáltal fejlesztési céloknak is nevezhetőek. A harmadik felhasználási terület a rendszerkarbantartás illetve az azzal kapcsolatos célok, melyek hasznos információkkal szolgálnak az összes emberi erőforrás menedzsment rendszernek. És végül a dokumentációhoz kapcsolódó célok,

melyekre a munkajogi szempontok egyre növekvő jelentősége fektet hangsúlyt. A különböző célcsoportokhoz tartozó célok az *1. táblázatban* olvashatóak.

1. táblázat: Cél és felhasználási terület kumulatív felsorolás

I. Egyének közötti összehasonlítást szolgáló célok	☞ Fizetési döntések ☞ Egyéni teljesítmény beazonosítása ☞ Előléptetések ☞ Probaidő utáni megtartás/elbocsátás ☞ Létszámleépítéseknél az elbocsátandók meghatározás
II. Az egyénnek szóló információk	☞ Visszajelzés a teljesítményről ☞ Erősségek és gyengeségek beazonosítása ☞ Más munkakörbe való átirányítás ☞ Egyéni képzési szükségletek felmérése
III. Rendszerkarbantartás	☞ A célok beazonosításának elősegítése ☞ Célelérés szintjének meghatározása ☞ Szervezeti képzési igények meghatározása ☞ Munkaerő-tervezés ☞ Személyzeti rendszerek értékelése ☞ Hierarchikus kapcsolatok felerősítése ☞ Szervezetfejlesztési igények meghatározása
IV. Dokumentáció	☞ Személyzeti döntések dokumentálása ☞ Jogi követelmények teljesítése ☞ Érvényességvizsgálatok

Forrás: Bakacsi et.al. (1999)

Az imént említetten túl számos egyéb cél illetve cél-csoportosítási mód látott napvilágot. Ismert a teljesítmény stratégiai és üzleti; fejlesztési és adminisztratív célja szerint kialakított tagolása (Bokor et al., 2007), illetve a célok jutalmazás és értékelés alapján történő felosztása. Ez utóbbihoz rendkívül hasonló Gulyás László elmélete, miszerint a teljesítményértékelés alapvető célja a fejlesztés és értékelés, mely a következő alfejezetben olvasható bővebben.

Értékelési és fejlesztési cél

Az egyik leggyakrabban olvasható teljesítményértékelés alapvető céljával foglalkozó felosztás alapján az értékelési cél az ellenszolgáltatás-elosztást, a kompenzációs és adminisztratív döntések megalapozását segíti elő. Az adminisztrációs döntések csoportjába a fizetésemelés, a jutalom, az előléptetés, a visszaminősítés, az áthelyezés és az elbocsátás tartozik bele. Az értékelési cél mögött az az elvárás húzódik, hogy a jobban illetve a nem kielégítően teljesítő dolgozók teljesítményük tükrében, annak megfelelő pozitív és negatív következményre számíthassanak.

A fejlesztési célok alapvető törekvése, invenciója az alkalmazott készségeinek, motivációjának fejlesztése, a teljesítmény visszajelzése, valamint annak a megállapítása, hogy az érintett milyen irányú készségeit és ismereteit szükséges fejleszteni (Gulyás, 2006).

Az eltérő célok elérését különböző stílusú rendszerek biztosítják. Az első irányzat az eredményorientált vagy értékelő célú teljesítményértékelés, amely a dolgozó teljesítményére, a munka outputjára, az elért számszerűsíthető vagy objektíven mérhető eredményekre fekteti a hangsúlyt. A másik irányzat a tulajdonságorientált vagy fejlesztő célú teljesítményértékelés, amely a kompetenciák, a személyes tulajdonságok és a jellemzők értékelésén alapul (Bokor et al., 2007). Mivel ezen rendszerek egymás melletti hatékony működése korlátozott, sok ezzel foglalkozó szakember kiemeli a prioritás választás fontosságát. Amennyiben egy szervezet ragaszkodik mindkét cél megvalósításához ajánlott a két különböző stílusú - illetményeltérítési és előléptetési következményekkel járó valamint fejlesztési célú - értékelési megbeszélés néhány hónapos eltéréssel történő megtartása (Karoliny et al., 2005).

A köztisztviselők teljesítményértékelésének céljai

Az értékelés bevezetése nagy jelentőségű, stratégiai feladat minden szervezetben. A köztisztviselők körében előírt teljesítményértékelés meghirdetett célja, hogy „*növekedjen a közszolgálati jogviszonyban állók igazgatási tevékenysége, javuljon munkájuk szakmai színvonala*” („Módszertani ajánlás a köztisztviselők egyéni teljesítményének értékeléséhez” alapján). A köztisztviselők teljesítményértékelése az imént felsorolt célokon kívül, más fontos menedzsment célok megvalósítását is szolgálja (Karoliny et al., 2005):

- ☞ Felelősségteljes és szakszerű ügyintézés;
- ☞ Felkészülés folyamatos szinten tartása és javítása;
- ☞ Teljesítményelvű díjazás ösztönözése;
- ☞ Tudatos személyzetfejlesztés és karriertervezés;
- ☞ Vezető és beosztott közötti együttműködés fejlesztése;
- ☞ Munkakör-értékelés;
- ☞ Kiemelt célok teljesítésének, elérésének eszköze;
- ☞ Köztisztviselők hatékony motiválása;
- ☞ Differenciáltabb, teljesítményelvű alapilletmény megállapítása: a Ktv. 36. §-a alapján a köztisztviselő alapilletménye az éves teljesítményértékelés

függvényében változtatható, legfeljebb 30%-kal megemelhető, illetve legfeljebb 20%-kal csökkenthető;

- ☞ Megalapozottabb minősítés: az éves teljesítményértékelés alapul szolgál a köztisztviselő minősítéséhez.

Hazánkban a köztisztviselők teljesítményértékelése során a hangsúly a fejlesztési cél helyett inkább a jutalmazási következményeken van (Horváth, 2005).

3.4. AZ ÉRTÉKEKÉLÉS FOLYAMATA

A folyamat első lépéseként a szervezet stratégiai céljainak figyelembe vételével megfogalmazzák a csoportok és osztályok célkitűzéseit. Ezen célkitűzések alapján az értékelő és az értékelt megfogalmazza az egyéni teljesítménycélokat, rögzítik a konkrét eredményeket és azok ellenőrzési módját, kialakítják a mérőeszközöket és sztenderdeket. Ezt követi az elvárások kommunikálása, a teljesítmény tervezése, nyomon követése, majd a célok elérésének értékelése a munkavégzés rendszeres és folyamatos megfigyelésének segítségével. A folyamat zárásaként következik a visszajelzés nyújtás a dolgozók részére, az értékelés nyomán a személyzeti döntések meghozatala illetve az esetleges fejlesztési tevékenységek (Gyökér, 1999). Az imént ismertetett értékelési folyamat elsősorban a versenyszféra szervezeteire érvényes.

A köztisztviselők értékelési folyamata

A közigazgatásban használt teljesítményértékelési folyamat hasonlít a versenyszférában kialakult és használt rendszerhez, azonban nagyszámú különbség is felfedezhető. Ez az eltérés elsősorban a stratégia továbbá a célkitűzések tekintetében jelentős. Ebből kifolyólag szükségesnek látom a köztisztviselők értékelési folyamatának fázisait bemutatni az *1. ábra* segítségével (Vassné, 2001).

Kiindulópont: A központi közigazgatási szerv vezetője által meghatározott kiemelt más néven ágazati célok



1. fázis: Az ágazatba tartozó közigazgatási szervek kiemelt céljainak meghatározása



2. fázis: A közigazgatási szervek szervezeti egységeinek vezetői megfogalmazzák az egyéni teljesítménykövetelményeket, figyelembe véve az ágazati célokat és a köztisztviselő munkaköri leírásában foglalt feladatokat



3. fázis: Egyéni elbeszélgetéseken a teljesítményértékelést végző személy meghatározza a köztisztviselő számára a teljesítménykövetelményeket és értékeli az elmúlt évi munkateljesítményt, megfogalmazza az egyéni képzési igényeket



4. fázis: Az évenkénti teljesítményértékelési eredmények illesztése a maximum négyévente készülő

1. ábra: A köztisztviselők teljesítményértékelési folyamatának fázisai

Forrás: Vassné (2001)

3.5. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉST VÉGZŐK KÖRE

A teljesítményértékelés során rendkívül jelentős szerepe van az értékelést végző személynek. Legfontosabb elvárások az értékelővel szemben az érvényesség, a meghízhatóság, illetve a konzisztencia. Alapkövetelmény, hogy az értékelő ismerje az értékelt munkakörét, megfigyelje magatartását, munkavégzését, és eldöntse, hogy elérte-e a számára meghatározott célokat (Bokor et al., 2007). A különböző értékelésből fakadó problémák elkerülése végett rendkívül nagy hangsúlyt kell fektetni az értékelő kiválasztására, felkészítésére és képzésére.

Leggyakrabban - a közigazgatásban és a versenyszférában egyaránt - a munkáltatói jogkör gyakorlója, vagyis a közvetlen felettes végzi az értékelést, mivel ő rendelkezik a legsokrétűbb információval a dolgozó teljesítményéről.

A közvetlen felettes által elvégzett értékelés mellett vagy azt felváltva számos további lehetséges értékelő fordulhat elő, melyek a következők: kollégák, munkatársak, beosztottak, ügyfelek, az értékelt önmaga, külső értékelők, illetve ezek kombinációiként jelenik meg az értékelő bizottság és a 360 fokos visszajelzés.

Egyre nagyobb mértékben terjed az önértékelő eljárás alkalmazása. Az önértékelés előnye, hogy csökkenti a személyes felkészülési időt és erősíti a dolgozó önállóságát és felelősség érzetét. Ugyanakkor nehézséget okoz a kapott eredmények közvetlen hasznosítása. A gyakorlatban nagyon ritkán fordul elő, hogy a teljesítményértékelés kizárólag önértékelésre épül. Általában az értékelés során a vezető és az alkalmazott egyaránt készít értékelést és az ezek közötti különbséget vitatják meg az értékelő megbeszélés alatt (Gyökér, 1999).

3.6. AZ ÉRTÉKELTEK KÖRE

Az értékelés a teljesítmény vizsgálatának szintjei alapján vonatkozhat az egyén; a szervezeti egység vagy csoport illetve az egész szervezet értékelésére. Az értékelés alkalmazása túlnyomóan az irányítótevékenységben részt vevő és szellemi munkát végző munkatársakra terjed ki. Azonban a szervezeti célok elérése érdekében fontos figyelembe venni, hogy minden alkalmazotti csoport értékelésére szükség van. Ennek hatására az utóbbi évtizedekben átfogó, minden dolgozóra kiterjedő rendszereket dolgoztak ki (Gyökér, 1999).

3.7. KIEMELT CÉLOK ÉS EGYÉNI TELJESÍTMÉNYKÖVETELMÉNYEK MEGHATÁROZÁSA

A rendszer részletes megtervezésének első lépése az értékelés céljainak meghatározása, ugyanis a célok nagymértékben meghatározzák az értékelés során választható módszereket és teljesítménykritériumokat (Vassné, 2001).

A versenyszférában a szervezet kiemelt stratégiai és operatív céljai alapján meghatározzák az egyes szervezeti egységek számára kitűzött célokat, majd innen tovább bontják az egyes munkavállalók szintjén jelentkező elvárásokká (Bokor et al., 2007). A közszolgálatban a kitűzendő célokat összkormányzati szinten határozzák meg, amelyeket közigazgatási szervekre, majd szervezeti egységek szintjére bontanak le. Ezt követi az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározása (Linder, 2008). A célok meghatározása eltérő, azonban mindkét esetre jellemző, hogy az egyéni célok és követelmények elsődleges forrása a munkaköri leírás, illetve az előző értékelő-fejlesztő beszélgetés eredményei.

Az egyéni célok és követelményelvárások meghatározása szempontjából alapvető a kiemelkedő szervezeti célok ismerete illetve elengedhetetlen a megfelelő kommunikációs csatorna megléte. Nagy figyelmet kell fordítani arra, hogy a kitűzött teljesítménykövetelmények eredményorientáltak és tömören meghatározottak legyenek, illetve tartalmazzanak olyan mérőszámokat, melyek elérése jól értékelhető.

A hatékony célmeghatározás alapjául szolgál a SMART modell (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely), magyarul REMEK jellemzők (Releváns, Elérhető, Mérhető, Elosztott, Konkrét). A modell kritériumainak figyelembe vétele és felhasználása alapján a célok és követelmények relevánsak, elérhetőek, mérhetőek, időhöz kötöttek és pontosan meghatározottak (idézi Karoliny et al., 2005).

3.8. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MÓDSZEREI, TECHNIKÁI

Az értékelés gyakorlatában nagyszámú technika alakult ki. A szervezet teljesítményértékelési rendszerének kidolgozásában az alábbi módszerek (2. táblázat), illetve azok kombinációi alkalmazhatóak (Karoliny–Poór, 2010):

2. táblázat: Teljesítményértékelési technikák és alkalmazásuk

<i>Osztályozó skálák</i>	A munka mennyiségét és minőségét vizsgálja. A teljesítmény fontosnak ítélt elemeit, teljesítménytényezőket a skála segítségével értékeli.
<i>Kötetlen formájú jelentés (esszé), szöveges értékelés</i>	Az értékelő írásban megfogalmazza az értékek erős és gyenge pontjait. Fejlesztési célra használható.
<i>Munkanorma</i>	Munkavégzési sztenderdek, normák összevetése a tényleges teljesítménnyel.
<i>Kritikus esetek módszere</i>	Az értékelő összegyűjti és lejegyzí az értékelt munkamagatartásának kiemelkedően jó illetve különösen rossz, tehát kritikus eseteit. Általában más módszer kiegészítéseként használják.
<i>Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS)</i>	Az értékelt munkakörének magatartáselemei alapján definiálja az osztályozó skála fokozatait.
<i>Magatartás-megfigyelő skála (MMS)</i>	A munkakör legfontosabb elemeinek lejegyzése, illetve előfordulásuk gyakoriságának vizsgálata.
<i>MbO (Management by Objectives) - célközpontos vezetés</i>	Megjegyzéses eredménycélokkal történő vezetés.
<i>Rangsorolás</i>	Beosztottak teljesítményének sorba állítása.
<i>Kényszerített szétosztás</i>	A dolgozók különböző teljesítmény kategóriákba való sorolása.
<i>Munkatervkészítés és felülvizsgálat</i>	A munkafolyamat időközönkénti felülvizsgálata.

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

A technikák közötti választás során figyelembe kell venni a módszer hasznosságát, praktikusságát; az értékelendő munkakört; az alkalmazottak jellemzőit, képzettségét és a szervezetek sajátos igényeit.

A módszer kiválasztása nagymértékben függ az értékelés tartalmától. Eltérő módszerek alkalmazása javasolt amennyiben személyiségjegyet, képességet; eredményt vagy magatartást kívánunk értékelni. Az értékelő módszerrel szemben támasztott lényeges kritérium - főként nagyszámú szervezet esetében - az eredmények átláthatósága és összehasonlíthatósága (II). Mindemellett jelentős tényező a technikák közötti választás során, hogy az értékelendő egyéneket külön vagy több személyt egyidejűleg kívánunk értékelni.

Az egyidejűleg értékelendő személyek száma alapján történő csoportosítás (Gyökér, 1999):

☞ Egyéneket értékelő technikák

- Kvalitatív módszerek (minősítő értékelés): kötetlen formájú jelentés, esszé, kritikus esetek módszere;
- Kvantitatív módszerek (mérhető, számszerűsíthető illetve skála segítségével értékelhető tényezők): osztályozó, értékelő skálák; munkanorma, magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála, magatartás-megfigyelő skála;

☞ Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek: rangsorolás, kényszerített szétosztás.

3.9. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KOMMUNIKÁLÁSA, EREDMÉNYÉNEK VISSZAJELZÉSE

A teljesítményértékelés folyamatában rendkívül releváns szerepet játszik az értékelés megfelelő kommunikálása. Ennek oka, hogy a teljesítmény értékelése jelentős hatással van az önbecsülésre, a jövőbeli teljesítményre. Az eredmények visszajelzésének három jelentős változata alakult ki:

- ☞ folyamatos informális visszacsatolás,
- ☞ folyamatos évközi coaching,
- ☞ teljesítményértékelési megbeszélés.

A folyamatos informális visszacsatolás segítségével a vezető rendszeresen, csaknem mindennap visszajelzést ad az értékeltnak. Megerősíti a jó, illetve kiváló teljesítményt, ezáltal kívánja elősegíteni a beosztottak fejlődését, megkönnyíti formális értékelés kommunikálását.

A folyamatos teljesítményjavulást célzó évközi coaching nagymértékű egyezést mutat az informális visszacsatolással, azonban a coach alkalmazása általában felsővezetői szinten fordul elő. Az őszinte, felhatalmazó, megértő, problémamegoldó stílus a jó coaching alapvető ismérve.

A teljesítményértékelési megbeszélés fő célja a formális értékelés eredményeinek megismertetése, elfogadtatása az értékelttel. Stílusa és tartalma alapján három típust különböztethetünk meg. Az első típus az elfogadtató megbeszélés (tell and sell), melynek elsődleges célja annak elfogadtatása az értékelttel, hogy milyen irányban kell változtatnia a viselkedésén, teljesítményén. A második típus a figyelemfelhívó és konfliktuskezelő megbeszélés (tell and listen). Az ilyen stílusú interjú során az értékelte erős és gyenge

pontjainak kommunikálása illetve az ebből fakadó érzések feltárása megy végbe. És végül a problémamegoldó (problem solving) interjú, mely segítségével a felmerülő problémák, ötletek, elégedetlenségeket okozó tényezők feltárása valósul meg (Bokor et al., 2007; Bakacsi et al., 1999).

Az ideális értékelő megbeszélés első lépése a célkitűzés. Ezt követi az értékelt véleményének meghallgatása, az értékelő véleményének közlése valamint az eltérő vélemények elemzése. A beszélgetés utolsó fázisa a megoldási terv elkészítése a különböző nézetek egyeztetése alapján (Gyökér, 1999). Az értékelő megbeszélés sikeressége szempontjából jelentős feladat az értékelés céljának és az értékelési megbeszélések tartalmának és stílusának meghatározása. Nagy hangsúlyt kell fektetni az értékelő megbeszélés gondos előkészítésére, a fizikai feltételek biztosítására valamint a tartalmi felkészülésre mindkét fél részéről. Kulcsfontosságú tényező a megbeszélés gyakorisága, időzítése. Leggyakrabban évente egyszer, év végén kerül rá sor, azonban speciális esetekben, például az újonnan felvett dolgozók esetében ajánlott az ennél gyakrabban történő értékelés.

A teljesítményértékelés hibái

A teljesítményértékelés során, az értékeléssel kapcsolatban számos potenciális probléma felmerülhet, melyek három csoportba sorolhatóak. Az első a szervezeti hibákkal összefüggő problémacsoport, melyhez az értékelési technikával kapcsolatos hibák, a rosszul kidolgozott értékelési lapok illetve szempontok és a nem elegendő rendelkezésre álló idő sorolható. A második csoportba az értékeltek felé történő visszajelzés során felmerülő kommunikációs hibák tartoznak. És végül az értékelői problémák csoportja, melyhez olyan hibaforrások tartoznak, mint az értékelést végző személy szubjektivitása következtében a bírálat nem megbízható, az értékelő nem együttműködő illetve nem megfelelően képzett (Gulyás, 2006).

Az észlelésből, értékelésből adódó hibák és csapdák az alábbiak lehetnek: „én-mérce” csapdája, első benyomás csapdája, „halo-hatás”, középponti vonzás, attribúciós hibalehetőségek, kontraszt hiba, csúcsteljesítmény csapdája, „hozzám hasonló” hiba, szimpátia és ellenszenv, „hangsúly a közelmúlton” hiba, közepes tendencia érvényesülése, különböző értékelői tendenciák együttlélése (Bakacsi et al., 1999).

3.10. A HATÉKONY TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ RENDSZER FELTÉTELEI, SAJÁTOSSÁGAI

A teljesítményértékelő rendszer eredményes kialakítása és hatékony működése alapvető fontosságú egy szervezet életében. A következő felsorolásban az ezt biztosító sikerkritériumok, feltételek tekinthetők át:

1. Az értékelő rendszer összhangja a vállalat alapvető értékeivel és a szervezeti kultúrával;
2. A felső vezetés elkötelezett támogatása;
3. A meghatározott célok nagyfokú kötődése a vállalat legfontosabb stratégiai céljaihoz;
4. Az értékelők felkészítése a rendszer minden elemének használatára, az értékelési feladatra, a folyamatos visszajelzés nyújtásra, a fejlesztő támogatásra;
5. A rendszer működésének, az alkalmazott technikáknak az értékelése, folyamatos karbantartása és fejlesztése;
6. Szoros kapcsolat a szervezet többi HR rendszerével (Bokor et al., 2007).

Az imént felsorolt sikerkritériumok kismértékű kiegészítésére szorulnak. Alapvető feltétel, hogy az értékeltek megértsék a rendszert, annak fontosságát illetve tisztában legyenek a rendszer működésével. Nagy hangsúlyt kell fektetni az értékelők értékelési hajlandóságának erősítésére, továbbá az informális értékelés rendszeres alkalmazására. És végül fontos kiemelni, hogy a teljesítményhez kötött bér kifizetéséhez szükséges pénzügyi fedezet biztosítása rendkívül nagy szerepet játszik abban, hogy az értékelés potenciális motivációs hatását kifejtse (Karoliny–Poór, 2010).

Az értékelési rendszer értékelése

A teljesítményértékelés során az értékelési rendszert is folyamatosan kvalifikálják. A rendszer általános értékelésére három kritérium fogalmazható meg: a vezetők és beosztottak általi elfogadottság, a praktikusság illetve a rendszer szervezeti döntésekre gyakorolt hatása (Bakacsi et al., 1999). Amennyiben ezen tényezők vizsgálata során valamilyen hiányosságra derül fény, a rendszer változtatásra szorul.

3.11. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS LEHETSÉGES KÖVETKEZMÉNYEI

A teljesítményértékelés legfontosabb, végső célja és várt következménye az egyén teljesítményének növelése. Ezenfelül számos különböző cél valósulhat meg az értékelés eredményeként, ilyen többek között a szervezet kultúrájának fejlesztése, a csökkenő ráfordítás és a minőségi szolgáltatás. A közigazgatás területén a teljesítményértékelés

pozitív vonzatai az eredményesebb, hatékonyabb működés; a szabályorientációt felváltó ügyfél-orientáció illetve az állampolgárok igényeinek teljesebb kielégítése (Poór, 2004).

Az imént említett célok és következmények elérése végett egyre erőteljesebben érvényesülő tendencia - a versenyszférában és a közigazgatásban egyaránt - a teljesítményhez kötött díjazás, mely megvalósulhat értékelés alapján jutalom, prémium, bónusz formájában vagy fizetés fokozatbeli előmeneteleként, illetményeltérítésként (Karoliny et al., 2005). Sok szervezetnél igyekeznek összekötni a teljesítményértékelési eredményeket valamilyen módon a jutalmakkal.

4. ANYAG ÉS MÓDSZER

4.1. AZ ELEMZÉS ANYAGA

A kutatás anyaga, vagyis az általam vizsgált szervezet a Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala, illetve annak Humán Főosztálya. Elsőként a Polgármesteri Hivatal, majd a Humán Főosztály bemutatása, ismertetése olvasható.

4.1.1. Polgármesteri Hivatal

A Polgármesteri Hivatal tevékenysége, céljai

A hivatal fő feladatai között szerepel az önkormányzati döntések előkészítése, végrehajtása, az e körben szükséges vezetési, ellenőrzési, adminisztratív teendők elvégzése és a jogszabályok által előírt közigazgatási feladatok ellátása (Polgármesteri Hivatal saját dokumentációja alapján).

A Polgármesteri Hivatal felelős Debrecen település üzemeltetéséért, fejlesztéséért, ezenkívül a szervezet gondoskodik százöt önkormányzati intézmény fenntartásáról, irányításáról. A közgyűlés által jóváhagyott közel három milliárd forint költségvetési forrással rendelkezik.

A közgyűlés évente hozzávetőlegesen háromszázharminc előterjesztést tárgyal, ötven rendeletet alkot, illetve háromszáz határozatot hoz. A Polgármesteri Hivatalban rendkívül magas az ügyiratforgalom, az ügyfélfogadás heti harminchárom órában és ötven pultnál történik.

A szervezet működése

A Polgármesteri Hivatal működésének elvi alapjait a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. Törvény - az alkotmány 1990. augusztus 9-én kihirdetett módosítása - fektette le (I3). A szervezet működése és munkája a Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 17/2000. (V.1.) Kr. rendelete alapján, valamint a hatályos polgármesteri és jegyzői utasítások, szabályzatok alapján megy végbe (I4). A jegyző a polgármesteri hivatal közigazgatási vezetője.

Az ISO 9001:2009 minőségirányítási rendszerben 2000 óta jó eredménnyel működik a szervezetben, 2004 óta ügyfél elégedettségi felmérés folyik. Minden évben sor kerül a Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) módszerrel történő értékelésre.

Szervezet felépítése, struktúrája

A Polgármesteri Hivatal struktúrájában törzskari típusú tagozódás figyelhető meg (1. számú melléklet):

- ☞ Főosztály (6 db);
- ☞ Osztály (14 db);
- ☞ Főosztályon kívüli szervezeti egység (3 db).

A szervezeti egységek - főosztályok és osztályok - az önkormányzati gazdálkodási, hatósági, városfejlesztési, szervezési és jogi, humán, építésügyi, titkársági és menedzsment feladatok köré szerveződnek. Az osztályokon belül a különböző feladatok végrehajtására csoportokat hoztak létre.

A humánerőforrás állomány

A szervezetben a 6 fő önkormányzati tisztségviselőn kívül 620 fő dolgozik. Tisztségviselőnek minősül a polgármester, az alpolgármester (3 fő), a jegyző és az aljegyző. Az intézmény személyi állományának nem, legmagasabb iskola végzettség és beosztás szerinti megoszlása a 3. táblázatban tekinthető meg.

3. táblázat: A DMJV Polgármesteri Hivatal személyi állományának jellemzői

Nem szerinti megoszlás		
Nő	Férfi	
463 fő	163 fő	
Iskolai végzettség szerinti megoszlás		
Felsőfokú végzettségű	Középfokú végzettségű	Általános iskolát végzett
372 fő	241 fő	5 fő
Beosztás szerinti megoszlás		
Ügyintéző	Ügykezelő	Fizikai dolgozó
486 fő	90 fő	42 fő

Forrás: Saját szerkesztés (2012)

4.1.2. Humán Főosztály

A Humán Főosztályhoz 126 fő tartozik. A főosztályon belül 4 osztályt alakítottak ki, ezen felül a főosztályvezetőhöz közvetlenül 7 fő van rendelve.

A Humán Főosztályhoz tartozó osztályok és azok csoportjai

- I. Családvédelmi Osztály: Gyámhivatal, Intézményi és gyámügyi csoport, Népjóléti csoport

II. Kulturális Osztály

III. Oktatási Osztály

IV. Szociális Osztály: Foglalkoztatási csoport, Szociális csoport, Támogatási csoport

Az Oktatási és a Kulturális Osztályban a kis létszám miatt nincsenek csoportok létrehozva.

Humán Főosztály feladatai

A Humán Főosztály a következő feladatok ellátásával foglalkozik:

- ☞ Hatósági és intézmény fenntartási feladatok ellátása;
- ☞ Önkormányzati fenntartású intézmények ellenőrzése, koordinálása;
- ☞ Családvédelmi Osztály: egészségügyi alapellátással kapcsolatos, gyermekjóléti, gyermekvédelmi, gyámhivatali feladatok ellátása;
- ☞ Kulturális Osztály: közművelődési, könyvtári intézmények felügyelése, koordinálása, kulturális élet irányítása, városi sportesemények szervezése, városi diákönkormányzat fenntartása, civil kapcsolatok koordinálása, oktatási intézmények fenntartása;
- ☞ Oktatási Osztály: oktatással és oktatási intézményekkel kapcsolatos feladatok ellátása,
- ☞ Szociális Osztály: pénzbeli és természetbeni szociális ellátások koordinálása, szociális intézmények fenntartása, közszolgáltatások szervezése, ügyfélfogadás.

4.2. AZ ELEMZÉS MÓDSZERE

A Polgármesteri Hivatalban alkalmazott teljesítményértékelési rendszer mélységében való megismerése, vizsgálata során elsőként az esettanulmány módszerét alkalmaztam, majd mélyinterjú és kérdőíves felmérés segítségével további adat-felvételezést végeztem. Jelen fejezetben a három különböző kutatási módszer bemutatása - általános célja, jelentősége, jellemzői és felhasználása - , majd pedig az általam végzett alkalmazásuk olvasható.

4.2.1. Esettanulmány

Az esettanulmány során a kutató pontosan lehatárolt részproblémával foglalkozik. Készítésének célja a vizsgálni kívánt folyamat komplex megértése, többletinformáció szerzése, illetve magyarázatok feltárása. A módszer alkalmazása tényleges események, helyzetek, megoldások összegyűjtésére szolgál. Megismerheti a kutatási témával kapcsolatban álló gyakorlati megvalósításokat, ennek segítségével következtetéseket, javaslatokat tud megfogalmazni.

Az esettanulmány készítésével az elsődleges célom annak megismerése, hogyan alkalmazzák a teljesítményértékelés rendszerét a köztisztviselők körében. Az esettanulmányt a szakirodalom feldolgozása során leírt szempontok figyelembe vételével, annak minden pontjára kiterjedően törekedtem megírni.

A vizsgált témával kapcsolatban nagyszámú szervezeti dokumentumot bocsátottak rendelkezésemre. Ilyen többek között a DMJV Polgármesteri Hivatalának Szervezeti és Működési Szabályzata, az intézmény felelősségi rendszere, a „Polgármesteri Hivatalok szervezetfejlesztése” című pályázathoz készített pályázati adatlap illetve a jegyző által kiküldött teljesítményértékeléssel kapcsolatos levél. Ezenkívül számos további információt sikerült gyűjtenem az ott dolgozó köztisztviselők munkájának, interakcióinak megfigyelése által. Ebből adódóan az esettanulmány módszerének alkalmazásával sikerült hiteles, megbízható információkhoz jutnom a szervezet teljesítményértékelésével kapcsolatban.

4.2.2. Mélyinterjú

A társadalomkutatások egyik legfontosabb információszerzési technikája az interjúkészítés. „Az interjú egy kommunikációs szituáció két vagy több ember között, ahol a kérdező (kutató) speciális érdeklődése irányítja a beszélgetést” (Horkai, 2002). Alkalmazásának legfőbb célja a vizsgált témával kapcsolatban többletinformáció szerzése. Az interjúztató egy előre elkészített interjúvázlat, vezérfonal (guide line) segítségével tartja fenn a logikai sorrendet, illetve összhangot a kérdések és a téma között.

A mélyinterjú az adat-felvételezés kötetlenebb, szabadabb módja. Előnye, hogy segítségével nagy mennyiségű információt tudunk szerezni az interjúalanyról és annak helyzetéről, véleményéről, álláspontjáról, mindezt csoportbefolyástól mentesen. Az interjú során kvalitatív adatok felvételezése megy végbe, mely adatok nem reprezentatívak, nem lehet statisztikát készíteni belőlük (Heltai–Tarjányi, 2006). Időtartama és stílusa függ a vizsgálni kívánt témától, illetve az alanytól.

Mélyinterjúm alanya a Humán Főosztály főosztályvezetője. A mélyinterjú készítése során félig strukturált interjú technikát alkalmaztam. Számos „belső, felszín alatti” információt sikerült gyűjtenem, melyek segítségével mélyebb betekintést nyertem a szervezet teljesítményértékelési rendszerébe. Rendkívül sok olyan információt megtudtam, korábban lezajló eseményt megismertem, amelyet egyéb módszerrel - szakirodalom feldolgozás, esettanulmány - nem sikerült volna feltárni.

Az interjúra való felkészülés során elkészítettem a beszélgetés vezérfonalát és a kérdéseket (2. *melléklet*). Kérdéseim kialakításakor törekedtem az esettanulmány struktúrájának követésére. A mélyinterjú időtartama 55-60 perc körülire tehető. Nem volt lehetőségem audiotechnikai eszközzel rögzíteni a beszélgetést, így az interjú során kapott válaszokat írásban jegyeztem le.

4.2.3. Kérdőív

A kérdőíves vizsgálat az egyik legrégebbi és leggyakrabban alkalmazott szociológiai módszernek tekinthető. Alkalmas felderítő, leíró és magyarázó célok megvalósítására. Elsősorban olyan kutatásokban használják, amelyeknek elemzési egysége az egyes ember (Babbie, 2003). A kérdőív típusa alapján megkülönböztethető önkitöltéses, kérdezőbiztos alkalmazásával megvalósuló illetve telefonos megkérdezés. Alkalmazása a kérdésekre vonatkozó javaslatok összegyűjtésével kezdődik, melyek alapján megfogalmazhatóak a zárt illetve nyitott kérdések. Ezt követi a kérdések logikai sorrendjének kialakítása, majd az effektív kérdőív kitöltetése, az ellenőrzés, illetve a kódolás (Horkai, 2002).

Rendkívül fontosnak találtam felmérni az értékelők és értékelték teljesítményértékelési rendszerről kialakított véleményét. Ennek következtében láttam szükségesnek a kérdőív módszerének alkalmazását.

Az általam készített kérdőív két fő részből áll és 37 kérdésből épül fel. Elsőként az interjúalany azonosító adatait rögzítő kérdések olvashatóak, majd ezt követi a teljesítményértékelésre vonatkozó kérdőív (3. *melléklet*).

A teljesítményértékelés kérdőívet az esettanulmány felépítése, logikai sorrendje alapján dolgoztam ki a hipotéziseim alátámasztására. A kérdőív zárt-feleletválasztós illetve ötfokú skála segítségével értékelhető kérdéseket tartalmaz. A kérdőívben a következő témákra vonatkozó kérdések szerepeltek:

- ☞ a teljesítményértékelés alapvető célja,
- ☞ az értékelés szintje,
- ☞ az alkalmazott módszer,
- ☞ az alapvető ösztönzési tényezők,
- ☞ az értékelés és javadalmazás közötti kapcsolat, annak igazságossága,
- ☞ az értékelés során fellépő hibaforrások,
- ☞ az értékelő felkészültsége,
- ☞ az értékelő megbeszélés jellemzői,
- ☞ illetve a köztisztviselő teljesítményértékelési rendszerrel való elégedettsége.

A minta 70 főből tevődik össze. Beosztásuk alapján 65 fő értékelt és 5 fő értékelést végző személy. A 70 fős mintából 65 fő értékelt személyt véletlen kiválasztással, az 5 fő értékelő személyt - 1 fő főosztályvezető és 4 fő osztályvezető - megkeresés és felkérés alapján vontam be a kutatásba.

A kérdőív eredményeit MS Excel táblázatban rögzítettem, illetve a program segítségével végeztem el a statisztikai számításokat, mely alapján megkaptam a válaszok előfordulásának gyakoriság, illetve az átlag értékeket. Elsőként a minta összesített eredményeit értékeltem, majd szükségét láttam a minta értékelést végző és értékelt személyek szerinti csoportosításnak és vizsgálatának. Az összehasonlíthatóság érdekében százalékértékekkel dolgoztam. A kapott eredményeket diagrammok segítségével szemléltettem.

5. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

5.1. ESETTANULMÁNY: KÖZTISZTVISELŐK TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSE A

POLGÁRMESTERI HIVATALBAN

Dolgozatom írása illetve a Humán Főosztályon töltött gyakorlatom ideje alatt betekintést nyertem, megismertem a Főosztály, illetve ezzel összefüggésben a Polgármesteri Hivatal teljesítményértékelési rendszerét, annak jogszabályi előírásait, az értékelést végzők körét, az értékelés módszereit, továbbá a köztisztviselők teljesítményértékeléssel összeköthető díjazását. Számos a Hivatal működésével, illetve a teljesítményértékeléssel kapcsolatos dokumentumot - 2011. évi Teljesítményértékelés gyűjtő, Jegyzői levél - bocsátottak rendelkezésemre. A Humán Főosztály vezetőjének jogi végzettsége segítségével sikerült megvalósítani a témához kapcsolódó jogszabályok eredményes feldolgozását. A jelenlegi fejezet során az imént említett témaköröket szeretném részletesen ismertetni.

5.1.1. Jogi vonatkozások

A köztisztviselők teljesítményértékelését az arra vonatkozó, a korábbi fejezetben már említett jogszabályok és azok módosításai¹ alapján végzik. A köztisztviselők előírt éves teljesítményértékelése - hasonlóan a teljes közigazgatási rendszerhez - a Polgármesteri Hivatalban a Ktv. 34. §-a alapján lépett hatályba és megy végbe az említett törvény 2001-es átalakítása (2001. évi XXXVI. tv.) értelmében. Ismereteim és véleményem alapján a Polgármesteri Hivatalban, mint közigazgatási szervben működő teljesítményértékelési rendszer teljes mértékben követi a jogszabályi előírásokat.

5.1.2. Teljesítményértékelés alapvető célja

A Polgármesteri Hivatal alapvető célja a teljesítményértékelési rendszerrel - a törvényi előírás betartása mellett - a szervezet teljesítőképességének, illetve a munkavállalók elégedettségének növelése az egyén teljesítményének javítása, fokozása révén. Az értékelés során folyamatosan nyomon követik az egyén teljesítményét, munkavégzésének hatékonyságát, kiemelt célokhoz való hozzájárulását, továbbá visszajelzés nyújtanak az imént felsoroltakkal kapcsolatban.

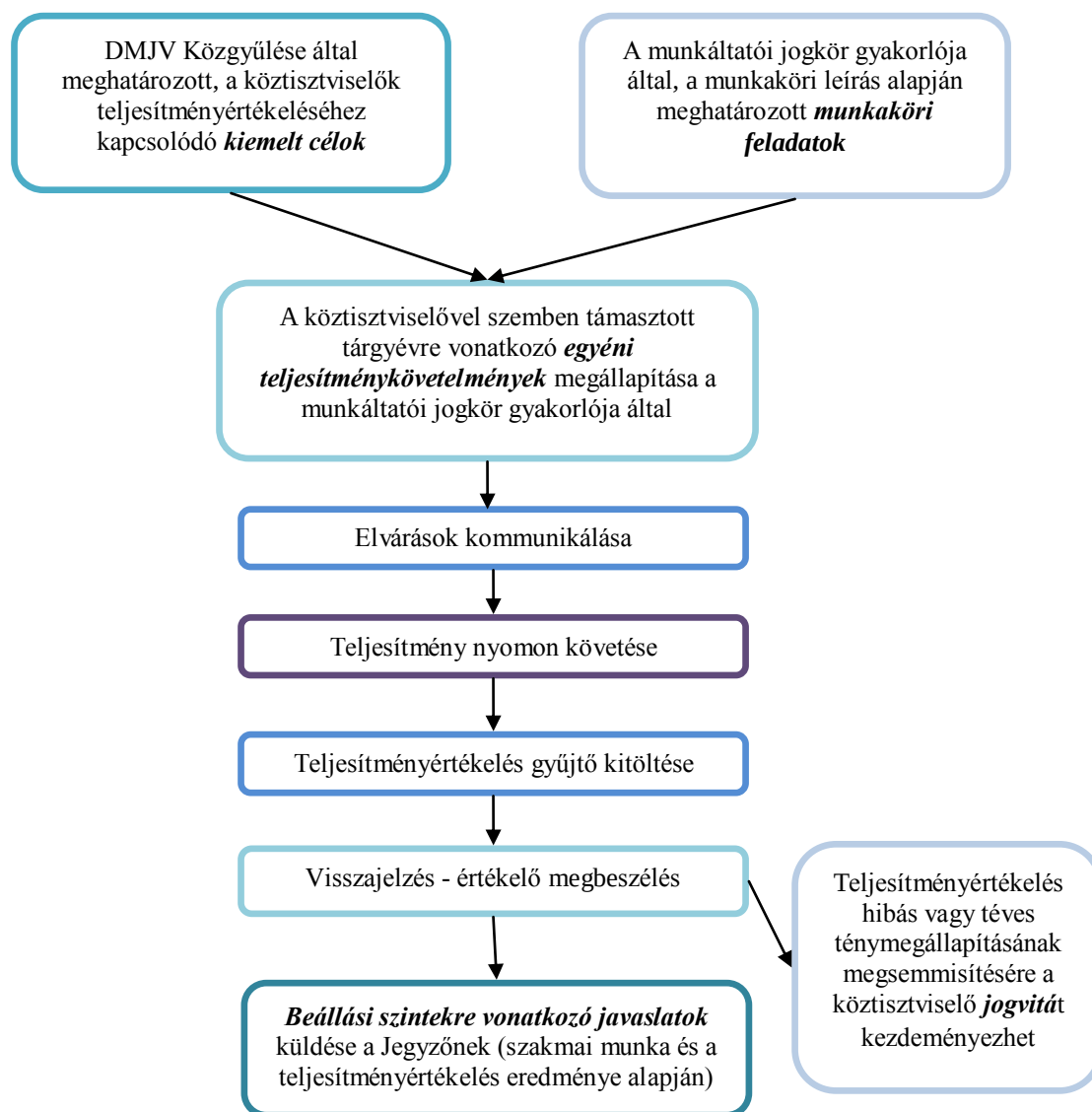
¹ - A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (továbbiakban Ktv.), melyet a 2001. évi XXXVI. törvény módosított, továbbá a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 301/2006. (XII. 23.) Kormányrendelet, melyet a 31/2008. (II. 21.) Korm. rendelet módosított.

Az intézményben alkalmazott teljesítményértékelési rendszer elsősorban értékelési céllal jött létre, az ellenszolgáltatás-elosztást és az adminisztratív döntések megalapozását segíti elő. Ennek következtében nem igazán alkalmas az egyén fejlesztésére, ami a rendszer hiányosságának tekinthető. Azonban a Polgármesteri Hivatalban a 199/1998. (XII. 4.) Kormány rendelet - a köztisztviselők továbbképzéséről és a közigazgatási vezetőképzésről - alapján 1998 óta minden évben „Helyi továbbképzési terv”-et kell készíteni az intézmény köztisztviselőire. A továbbképzési tervben rögzíteni kell minden iskolarendszerű- és iskolarendszeren kívüli továbbképzést, illetve átképzést, továbbá a közvetlen vezető véleménnyel élhet a dolgozó tanulmánya megkezdéséről, annak folytatásáról. Véleményem szerint amennyiben megoldható, össze kellene kapcsolni, szinkronba kellene hozni a két eljárást az eredményesebb működés végett.

Rendkívül fontos megemlíteni, hogy a teljesítményértékelés figyelembevételével kerül sor a köztisztviselő beállási szintjének meghatározására. Elsőként szeretném meghatározni az illetmény és illetmény rendszer, majd pedig a beállási szint fogalmát. A köztisztviselők, így a Polgármesteri Hivatal köztisztviselőinek díjazása *illetményrendszer* alapján történik. Esetükben a Ktv. 42.-48. §-a szerinti díjazás és illetményrendszer érvényes. Az illetmény a megállapított alapilletményből, valamint illetménykiegészítésből és illetménypótlékból áll. A dolgozók alapilletménye a végzettségükkel és a közszolgálatban eltöltött jogviszonnyal áll összefüggésben. Ezen tényezők alapján kapott szorzószámmal számítják ki az illetményalapot, ami a 2008-as „A köztisztviselői illetményalap és a közalkalmazotti bértábla” befagyasztása óta jelenleg is 38650 forint. A *beállási szint* a munkáltatói jogkör gyakorlója által meghatározott illetményeltérítés szintje. Az értékelést végző személynek lehetősége van az értékelés következményeként a dolgozó alapilletményének megemelt vagy csökkentett mértékű megállapítására.

5.1.3. Az éves teljesítményértékelés folyamata

A Polgármesteri Hivatalban minden év végén kerül sor a köztisztviselők teljesítményének formális értékelésére. Decemberben kell megtörténnie az adott évre kitűzött teljesítménykövetelmények értékelésének és a következő évi teljesítménykövetelmények meghatározásának. A formális teljesítményértékelés folyamata a szervezet köztisztviselői körében a 2. ábra szerint megy végbe.



2. ábra: Teljesítményértékelés folyamata a Polgármesteri Hivatal köztisztviselői körében

Forrás: Saját szerkesztés (2011)

A teljesítményértékelés alapjául a Debrecen Megyei Jogú Város Közgyűlése által meghatározott köztisztviselők teljesítményértékeléséhez kapcsolódó kiemelt célok szolgálnak, amelyek természetesen magába foglalják a közigazgatási szerv kiemelt céljait is. A 2011-es év kiemelt céljai közül néhányat idézek szemléltetés céljából:

- „1. a Közgyűlés, valamint bizottságai hatékony, eredményes és jogszerű működésének biztosítása, továbbá a helyi önkormányzati képviselői munka segítése;
2. közreműködés az önkormányzat 2012. évi költségvetésének végrehajtásában a gazdálkodás szabályszerűségének maradéktalan biztosítása mellett, a célszerűségi,

hatékonysági és költségtakarékossági szempontok messzemenő figyelembevételével;

3. az ügyintézés gyorsításával, egyszerűsítésével, kulturáltságának biztosításával az ügyfelek elégedettségének növelése.” (I4)

A dolgozó teljesítményének értékelése során nagy jelentősége van a munkaköri leírásában szereplő munkaköri feladatoknak. Ezen feladatok, illetve a Közgyűlés által kiemelt célok figyelembevételével állapítja meg a munkáltatói jogkör gyakorlója a tárgyévre vonatkozóan a köztisztviselővel szemben támasztott egyéni teljesítménykövetelményeket. A teljesítménykövetelményeket kötelező írásba foglalni és ismertetni az értékeléssel.

A szervezetben a formális teljesítményértékelés a Teljesítményértékelés gyűjtő segítségével valósul meg. Az aktuális gyűjtőt a Jegyző e-mailen keresztül küldi az értékelést végző személyeknek, továbbá ehhez mellékként csatolja az adott főosztályhoz, osztályhoz és csoporthoz tartozó dolgozók adott évi beállási szintjét ill. illetményét tartalmazó listát. Ezt követően kell elvégezni a köztisztviselők értékelését a gyűjtő kitöltése által és még az év végéig visszacsatolást kell nyújtani a dolgozónak. A visszacsatolás teljesítményértékelési megbeszélés keretén belül megy végbe, mely során az értékelés illetve a követelmények átadása történik.

5.1.4. Értékelést végzők köre - értékelési hierarchia

A hivatalban dolgozó köztisztviselők teljesítményének értékelését a munkáltatói jogkör gyakorlója készíti el. Az értékelést végzők köre szervezeti alá illetve fölé rendeltségi viszonyokon alapszik, ennek alapján nevezhető értékelési hierarchiának.

A polgármester és az alpolgármesterek viszonylatában a jogszabály nem ír elő teljesítményértékelést. A polgármester a jegyző értékelését végzi, általában a Humánpolitikai szervezeti egység előkészítésével. A jegyző az aljegyző, illetve a főosztályvezetők értékelését készíti el. Az osztályvezetők teljesítményét a főosztályvezető értékeli. Az osztályvezető elvégzi a teljesítményértékelést a csoportvezetők és a közvetlen irányítása alá tartozó köztisztviselők tekintetében. A csoportvezető a csoportjához tartozó köztisztviselők teljesítményértékelését készíti el.

5.1.5. Értékeltek köre

A Polgármesteri Hivatalban a különböző feladatok köré szerveződő főosztályok, osztályok és csoportok köztisztviselőinek értékelése történik. Ktv. 1. § 8. bekezdése alapján a „köztisztviselő (...) a közigazgatási szerv feladat- és hatáskörében eljáró vezető és ügyintéző, aki előkészíti a közigazgatási szerv feladat- és hatáskörébe tartozó ügyeket érdemi döntésre, illetve – felhatalmazás esetén – a döntést kiadmányozza, szakértelemmel foglalkozik a rábízott feladatokkal összefüggő valamennyi kérdéssel, felelős saját tevékenységéért és munkaterületén a közigazgatási szerv állandó és időszakos célkitűzéseinek érvényesítéséért, a munkaköri leírásában részére megállapított, illetve a vezető által kiadott feladatokat a kapott utasítások és határidők figyelembevételével, jogszabályok és ügyviteli szabályok ismeretében és betartásával végzi”. A nem érdemi, a közhatalom gyakorláshoz kapcsolódó ügyviteli feladatokat ellátó ügykezelőket és fizikai dolgozókat a Munka Törvénykönyve (1992. évi XXII. Törvény) alapján értékelik.

5.1.6. A teljesítményértékelő gyűjtő, mint az értékelés módszere

A teljesítményértékelési gyűjtő (4. melléklet) segítségével végzik a dolgozók értékelését. A jelenleg is alkalmazott gyűjtőt a Jegyző és a Humánpolitikai szervezeti egység alakította ki az értékelés bevezetésekor. Azóta csupán egyszer változtattak rajta: 2004-ben kibővítették a munka és magatartásértékelést tartalmazó adatlappal. A rendszer alapfeltevése, hogy a szervezetben dolgozó köztisztviselőket ugyanazon egységes és szervezet-specifikus rendszer alapján kell értékelni a későbbi problémák, összetűzések elkerülése végett. A teljesítményértékelő gyűjtő négy fő részből tevődik össze: köztisztviselők azonosító adatai, „A” adatlap, „B1” adatlap, „B2” adatlap.

A gyűjtő kitöltése során elsőként a köztisztviselő azonosító adatait kell megadni, továbbá itt kell rögzíteni a teljesítményértékelést végző vezető nevét. Ezt követően olvasható a Polgármesteri Hivatal kiemelt céljai, mely segítséget nyújt a gyűjtő további kitöltéséhez.

„A” adatlap

Az első adatlap az „Egyéni teljesítménykövetelmények megállapítása a munkaköri feladatokhoz kapcsolódóan, szóbeli megbeszélésről szóló emlékeztető” címet viseli. Az adatlap nevéből is jól látható, hogy az egyéni teljesítménykövetelmények lejegyzésére szolgál. A követelményeket a megadott táblázatba kell rögzíteni, ezáltal sorszámmal lesznek ellátva.

Az „A” adatlap további része a szóbeli megbeszélésre vonatkozó adatlap, melyen rögzíteni kell a szóbeli megbeszélés időpontját, illetve a köztisztviselő saját „A” adatlap példányának átvételét. Az értékelő megbeszélés során mind az értékelt, mind az értékelést végző személy észrevételezéssel élhet. Ezt szintén ezen az adatlapon kell lejegyezni. A Humán Főosztályon a teljesítményértékelés során nem jellemző, hogy élnek ezzel a lehetőséggel. Ennek az oka a dolgozói, munkáltatói elégedettség és a folyamatos, évközben történő informális értékelés.

„B1” adatlap - Egyéni teljesítménykövetelmények értékelése

Az adatlap segítségével a korábban sorszámmal ellátott egyéni teljesítménykövetelmények értékelése valósul meg. Az értékelés két szempont alapján történik: a teljesítmény mennyiségi és minőségi vonatkozása. Mindkét típusú értékelésnél öt választási lehetőséget kínálnak fel az értékelő számára. A választási lehetőségek logikai sorrend alapján egyfajta skála szerint követik egymást, melyekhez nullától-négyig terjedő pontszámot rendeltek. A nulla jelentése nem teljesítette, illetve alacsony színvonalon teljesítette, a négy jelentése pedig nagymértékben túlteljesítette, kiemelkedő színvonalon teljesítette.

A köztisztviselők teljesítményének minőségi értékelése a „skála” segítségével könnyen megvalósítható, viszont a mennyiségi értékelés a munka jellegéből adódóan nehezen ragadható meg. A gyakorlatban ez okozza a legnagyobb problémát, mivel a munkafeladatok és teljesítménykövetelmények végrehajtása teljes mértékben szellemi munka, melynél nehéz a teljesítmény számszerűsíthető adatait megtalálni. Felmerül tehát a feladatok mérhetővé tételének, számszerűsítésének igénye, mivel ez jelenleg nem megvalósított.

Az adatlap második része az értékelt teljesítménykövetelmények részletes írásbeli összesítése, mely főként a dolgozónak ad visszajelzést munkájáról, annak javítási lehetőségeiről.

„B2” adatlap - Munka- és magatartásértékelés

A munka és magatartásértékelési szempontokat a Jegyző és a Humánpolitikai csoport úgy alakították ki, hogy a szervezetben dolgozó összes köztisztviselőre, illetve munkájukra egységesen alkalmazható legyen. Ebből adódóan nem beosztás és munkakör specifikusak, hanem általános érvényűek. A munka- és magatartásértékelést a következő szempontok alapján végzik:

- ☞ feladatmegoldás,

- ☞ önálló munkavégzés,
- ☞ munkavégzés igényessége és pontossága,
- ☞ együttműködés,
- ☞ munkához való felelős viszony.

Az értékelési szempontok közül három bővebben értékelésre kerül, további szempontokra bontás révén. Az értékelés nullától négyig terjedő skála segítségével történik, ahol a skála fokozatai növekvő sorrendben a következők: ritkán, majdnem soha, kevésbé, mindig ill. kiemelkedően. Megemlítendő, hogy az értékelési szempontokon a gyűjtőbe kerülésük óta nem változtattak.

A „B3” adatlap segítségével történik a szóbeli értékelő megbeszélések rögzítése, továbbá az esetleges észrevétel illetve jogvita kezdeményezés megtétele. A Ktv. 59. §-a alapján „a köztisztviselő a közszolgálati jogviszonyból származó igényének érvényesítése érdekében közvetlenül a bírósághoz fordulhat.” A 3. bekezdés értelmében a keresetet a munkáltatói intézkedésről szóló irat kézbesítésétől számított harminc napon belül lehet a bírósághoz benyújtani teljesítményértékelés megállapításaival kapcsolatos ügyekben.

A teljesítményértékelés gyűjtő három példányban készül el. A dolgozó, a vezető és a Humánpolitikai csoport is rendelkezik belőle egy-egy példánnyal. A Humánpolitikai csoport példánya a Ktv. 64. § 1. bekezdése alapján bekerül a dolgozó személyi anyagába, mely a köztisztviselő közszolgálati jogviszonyával kapcsolatos iratokat tartalmazza. Ilyen iratnak minősül a köztisztviselő öt évnél nem régebbi fényképe, a közszolgálati alapnyilvántartás adatlapja, az önéletrajz, a kinevezés, a minősítés és a már említett teljesítményértékelés. A dolgozók teljesítményértékelés gyűjtője számítógépen is rögzítve vannak a könnyebb változtatások érdekében.

5.1.7. A teljesítményértékelés kommunikálása, eredményének visszajelzése

A teljesítményértékelés kommunikálása értékelő megbeszélés során történik. A megbeszélés előtt tájékoztatják az értékelte a megbeszélésről, annak időpontjáról.

Véleményem szerint a Humán Főosztályon a megbeszélés nem okoz jelentős problémát, illetve nem jelent feszültségforrást. Az állításom arra alapozom, hogy a főosztályvezető évközből folyamatos informális visszacsatolással él, ezáltal a kisebb problémák azonnali orvoslása megy végbe, nem alakulnak ki nagy feszültségek, elégedetlenségek sem az értékelte, sem az értékelő részéről.

5.1.8. A teljesítményértékelés lehetséges következményei

Elsőként az illetményrendszer és a teljesítményértékelés közötti kapcsolat kerül bemutatásra. A Ktv. 2006-os módosítása következtében a köztisztviselők beállási szintjének meghatározása nem a teljesítmény, hanem a szakmai munka értékeléséhez kötődik. Azonban a szakmai munka értékelésének alappillére továbbra is a teljesítményértékelés, ebből következik, hogy az értékelő a beállási szintre vonatkozó javaslatát a szakmai munka és a teljesítményértékelés eredménye alapján teszi meg.

Ennek alapján az értékelés egyik következménye a köztisztviselő fizetési fokozatához tartozó alapilletmény legfeljebb 30%-kal megemelt, vagy legfeljebb 20%-kal csökkentett mértékű megállapítása. Voltaképp az értékelés azáltal ösztönözheti magasabb teljesítmény elérésére a dolgozókat, hogy az átlag alatti, átlagos, átlagot meghaladó teljesítményű dolgozók eltérő illetményt kapnak. A köztisztviselők beállási szintjének illetve az ezzel összefüggésben álló minősítésének és illetményeltérítés szintjének meghatározása a teljesítmény alapján a 4. táblázatban tekinthető meg.

4. táblázat: A beállási szint meghatározása a teljesítmény alapján

	Átlagolt pontszám		Beállási szintre tett javaslat	Minősítés	Illetményeltérítés mértéke (-tól, -ig)
Gyenge	0,0	- 1, 30	80%	Átlag alatti	- 20 % - 0 %
Közepes	1,31	- 1,80	90%		
Jó	1,81	- 3,00	100%	Átlagos (jó munkavégzés)	0 %
Kiváló	3,01	- 3,80	110%	Átlag feletti (kiemelkedő munkavégzés)	0 % - + 30 %
Kiemelkedő	3,81	- 4,00	120-130%		

Forrás: Saját szerkesztés (2012)

A teljesítményértékelés időszakában tartósan távol levő dolgozók értékelésére nem kerülhet sor. Tartós távollétnek minősül a szülési szabadság, GYES, GYED, keresőképtelenséget okozó betegség, fizetés nélküli szabadság. Teljesítményértékelés hiányában a 100%-os beállási szint javasolt.

A beállási szintekre vonatkozó javaslatot tartalmazó listát minden évben december végéig kell a Jegyzőnek elküldeni. Amennyiben egy dolgozó értékelése „átlag alatti” csak tényekkel alátámasztva, rövid indoklással tehető meg, melyet az értékelés gyűjtő kitöltésekor kötelező rögzíteni. Rendkívül fontos megemlíteni, hogy a beállási szint év

közbeni módosítására nincs lehetőség. Ebből adódóan a javaslattétel kapcsán fokozott figyelemmel kell eljárni.

A munkáltatói jogkör gyakorlója által a beállási szintre tett javaslatot a munkáltató mérlegeli, majd dönt a megvalósításáról. A 100%-os beállási szinthez tartozó alapilletményt minden esetben meg szokta adni. A 100 % feletti beállási szinthez tartozó alapilletményt azonban az anyagi fedezet hiánya, illetve a költségvetés várható szűkössége miatt nem mindig tudja odaítélni. Általában jellemző a szervezetre, hogy a dolgozók javasolt beállási szintje nagy többségben 100%-os vagy a feletti, így nagy valószínűséggel az erre szánt pénzügyi fedezet nem elegendő az összes átlag felett teljesítő dolgozó illetményének növeléséhez.

Amennyiben a teljesítményértékelés alapján megállapítható, hogy a köztisztviselő a teljesítménykövetelményeket nem vagy csak nagyon csekély mértékben, illetve alacsony színvonalon teljesítette a Ktv. 34/B. §-a értelmében a köztisztviselőt soron kívül minősíteni kell.

5.2. MÉLYINTERJÚ

A mélyinterjú során a szakirodalmi feldolgozás, illetve az esettanulmány alapján szerzett információimat kívántam bővíteni. Elsődleges célom többlet információt szerezése a szervezetről, annak teljesítményértékelési rendszeréről az általam választott interjúalany segítségével.

A mélyinterjúra való felkészülés során meghatároztam a beszélgetés vezérfonalát, ezáltal az interjúkérdéseimet, azok logikai sorrendjét. A kérdőív vezérfonala a *2. számú melléklet*ben olvasható. A mélyinterjú két fő részből állt. Elsőként az interjúalanyra vonatkozó kérdéseket tettem fel. Ezt követte a szervezet teljesítményértékelésére vonatkozó kérdések. A kérdéscsoportot hat szempont köré építettem fel: bevezető kérdések; teljesítményértékelés folyamata; értékelő megbeszélés; dolgozók elégedettsége; az értékelő elégedettsége, javaslatai; teljesítményértékelés következményei, illetményeltérítés.

5.2.1. Interjúalanyra vonatkozó kérdések

Mélyinterjúm alanya felsőfokú, jogi végzettséggel rendelkezik. A Polgármesteri Hivatalnál tizenhárom éve dolgozik, jelenleg, mint a Humán Főosztály vezetője. Korábban dolgozott a Magyar Államvasutak Zrt.-nél, illetve más közigazgatási szerveknél hasonló szinten és beosztásban.

Tanulmányai során nem találkozott a teljesítményértékelés témakörével. Későbbi munkája alatt ismerkedett meg a témával, illetve vett részt különféle továbbképzéseken, mint például „Személyes és munkahelyi hatékonyság növelő program köztisztviselők részére” és „Stratégiai tervezés központi továbbképzési program”. Jelenlegi munkája során tíz fő teljesítményértékelését készíti, ebből négy fő vezető, hat fő pedig ügyintéző beosztású.

Szervezet teljesítményértékelésére vonatkozó kérdések

5.2.2. Bevezető kérdések

A teljesítményértékelés céljára vonatkozó kérdésekre kapott válasz a szakirodalmi feldolgozás során feltárt ismeretekkel nagyfokú egyezést mutatott, mint például az előző évi feladatok értékelése, a következő évi feladatok kitűzése és az illetmény megalapozása. A hatékony, eredményes munkaerő alatt azt a dolgozót érti, aki a kitűzött feladatot hatékonyan, a munkavégzési folyamat szabályai szerint, határidőben maradéktalanul teljesíti.

5.2.3. Teljesítményértékelés folyamata

A teljesítményértékelés folyamatára vonatkozó kérdéseimre az interjúalanyom válaszai szintén nagy hasonlóságot mutattak a korábban már leírt információkkal. Ebből adódóan főképp a folyamat egyéni vonatkozásait mutatom be, mely speciálisan az adott Főosztályra vonatkozik.

A teljesítményértékelés folyamatába kis mértékben vonja be az értékeltet, de észrevételt bármikor tehet. Azonban javasolja az önértékelés bevezetését.

A teljesítményértékelés gyűjtő mellett alkalmaz folyamatközi értékelést, mely során utasításokat ad, szabályok betartását értékeli, önálló ötletek meglétét vizsgálja, ezenkívül minden munkafolyamat végén további értékelés végez. Munkavégzése során szinte minden alkalommal alkalmaz informális értékelést; azonnali szóbeli visszajelzést ad a dolgozó munkájáról, kritikát fogalmaz meg vagy útmutatást ad, elvégzi a javítást az írásbeli anyagban, kiváló munkavégzés után kedveskedő, köszönetnyilvánító megjegyzéseket hagy. Az interjú során megtudtam, hogy a köztisztviselők éves teljesítményértékelésén kívül van lehetőség negyedévenkénti értékelésre is, azonban ezzel a lehetőséggel általában nem élnek. Csak új dolgozók esetében végeznek évenként többször értékelést.

Alanyom a teljesítményértékelést 2002-től végzi minden évben, melyhez vezetői tájékoztatást kapott, ami két órát vett igénybe. Ez az időtartam kevésnek mondható, azonban véleménye szerint elvárt, hogy egy vezető pozícióban lévő személy egyénileg felkészüljön a témával kapcsolatban, ismerje az erre vonatkozó jogszabályokat, képes legyen elkészíteni a feladatkörébe tartozó dolgozók teljesítményének hiteles, megbízható értékelését.

Elmondása alapján egy dolgozó teljesítményértékelésének elkészítése és az új célkitűzések meghatározása harminc-negyven percet vesz igénybe, ez főként az évek során kialakult rutinjának köszönhető.

Az egyéni teljesítménykövetelmények értékelésénél a legnagyobb nehézséget a teljesítmény mennyiségi értékelése jelentette. Ezenkívül a teljesítmény minőségi értékelésének „kiváló színvonalon teljesítette” és „kiemelkedő színvonalon teljesítette” válaszlehetőségek közötti árnyalatnyi különbség meghatározása is gondot okoz.

5.2.4. Értékelő megbeszélés

Első és legfontosabb szempontnak azt tartja, hogy az értékelő megbeszélés kötelező. Azonban lehetőséget ad a dolgozónak, hogy visszajelzést kapjon munkájáról, az esetlegesen felmerült problémákról, nehézségekről. A megbeszélés hangvétele teljes mértékben az értékelt munkateljesítményének függvénye. Amennyiben a dolgozó teljesítménye jó vagy kiváló a megbeszélés hangvétele nyugodt, barátságos, amennyiben a teljesítmény átlag alatti a légkör feszültebb, kritikusabb. Jelenleg a légkör megfelelő, nyugodt és barátságos. Alapvető kritériumként emeli ki, hogy az értékelő beszélgetés zártkörű legyen, csak az értékelő és az értékelt vehet rajta részt.

5.2.5. Értékeltek elégedettsége

Az értékeltekre jellemző, hogy alapvetően elfogadják a teljesítményértékelést és annak rendszerét. A teljesítményértékelés bevezetése óta, vagyis az eddigi kilenc év alatt egy dolgozó tett, rögzített kritikai észrevételt. Azonban a bevezetéskor akadtak kisebb nehézségek, megválaszolatlan kérdések, főként azoknál a dolgozóknál, akiknek az illetménye az értékelés alapján csökkent.

A Hivatal történetében egy esetben fordult dolgozó bírósághoz jogvita ügyében. Átlag alatti minősítést kapott, azonban a teljesítményértékelést végző személy nem tudta ezt bizonyítani, mivel nem dokumentálta, hogy évközben milyen hibák fordultak elő az értékelt munkájával kapcsolatban. A munkáltató ezért elvesztette a jogvitát, ezenkívül a

bíróság arra kötelezte, hogy a beállási szintet 100%-nak minősítse. A Polgármesteri Hivatalban levonták a szükséges következtetéseket, így a jegyző által minden évben kiküldött teljesítményértékelési felhívásban nyomatékosítja a részletes dokumentáció szükségességét.

5.2.6. Az értékelő elégedettsége, javaslatai

Interjú alanyom elmondása alapján elégedett az értékelési gyűjtővel és az abban felhasznált módszerekkel, technikákkal, jól átláthatónak, praktikusnak, használhatónak tartja. Azonban negatívumként említi az évközben történő változtatások nehézségét. Véleménye szerint a formális értékelésnél praktikusabb az azonnali informális visszajelzés, mivel így az értékelt több információt kap, továbbá az éves értékelés eredményeit nem minden esetben tudja a dolgozó a tényleges feladatvégzéshez kötni.

A teljesítményértékelés rendszerét megfelelőnek tartja, azonban pár módosítási javaslattal él: lehetővé tenné az évközben történő módosításokat, hasznos lenne a különböző, nagyobb jelentőségű feladatok elvégzése során célfeladatok kitűzése és a megvalósításuk értékelése.

A „B2” vagyis Munka és magatartásértékelés adatlap értékelési szempontjainak kisebb módosítását kezdeményezné. Nagyobb hangsúlyt fektetne a személyes tényezőkre, azon belül az együttműködésre. Véleménye szerint ebben a szervezetben rendkívül nagy jelentősége van az ügyfelekkel, illetve a munkatársakkal való együttműködésnek. Ezzel szemben a jelenlegi dolgozók közül nagyszámban fordul elő olyan, aki kevésbé együttműködő. Szükséges lenne velük tudatni - értékelő megbeszélés keretén belül -, hogy a saját munkán kívül, nagy jelentősége van a hivatali érdeknek is. Továbbá a már meglévő szempontokat kiegészítené a tudás folyamatos karbantartása és az önképzés tényezőjével, mivel a köztisztviselői munkakörök esetében rendkívül fontos a folyamatosan változó jogszabályok ismerete.

5.2.7. Teljesítményértékelés következményei, illetményeltérítés

A teljesítményértékelési rendszer legfontosabb következményének azt tartja, hogy annak segítségével állapítják meg a dolgozók következő évi illetménybeállási szintjére vonatkozó javaslatokat, vagyis a következő évben a dolgozót megillető havi jövedelmet.

Megfelelőnek tartja a teljesítményhez és szakmai munkához kötött illetmény eltérítést, illetve annak mértékét, azonban nehezményezi, hogy annak nincs betervezve az

anyagi fedezete. Véleménye alapján ezen mindenféleképpen módosítani kellene, hogy a teljesítményértékelés valóban ösztönző hatású legyen.

5.2.8. A mélyinterjú alapján levont következtetések

Interjúalanyom válaszai nagyfokú egyezést mutattak az előző fejezetekben ismertetett teljesítményértékeléssel, annak rendszerével. Azonban sikerült számos új információhoz jutnom, mely segítségével mélyebben megismertem a teljesítményértékelést, illetve annak gyakorlatát a közigazgatásban, a köztisztviselők körében. A köztisztviselők teljesítményértékelése során kiemelkedő figyelmet kell fordítani

- ☞ az előírt jogszabályok betartására;
- ☞ a szükséges dokumentumok rögzítésére;
- ☞ az értékelő alapos felkészítésére, felkészülésére;
- ☞ az értékelési megbeszélés stílusára, légkörére;
- ☞ az éves értékelésen túl az informális értékelésre, az információk folyamatos visszacsatolására.

Változtatási javaslatok

Az egyéni teljesítménykövetelmények értékelésénél problémát jelent a teljesítmény mennyiségi értékelése. Ez főként a munka jellegéből adódik, mivel szellemi munka esetében nehezen ragadható meg a teljesítmény mennyisége. Szükséges lenne a munkafeladatok és célkitűzések mérhetővé tételére.

A teljesítményértékelés gyűjtőben szereplő munka- és magatartásértékelési szempontokat javasolt lenne kiegészíteni a tudás folyamatosan karbantartása és az önképzés tényezőjével.

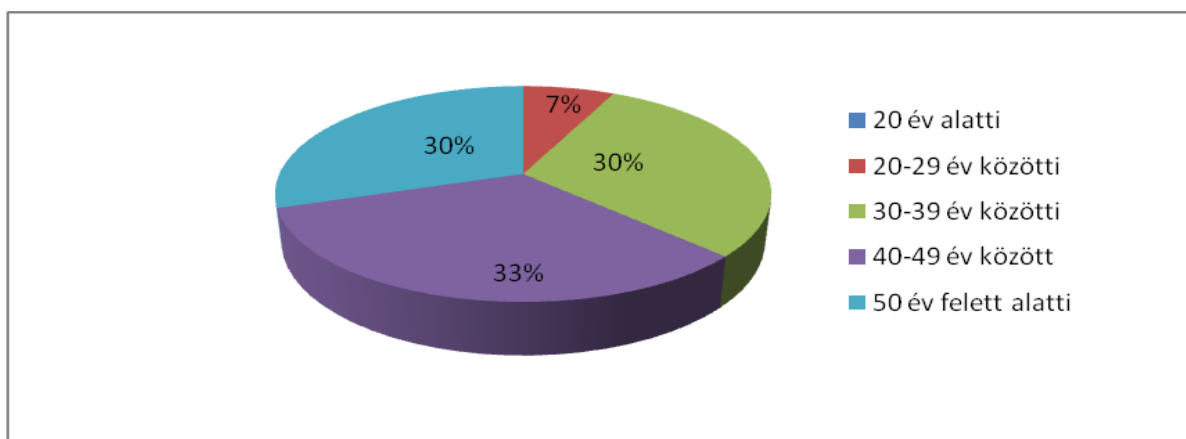
Nagyobb hangsúlyt kellene fektetni az értékeltek bevonására. Szükség lenne az önértékelés módszerének bevezetésére. A folyamatos informális értékelés mellett javallott a különböző, nagyobb hangvételű feladatok elvégzése során célfeladatok kitűzése illetve azok megvalósításának értékelése.

5.3. A KÉRDŐÍVES KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE, BEMUTATÁSA

A teljesítményértékelés kérdőívet az esettanulmány felépítése, logikai sorrendje alapján dolgoztam ki (3. melléklet). Kérdéseim feltevése és megfogalmazása során elsősorban az általam felállított hipotéziseket kívántam alátámasztani. Megkíséréltem minden hipotézisre vonatkozóan több kérdést feltenni a biztosabb eredmény érdekében.

5.3.1. Általános adatok kiértékelése

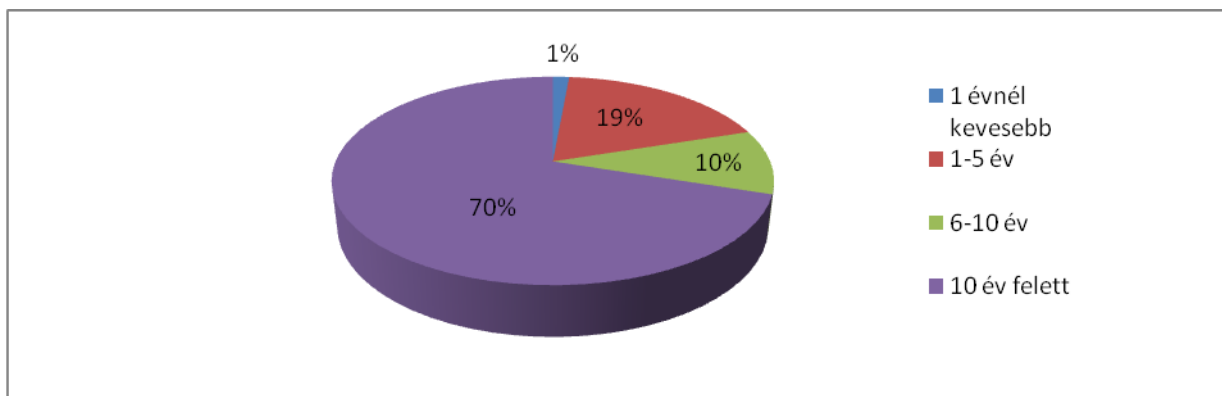
Az általam készített kérdőív első része az interjú alanyok azonosító adataira vonatkozó kérdéseimet tartalmazza. Az általam vizsgált minta 70 fő köztisztviselőből tevődik össze. Ennek jelentős, 89%-a (62 fő) nő, 11%-a pedig férfi. Ez az arány jellemzőnek mondható a közigazgatásban dolgozók nemi eloszlására. Az alanyaim életkorára vonatkozóan öt életkorcsoportot határoztam meg. A kitöltők csupán 7%-a 30 év alatti, 30%-a 30 és 39 év közötti illetve 63%-a 40 év feletti (3. ábra), ennek következtében valószínűsíthető, hogy a minta jelentős része nagy munkatapasztalattal rendelkezik.



3. ábra: Életkor-csoport szerinti megoszlás (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

A minta 90%-a főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezik, ez az arány rendkívül magasnak mondható. A jelenlegi munkahelyén eltöltött időtartam vizsgálata során négy időintervallumot különböztettem meg (4. ábra). A vizsgált köztisztviselők 70%-a több, mint 10 éve dolgozik a Polgármesteri Hivatalban, vagyis a teljesítményértékelés bevezetését megelőzően már az intézmény alkalmazásában állt. Ennek alapján feltételezhető, hogy a kérdőív kitöltőinek jelentős része nagymértékben ismeri az intézmény teljesítményértékelési rendszerét illetve annak alkalmazását és jelentőségét.



4. ábra: Jelenlegi munkahelyén való eltöltött időtartam (n=70)

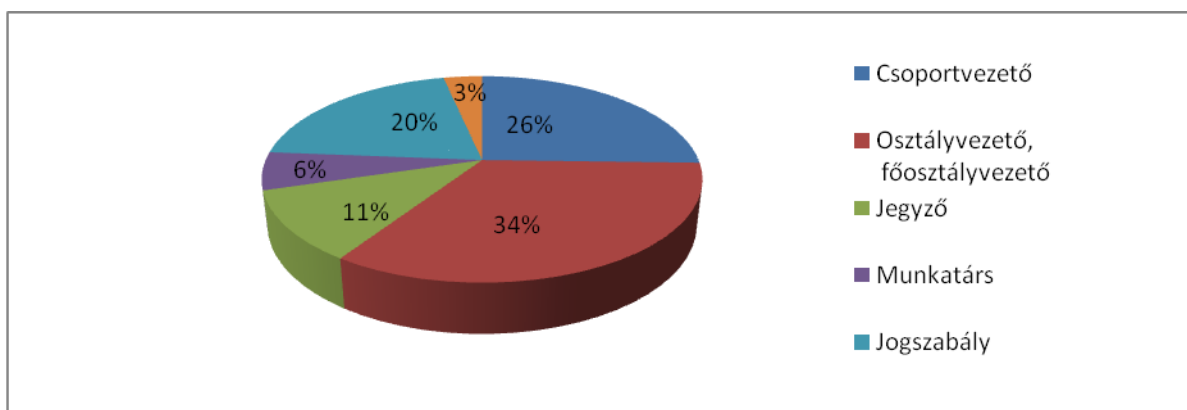
Forrás: Saját kutatás (2012)

Beosztásuk alapján 65 fő ügyintézőt vagyis értékeltet és 5 fő értékelést végző személyt vizsgáltam. Az 5 fő értékelő személy - 1 fő főosztályvezető és 4 fő osztályvezető - végzi a teljes Humán Főosztály köztisztviselőinek teljesítményértékelését, tehát az általuk adott válaszokat generalizálom az egész szervezet értékelőire vonatkozóan.

5.3.2. A teljesítményértékelés kérdőív kiértékelése

Összesített eredmények

Első kérdésem segítségével arra kerestem a választ, hogy a köztisztviselőt ki informálta, honnan értesült a teljesítményértékelés rendszeréről, annak alkalmazásáról. Az erre vonatkozó eredményeket az 5. ábra szemlélteti.



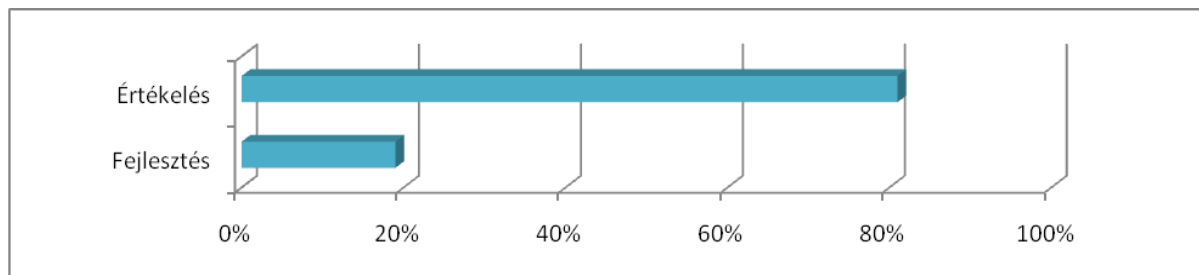
5. ábra: Informálás, értesülés forrása a teljesítményértékelés rendszeréről, annak alkalmazásáról (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

A diagrammon jól látható, hogy az alanyok legnagyobb részét a csoportvezető, az osztályvezető, illetve a főosztályvezető tájékoztatta. Azonban jelentős azok az aránya, akik jogszabályból értesültek. A kapott eredmény megfelel a várakozásaimnak. A köztisztviselők a rendszerrel kapcsolatban kapott információkkal 4,4 átlag érték mértékben elégedettek. Ez az érték kellőképpen magas, így valószínűsíthető, hogy az értékeltek teljes mértékben megismerték az intézményben működő rendszert. Az alanyok 86%-a megfelelőnek tartja az értékelés gyakoriságát, csupán 14%-uk tenne javaslatot a gyakoriság megváltoztatására, annak megritkítására.

A szervezetben működő teljesítményértékelési rendszer során a válaszadók 96%-a szerint az egyéni teljesítményt vizsgálják. Az értékelés tárgyára vonatkozó kérdésekre a kitöltők jelentős, 78%-a a minőségi kritériumot jelölte meg, azonban magas azoknak a száma, akik az eredményeket mérő illetve a személyiségjellemzőkön alapuló kritériumot választották.

A kitöltők válaszai alapján a teljesítményértékelés elsődleges célja 57 fő (82 %) szerint az értékelés, 13 fő (18 %) szerint a fejlesztés (6. ábra).

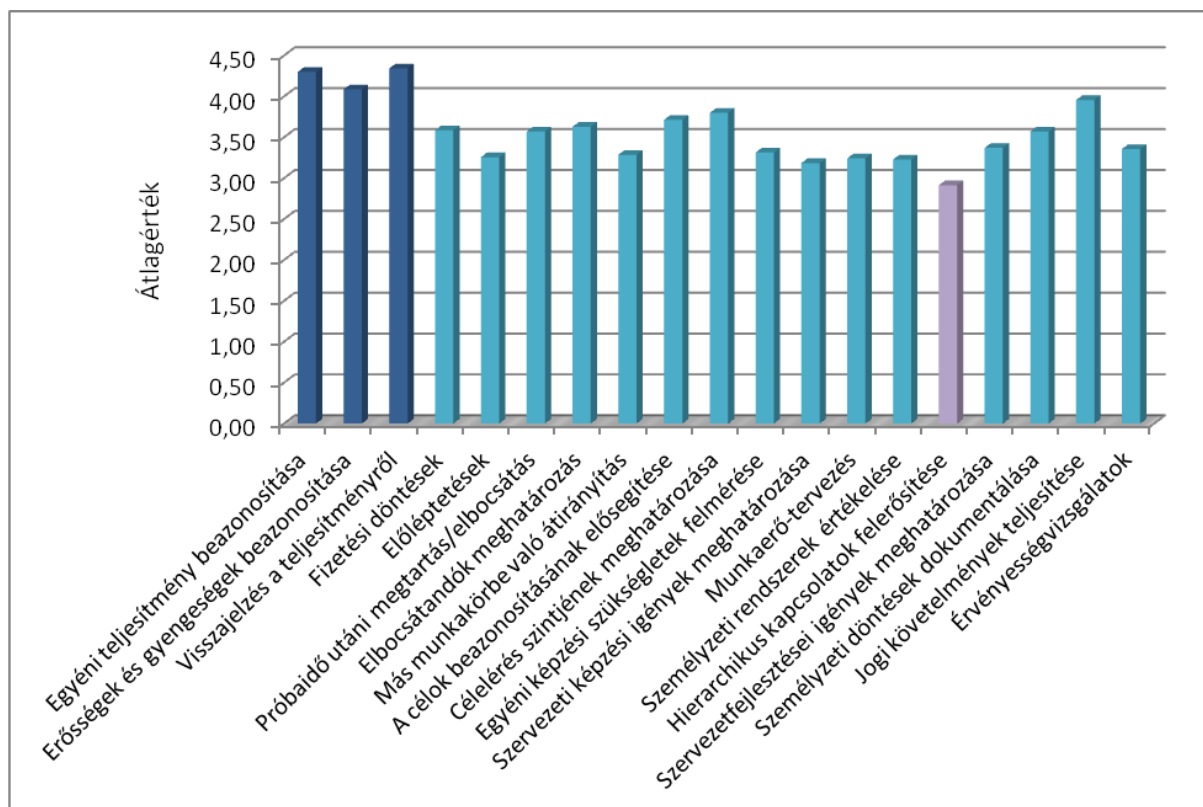


6. ábra: A teljesítmény értékelés elsődleges célja (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

Az értékelési cél szignifikáns eredményének következtében nem meglepő, hogy a személyes fejlődésre, képzésre fektetett hangsúly mértéke csupán 3,15 átlag értéket kapott.

A következő kérdés a teljesítményértékelés céljaira, a rendszerrel szemben támasztott elvárásokra vonatkozik. A Cleveland és Murphy által készített cél és felhasználási terület kumulatív felsorolás elemeit használtam fel, melyeket az alanyoknak 5 fokú skála segítségével kellett értékelniük (7. ábra).



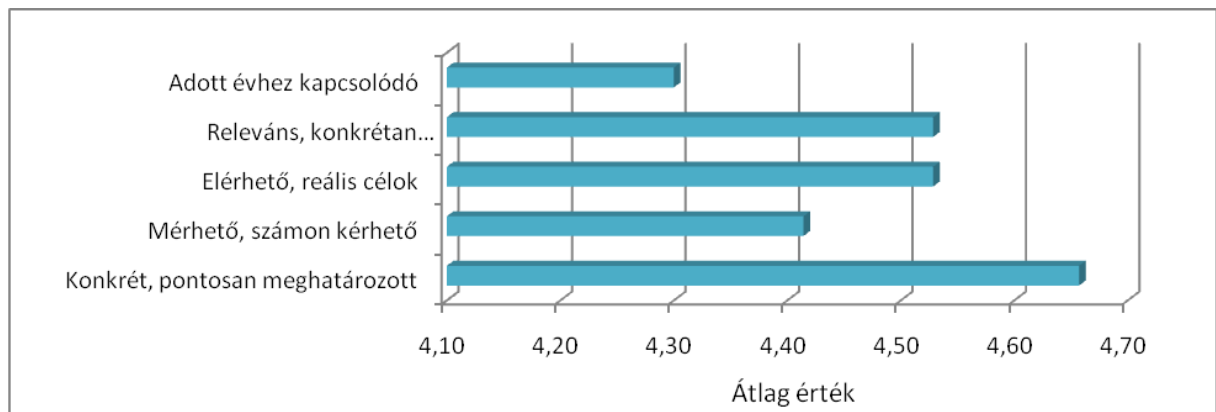
7. ábra: A teljesítményértékelés felhasználásának céljai (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

Az „egyéni teljesítmény beazonosítása”, az „erősségek és gyengeségek beazonosítása” illetve a „visszajelzés nyújtás a teljesítményről” célterületek kapták a legmagasabb átlagértéket, mindhárom tényező 4 átlag értéke feletti. Véleményem szerint ez az eredmény megfelel a teljesítményértékelés alapvető célkitűzéseinek. Ezeket szorosan követi a „jogi követelmények teljesítése”, mely 3,96 átlag értékkel kiemelkedően magasnak mondható. A legalacsonyabb átlag értéket a „hierarchikus kapcsolatok felerősítése” tényező kapta, de hasonlóan alacsony a „munkaerő-tervezés” és a „szervezeti képzési igények meghatározása” kritérium átlag értéke. Jól látható, hogy a három legkisebb értékű kritérium közül kettő képzéssel és fejlesztéssel kapcsolatos, azonban a többi fejlesztési célú elem is homológ.

A kérdőív összesítése alapján a Polgármesteri Hivatal kiemelt céljainak ismerete 4,13 átlag érték, az egyéni teljesítménykövetelmények ismerete 4,71 átlag érték. Jól látható, hogy a mintában szereplő személyek kisebb mértékben ismerik a szervezet kiemelt céljait, mint a saját teljesítménykövetelményüket. Ez annak tulajdonítható, hogy az egyéni követelmények alapján történik az értékelésük, így azzal nagyobb mértékben szembesülnek.

Fontosnak tartottam, hogy a köztisztviselők elvégezzék az egyéni teljesítménykövetelmények értékelését a SMART kritériumok alapján (8. ábra).



8. ábra: A köztisztviselővel szemben támasztott teljesítménykövetelmények értékelése SMART kritériumok alapján (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

A diagramm is jól illusztrálja, hogy a kitöltők nagymértékben meg vannak elégedve az egyéni teljesítménykövetelményeikkel. Számomra az eredmény meglepetést okozott, mivel előzetes feltételezéseim alapján a „mérhető, számon kérhető” kritérium nagyfokú problémát és hiányosságot jelent az értékelés folyamatában.

A teljesítményértékelés gyűjtőben szereplő értékelési tényezőkkel való elégedettség mértéke a SMART kritériumok értékeléséhez rendkívül hasonló értékeket, tendenciát mutat. A legmagasabb a „munkavégzés igényessége és pontossága” tényező, mely 4,60 átlagértéket kapott.

Ezt követően az értékelési tényezők változtatására vonatkozó kérdéseim következtek. 57 fő nem változtatna az értékelési tényezőkön, akik pedig kiegészítést javasoltak nagy számban jelölték meg a kreativitás, a rugalmasság és a terhelhetőség kritériumát.

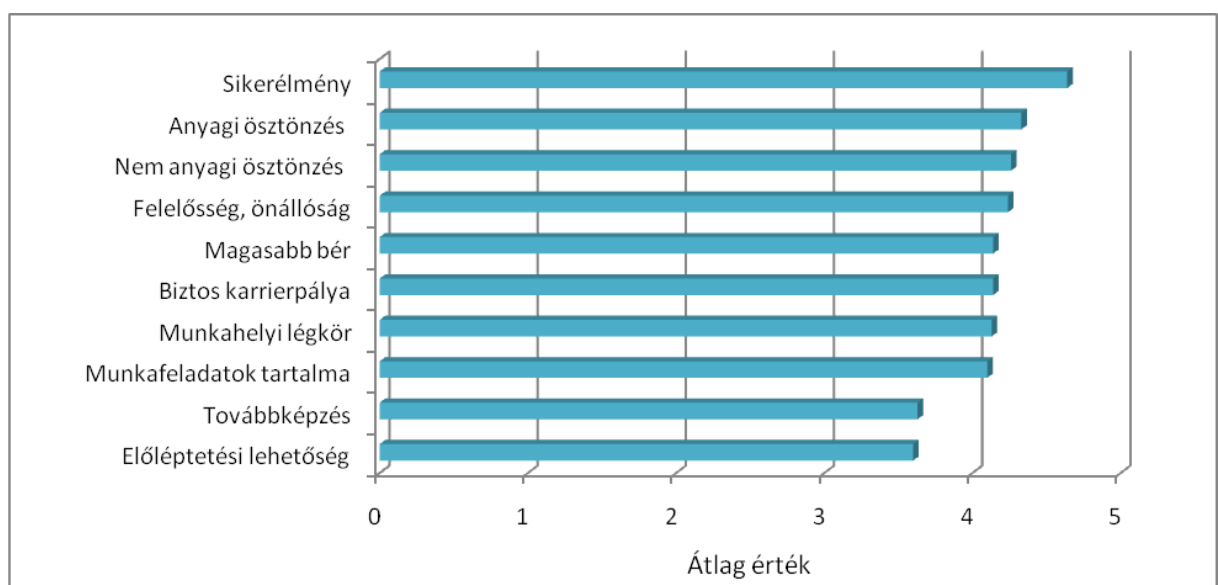
Azzal szemben, hogy az informális teljesítményértékelés fontosságát 4,36 átlag értéknek jelölték meg, a szervezetben történő alkalmazásának mértéke csupán 3,41 átlag értéket kapott. Ebből jól látható, hogy a meglévőnél nagyobb mértékben lenne szükség az informális teljesítményértékelés alkalmazására.

Az értékelő megbeszélés

Az értékelő megbeszélés típusának kiválasztásánál azonos mértékben (26 fő) jelölték meg az értékelést elfogadtató és figyelemfelhívó variánst. Az értékelő megbeszélést stílusa,

hangvétele alapján 44 fő nyugodtnak, 8 fő kellemesnek és 15 fő semlegesnek minősítette. Mindössze a kitöltők 4%-ának véleménye alapján feszült hangvétellű a beszélgetés. Ennek következtében megállapítható, hogy túlnyomórészt megfelelő hangvételben zajlanak az értékelő megbeszélések. Ezt támasztja alá az értékelő megbeszélés által kiváltott érzésekre vonatkozó kérdésem, mivel csupán a minta 7%-a választotta a negatív opciót. Az értékelő megbeszélés időtartamára vonatkozó kérdésre kapott válaszok széles skálán mozogtak, azonban alapvetően jellemző (95%) a 15 perc alatti időtartam.

Elengedhetetlen vizsgálati területnek tartottam az ösztönzési tényezők teljesítményre gyakorolt hatásának tanulmányozását (9. ábra).



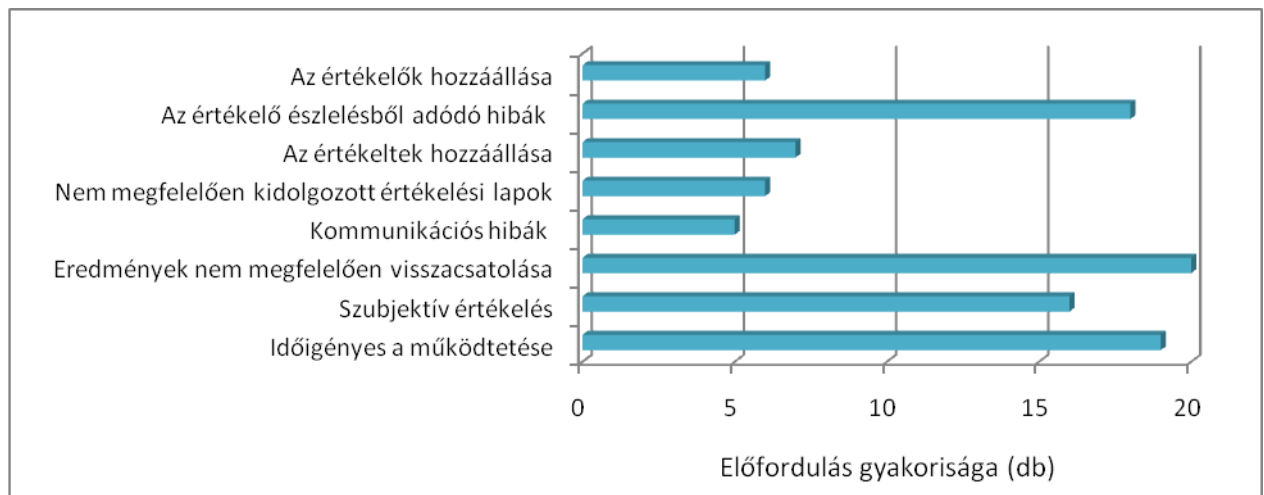
9. ábra: Ösztönzési tényezők teljesítményre gyakorolt hatása (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

A „sikerélmény” tényező kapta a legmagasabb - 4,63 átlag érték - értéket. Ezt követte az „anyagi ösztönzés”, „a nem anyagi ösztönzés” illetve a „felelősség, önállóság” tényezője. Az általam legjobban preferált tényezőnek gondolt „magasabb bér” mindössze 4,14 átlag értéket kapott, amely megegyezik a „biztos karrierpálya” lehetőségével. A legkevésbé fontosnak tartott ösztönzési tényező a „továbbképzés” (3,64 átlag érték) és az „előléptetési lehetőség” (3,58 átlag érték).

Az ösztönzési tényezőkkel összefüggésben szükségesnek láttam megtudni, hogy a köztisztviselők milyen mértékben tartják igazságosnak a teljesítményértékelés tényleges anyagi vonzatát. Válasznak a 3,00 átlag értéket kaptam. Ezt az eredményt a pénzügyi fedezet hiányának figyelembe vétele mellett nem tartom meglepőnek.

A teljesítményértékelési rendszer hatékony működését befolyásoló, akadályozó tényezők (10. ábra) közül a legnagyobb arányban az értékelés eredményeinek nem megfelelő visszacsatolását (20 fő), az időigényes a működtetést (19 fő) és az értékelő észleléséből adódó hibáit (18 fő) emelték ki.



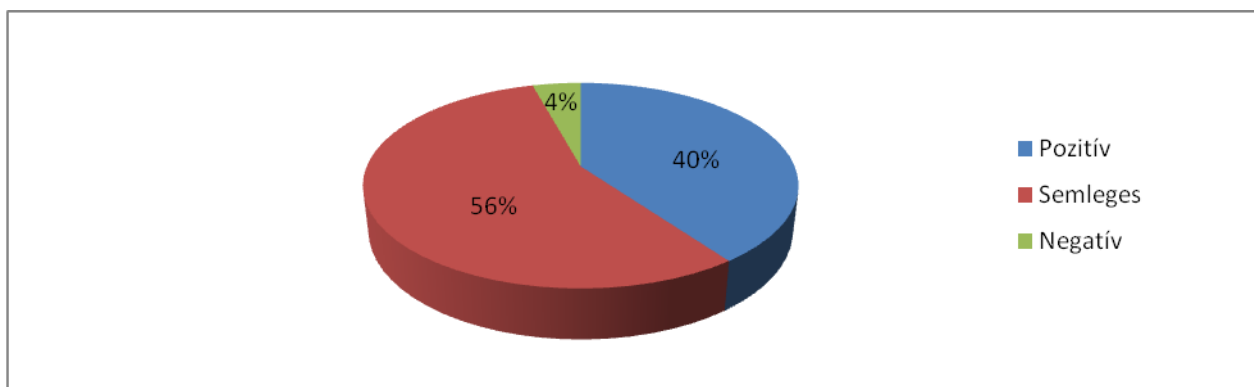
10. ábra: A teljesítményértékelési rendszer hatékony működését befolyásoló, akadályozó tényezők (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

A jelenlegi teljesítményértékelési rendszerrel illetve az értékelés folyamatával való elégedettség mértéke 3,72 átlag érték. Ezzel összefüggésben a kitöltők 60%-a nem tenne javaslatot a rendszer hatékonyságának növelése érdekében. Azonban a javaslatot tévő személyek közül 26 fő az alkalmazott módszert változtatná meg. Elenyésző azoknak az aránya, akik az értékelés szintjét és az értékelő személyét modifikálnák. Ezt tükrözi az értékelő felkészültségére adott igen magas, 4,34 átlagérték is.

Fontosnak tartottam megkérdezni, hogy a köztisztviselők milyen mértékben tartanák fontosnak az önértékelés bevezetésének. Rendkívül csekély a különbség azok között, akik szükségét látják (52%) és azok között, akik nem látják szükségét (48%) az önértékelés alkalmazásának. Az eredmény az általam várttól nagymértékben elmarad, azonban még így is jelzi az önértékelés bevezetésének igényét.

Kérdőívem befejező kérdéseként a kitöltő teljesítményértékeléssel kapcsolatban, arról összességben kialakult véleményére voltam kíváncsi (11. ábra).



11. ábra: A rendszerrel kapcsolatban összességben kialakult vélemény (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

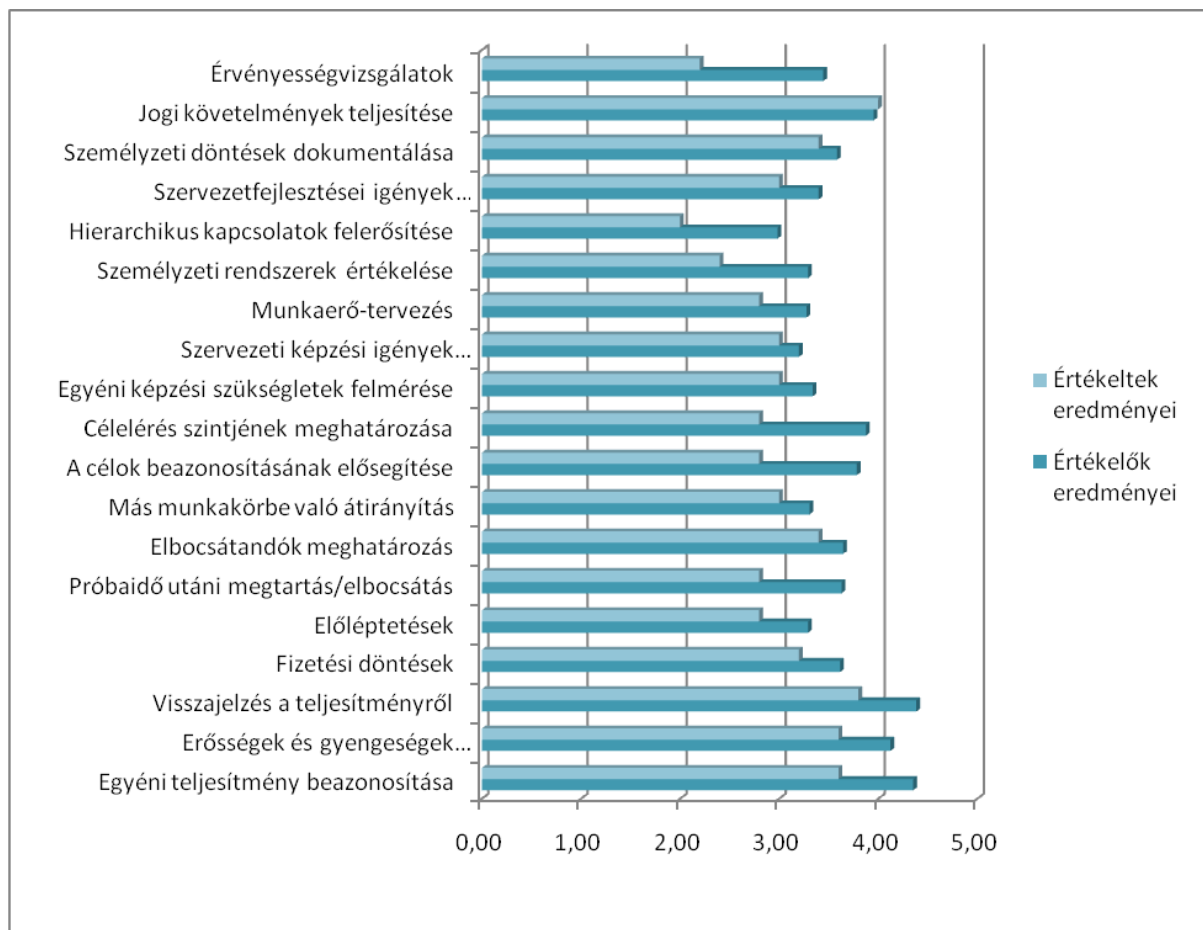
A kitöltők 40%-ának pozitív az értékelési rendszerrel kapcsolatban kialakult véleménye. Feltűnően jelentős azonban azoknak az aránya (56%), akik semlegesen viszonyulnak a teljesítményértékelés rendszeréhez.

5.3.3. Az értékelt és értékelést végző köztisztviselők eredményei közötti eltérések

A kérdőív összesített kiértékelése után szükségét láttam a minta értékelést végző és értékelt személyek szerinti csoportosításnak. A csoportosítás alapján készített kérdőív értékelés nagymértékű egyezést mutatott az összesített értékelés eredményeivel. Ennek következtében mindössze a két csoport szignifikánsnak mondható különbségeit mutatom be és szemléltetem.

Eltérés figyelhető meg a teljesítményértékelés rendszerével kapcsolatban kapott információk forrása kapcsán. Az értékelők csoportjára - 28%-kal - nagyobb mértékben jellemző, hogy jogszabály segítségével informálódtak.

A teljesítményértékelési rendszerrel szemben támasztott elvárások szintén mutattak eltérést, melyet a 12. ábra segítségével szemléltetek.



12. ábra: A teljesítményértékelés felhasználásának céljai eredményei közötti eltérések

Forrás: Saját kutatás (2012)

Általános tendencia az eredményekre vonatkozóan, hogy az értékelést végző csoport jóval kisebb átlag értékeket adott meg, mint az értékelt csoport. Ez főként a hierarchikus kapcsolatok felerősítése, a célok beazonosításának elősegítése, a célelérés szintjének meghatározása illetve az érvényesség vizsgálatok tekintetében figyelhető meg.

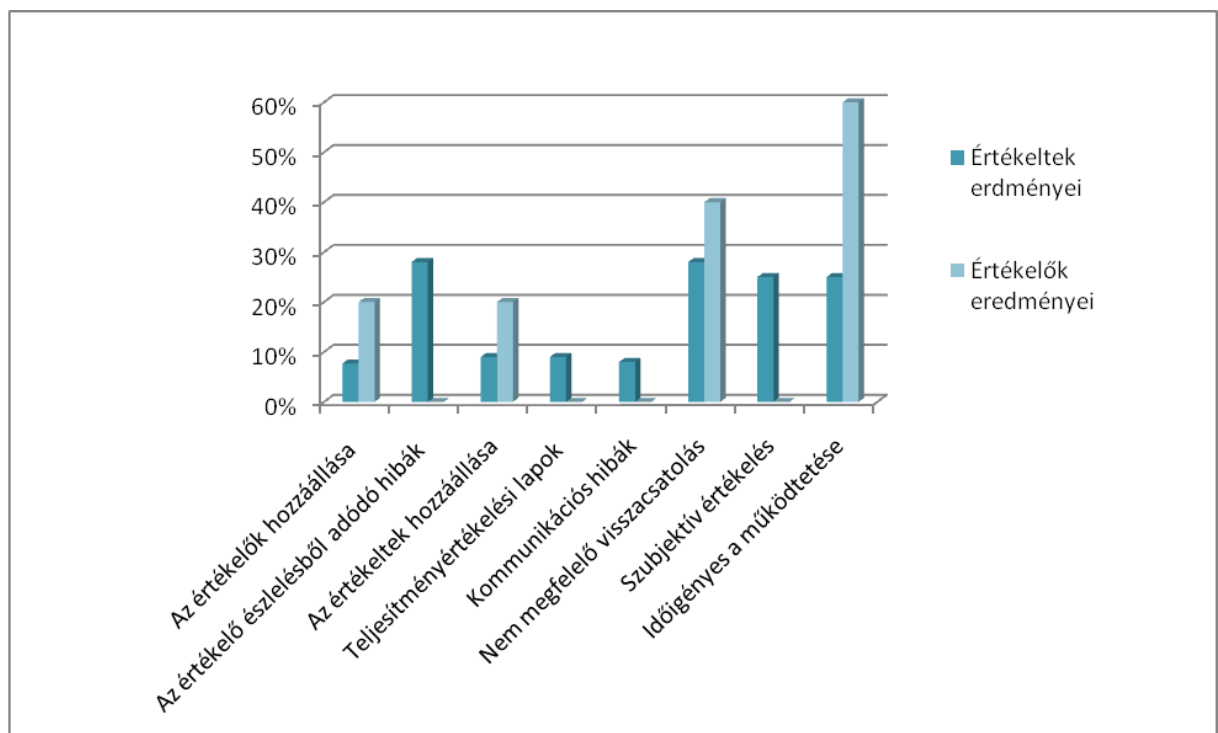
Eltérés mutatkozott a legjobban preferált elvárások kapcsán. Az értékelték csoportja a teljesítményről nyújtott visszajelzés funkciót (4,38 átlag érték), ezzel szemben az értékelést végzők csoportja a jogi követelmények teljesítését (4,00 átlag érték) tartja a teljesítményértékelés elsődleges céljának. Azonban az értékelők másodikként ugyancsak a teljesítményről nyújtott visszajelzést választották. Véleményem szerint ez az eredmény arra utal, hogy az értékelést végző személyek ugyan fontosnak tartják az teljesítményértékelést, de elsősorban az előírásoknak való megfelelés dominál.

Deviancia figyelhető meg a Polgármesteri Hivatal kiemelt céljainak ismeretére vonatkozóan. Az értékelők csoportja 0,51 átlag értékkel nagyobb ismereti szintet

határozott meg. A különbség annak tudható be, hogy az értékelők munkafeladataik elvégzése során többször „találkoznak” a kiemelt célokkal, mint például jegyzői levelekben, teljesítményértékelő gyűjtő kitöltésénél.

Az értékelési tényezők változtatásának igénye kapcsán megállapítható, hogy az értékelők nagyobb mértékben látják szükségesnek a módosítást. Míg az értékeltek csoportjának mindössze 15%-a igényelné a változtatást, addig az értékelők csoportjára ez 60%-ban jellemző.

A teljesítményértékelési rendszer hatékony működését befolyásoló, akadályozó tényezők kiválasztásakor (13. ábra) az értékelők az időigényes működtetés problémáját jelölték meg elsősorban. Ezzel szemben az értékeltek az értékelő észleléséből adódó hibákat, a szubjektív értékelés és az értékelés nem megfelelő visszacsatolását választották. Jól látható, hogy az értékeltek csoportja által kiemelt problémaforrások elsősorban az értékelő személyével kapcsolatosak.

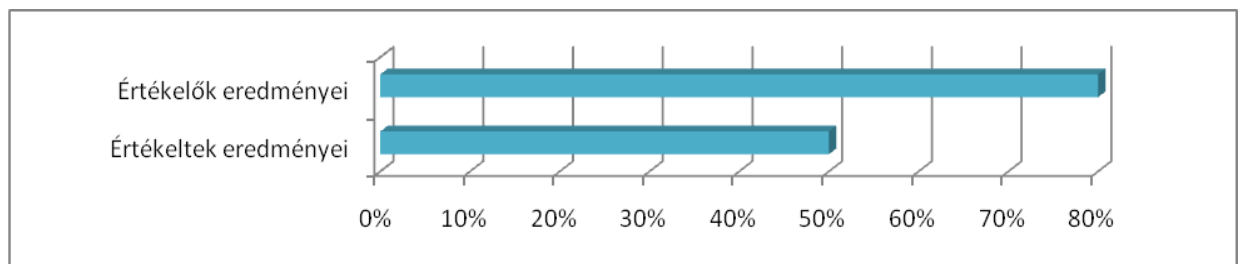


13. ábra: A teljesítményértékelési rendszer hatékony működését befolyásoló, akadályozó tényezők (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

A rendszer hatékonyságának növelése érdekében tett javaslatok és az értékelő felkészültségének szintje közötti eltérés elenyésző. Azonban csaknem az összes értékelő

megjelölte az önértékelés bevezetésének igényét, ez az arány az értékeltek körben mindössze 50% (14. ábra).



14. ábra: Az önértékelés bevezetésének igénye (n=70)

Forrás: Saját kutatás (2012)

5.3.4. A kérdőíves kutatás eredményeinek összefoglalása

A minta 86%-a megfelelőnek tartja az értékelés gyakoriságát vagyis nem ritkítaná az értékelést, ennek okán feltételezhető, hogy az alanyok túlnyomó része elégedett az évenként végzett formális teljesítményértékeléssel. Ezenkívül a teljesítményértékelés felhasználásának céljai közül 10 elem 3,5 átlag értéken felüli, következésképp potenciális elvárásokat támasztanak az értékeléssel kapcsolatban. Az informális teljesítményértékelés fontosságát 4,36 átlag értéknek jelölték meg, azonban a szervezetben történő alkalmazásának mértéke csupán 3,41 átlag értéket kapott. Ebből jól látható, hogy a meglévőnél nagyobb mértékben lenne szükség az informális teljesítményértékelés alkalmazására. Az értékelés eredményei alapján kijelenthető, hogy szükség van formális, illetve informális teljesítményértékelésre a közigazgatásban, ezzel hipotézisem a kérdőív eredményei alapján alátámasztást nyert.

A minta több mint 80%-ának véleménye alapján az intézményben alkalmazott teljesítményértékelési rendszer elsődleges célja az értékelés. A személyes fejlődésre, képzésre fektetett hangsúly mértéke mindössze 3,15 átlag érték. Ezt igazolja a teljesítményértékelésre vonatkozó felhasználási célok értékelése is, mivel elsősorban az „egyéneknek szóló információ” célterület elemeit preferálták, a rendszerkarbantartással és fejlesztéssel kapcsolatos célokat szemben. Ez az eredmény az ezzel kapcsolatos hipotézisemet alátámasztja.

A jelenlegi teljesítményértékelési rendszerrel illetve az értékelés folyamatával való elégedettség mértéke 3,70 átlag érték. Az alanyok 86%-a megfelelőnek tartja az értékelés gyakoriságát, továbbá 80%-a nem változtatna az értékelési tényezőkön. A Polgármesteri Hivatal kiemelt céljainak ismerete magas (4,13 átlag érték), az egyéni teljesítmény

követelmények ismerete kiemelkedően magas (4,71 átlag érték). A teljesítményértékelés gyűjtőben szereplő értékelési tényezőkkel való elégedettség 4,5 átlag érték körülire tehető. Ennek okán megállapítható, hogy a megkérdezett köztisztviselők nagyobb részben elégedettek az értékelési rendszerrel.

Azonban a kitöltők 40%-a tenne javaslatot a rendszer hatékonyságának növelése érdekében, a javaslatot tévő személyek túlnyomó része (90%) az alkalmazott módszert változtatná meg. A teljes minta mindössze 20%-a változtatna az értékelési tényezőkön, azonban szignifikáns eltérés figyelhető meg az értékelt és az értékelést végzők csoport eredményei között. Míg az értékelték csoportjának mindössze 15%-a igényelné a változtatást, addig az értékelők csoportjára ez 60%-ban jellemző. Túlnyomórészt a kreativitás és a rugalmasság kritériumát szorgalmaznák. Mindezeket egybevetve kijelenthető, hogy a köztisztviselők véleménye alapján a jelenlegi teljesítményértékelő rendszer fejlesztésre szorul.

A kérdőívet kitöltő köztisztviselők az egyéni teljesítménykövetelmények mérhető, számon kérhető ismervét megfelelőnek tartják (4,4 átlag érték). Ebben a tekintetben a kérdőív alapján a felvetésem megdőlt.

Kutatásom során fontosnak tartottam megvizsgálni a köztisztviselők értékelésbe történő bevonását és az önértékelés bevezetése iránti igényét. A teljes mintát tekintve rendkívül csekély a különbség azok között, akik szükségét látják (52%) és azok között, akik nem látják szükségét (48%) az önértékelés alkalmazásának. Azonban csaknem az összes értékelő megjelölte az önértékelés bevezetésének igényét, ez az arány az értékelték körben 50%. Az önértékelés szükségességére vonatkozó hipotézisem alátámasztást nyert a kérdőív eredményei alapján.

5.4. BALANCED SCORECARD

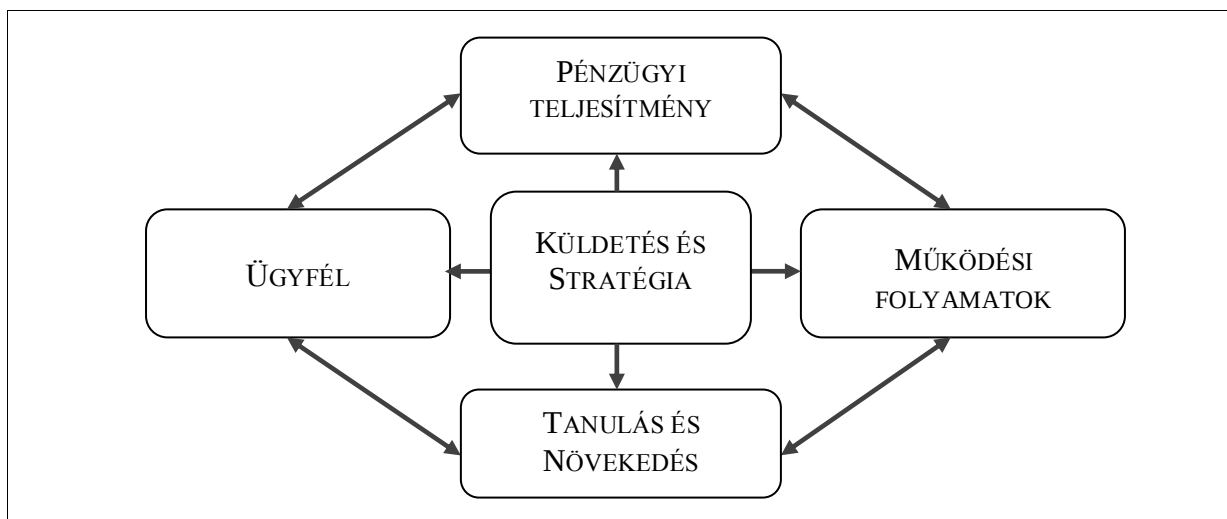
Az előző fejezetek alapján megállapítható, hogy a Polgármesteri Hivatalban alkalmazott teljesítményértékelési rendszer bizonyos változtatásokra szorul. Szükséges lenne egy olyan stratégiai vezetési rendszer bevezetésére, amely mindenekelőtt a kritikus vezetési folyamatok - teljesítmény mérhetővé tétele, számszerűsíthetősége - végrehajtásában nyújt segítséget. Ennek a megoldására ajánlott rendszer a Balanced Scorecard. Elsőként a rendszer ismertetése, majd pedig az általam javasolt alkalmazása olvasható.

5.4.1. Balanced Scorecard bemutatása

A Balanced Scorecard (rövidítve BSC) Robert S. Kaplan és David P. Norton által 1996-ban publikált kiegyensúlyozott célrendszeren és teljesítménymutatókon alapuló stratégiai vállalatirányítási és teljesítménymérési módszer (Kaplan–Norton, 1998). Eredetileg egy javított teljesítménymérési rendszernek szánták, azonban megjelenése óta számos alakításon, fejlesztésen és bővítésen esett át. Napjainkban világszerte széles körben használják az üzleti, ipari, kormányzati és nonprofit szervezetek (I10).

A hazánkban „kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer” elnevezéssel illetett rendszer alapelve, hogy egy megfelelően kidolgozott stratégia hozzájárul a teljesítmény, az eredményesség könnyebb megítéléséhez. Ennek okán a módszer fő célkitűzése a stratégia lefordítása mutatószámokká, vagyis a feladatok és célok mérhetővé tétele (I9). A rendszer további pozitív eredményei: hozzáigazítja az üzleti tevékenységét a vállalat jövőképehez és stratégiájához; javítja a belső és külső kommunikációt, illetve monitorozza a szervezet stratégiai céljainak megvalósulása érdekében tett erőfeszítéseit, teljesítményét (I10).

A Balanced Scorecard a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal egészíti ki, melyek a jövő teljesítményét legnagyobb mértékben befolyásoló tényezőkről nyújtanak információt (Kaplan–Norton, 1998). A módszer - felváltva az egyoldalú pénzügyi szemléletet - a szervezet pénzügyi intézkedésein kívül három további perspektíva mentén vizsgálja a szervezetet, melyek a következők: az ügyfél szempontja, a működési folyamatok szempontja illetve a tanulás és fejlődés szempontja. Erre azért van szükség, mert a négy szempont összefüggésben áll, egymásra épül és így a rendszer keretet nyújt a stratégia operatív célokká történő lebontásához (15. ábra).



15. ábra: Balanced Scorecard dimenziói

Forrás: Kaplan–Norton (1998)

A Balanced Scorecard valamennyi szempontja, dimenziója vonatkozóan tartalmaz

- ☞ stratégiai célkitűzéseket;
- ☞ a célkitűzéseket mérhetővé tevő mutatókat, paramétereket;
- ☞ a mutatókkal kapcsolatos számszerűleg kifejezett célértékeket
- ☞ és az elvárások elérése érdekében szükséges intézkedéseket, kezdeményezéseket.

Ajánlott a célértékeket három és öt év közötti időtartamra előre elkészíteni illetve az intézkedéseket határidővel és felelőssel ellátni.

5.4.2. Balanced Scorecard kialakítása

Kulcsfontosságú feladat a Balanced Scorecard összehangolása a szervezet struktúrájával. Nem elegendő egyetlen szervezeti szintű Balanced Scorecard kialakítása, hanem a szervezet diverzifikáltságától függően az egyes stratégiai, funkcionális egységek, osztályok részére külön rendszert szükséges az eredményesség érdekében kialakítani (I11).

A Balanced Scorecard alkalmazása illetve bevezetése rendkívül összetett feladat. Amennyiben a vezetők elkötelezettek a rendszer bevezetésével kapcsolatban, a BSC a következő lépések mentén alakítható ki:

1. lépés: A vállalati jövőkép, küldetés, valamint a stratégia tisztázása.
2. lépés: A stratégiai célok meghatározása, a sikertényezők megfogalmazása, a célokhoz mutatószámok rendelése, illetve mindezek kommunikálása, oktatása.

3. lépés: A célokhoz és a mutatószámokhoz kapcsolódó elvárások rögzítése, az elvárások teljesüléséhez vezető intézkedések megfogalmazása, a hosszú távon elérendő eredmények számszerűsítése, a szükséges akciók és azok erőforrásainak elosztása, valamint a rövidtávon irányadó mérföldkövek meghatározása.
4. lépés: A BSC lebontása a szervezeti egységek, illetve az alkalmazottak szintjére, továbbá a mutatószámrendszer stratégiai tanulási keretbe ágyazása (I11).

5.4.3. Balanced Scorecard kialakítási javaslat

Mindezen ismeretek alapján lehet illetve lenne fontos megalkotni a négy dimenzió mentén a Polgármesteri Hivatal többdimenziós teljesítménymodell táblázatát.

A Humán Főosztály vezetőjének segítségével készített táblázat (5.táblázat) értelemszerűen egy kezdetleges lépés a Balanced Scorecard tényleges megalkotásáig. A pénzügyi szempont kivételével a további három dimenzió mentén olvashatóak javaslatok az esetleges célkitűzésekre, a megfigyelhető paraméterekre, a célértékekre és az akciókra. A javaslatok elsősorban a Humán Főosztályra vonatkoznak, azonban kisebb átalakításokkal és további szervezeti egységekre is kialakítva az egész intézményben érvényessé válhat.

A legfontosabb célkitűzések közé sorolható az ügyfél elégedettség mértékének növelése, a dolgozó minőségi munkavégzése, a jogszerű működés és munkavégzés, a munkafolyamatok átfedésének csökkenése illetve a köztisztviselők készségeinek fejlesztése. Az egyes célkitűzésekhez kapcsolódó mutatókat és célértékeket elsősorban a Humán Főosztály vezetőjével folytatott brainstorming alapján határoztam meg. Figyelembe véve a számszerűsített célkitűzések hiányát ötletelés alapú, racionálisnak és optimálisnak tekinthető értékek kerültek meghatározásra.

A célkitűzések elérése érdekében tervezett kezdeményezések kidolgozása során szintén a leghatékosabbnak mondható akciókat fogalmaztam meg. Ilyen példának okáért a készségek fejlesztése érdekében tervezett belső és külső képzések, a folyamat igazítás során az átfedések feltárása, a belső szabályozás vizsgálata illetve az ügyfél elégedettség mértékének növelés érdekében bevezetett egyéni mérési rendszer.

5. táblázat: Balanced Scorecard javaslat

	<i>Célkitűzések</i>	<i>Kulcsfontosságú paraméterek, mutatók</i>	<i>Célértékek</i>	<i>Kezdeményezések</i>
<i>Ügyfél</i>	Ügyfél elégedettség mértékének növelése	Ügyfél elégedettség mértéke köztisztviselőnként	Ügyintézők min. 20%-nak mérése	Egyéni mérési rendszer kidolgozása
		Panaszok száma	Panaszok számának 100%-os csökkentése	Egyéni mérési rendszer kidolgozása
	Dolgozó minőségi teljesítménye	Ügyintézők egyéni mérése	Ügyintézők min. 20%-nak mérése	Egyéni mérési rendszer kidolgozása
<i>Folyamat</i>	Jogszerű működés	Másodfokú eljárások előfordulásának csökkenése	Másodfokú eljárások 50%-os csökkentése	Közvetlen kommunikáció az ügyfelekkel
	Korszerűbb folyamatszabályozási rendszer működtetése	Jelenlegi folyamatok és folyamatszabályozási rendszer felül vizsgálata	Új szabvány beszerzése	Beszerzési eljárás beindítása
	Folyamatok igazítása	Átfedések mértéke	Átfedések 100%-os feltárása	Osztályok folyamatainak felülvizsgálata, az átfedések feltárása
			Átfedések 100%-os csökkenése	Belső szabályozás vizsgálata és módosítása
<i>Tanulás és növekedés</i>	Minőségi készségek fejlesztése	Képzések száma	Képzések számának 20%-kal történő növelése	Képzések meghatározása és megszervezése
		Képzésen résztvevők száma	Alkalmazotti állomány 20%-nak képzése	Képzések meghatározása és megszervezése
	Infokommunikációs eszközök használatának fejlesztése	Belső képzések száma	Dolgozók 100%-nak képzése	Eszközökhöz igazodó belső képzések

Forrás: Saját vizsgálat (2012)

Az általam szerkesztett táblázat alapján megállapítható, hogy a rendszer alkalmazása nagymértékben megkönnyítené a teljesítmény mérhetővé tételét, számszerűsítését illetve számos más vezetési, irányítási és ellenőrzési feladat végrehajtását.

Véleményem szerint rendkívül hasznos és eredményes lenne a Balanced Scorecard rendszer bevezetése a Polgármesteri Hivatalban. Azonban szakszerűen végrehajtott rendszerkialakítást igényel, amelynek kialakítása során célszerű lenne Európai Unió forrásokat és külső szakértői közreműködést igénybe venni az objektív teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának megvalósítására.

6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Elsőként a saját vizsgálataimból levont következtetéseket szeretném ismertetni, majd pedig javaslatokat teszek a gyakorlati megvalósítás és továbbfejlesztés tekintetében.

6.1. KÖVETKEZTETÉSEK

Az általam használt kutatási módszerek - esettanulmány, mélyinterjú, kérdőíves felmérés - segítségével sikerült megvalósítanom a Polgármesteri Hivatalban használt teljesítményértékelési *rendszer alapos vizsgálatát*, megismerését.

A versenyszféra mellett a közigazgatásban is rendkívül *nagy szerepe van a teljesítményértékelésnek*, mivel a jól kialakított és megszervezett teljesítményértékelés növelheti mind az értékelt, mind az értékelő motivációját, teljesítményét, ezenkívül a szervezeti célok eléréséhez is hozzájárul.

A Polgármesteri Hivatalban alkalmazott teljesítményértékelés *megfelel a jogszabályi előírásoknak*. Ennek velejárója, hogy az értékelés kissé merev, adminisztratív jellegű. Ebből adódóan fontos, hogy az értékelő elfogadja, elkötelezze magát a teljesítményértékelés mellett, mert ezáltal töltheti be az értékelés a tényleges menedzsment funkcióját.

A szervezetben *értékelési célú teljesítmény vizsgálat* valósul meg. Azonban emellett szükség lenne fejlesztő célú értékelésre, amely a múltbéli teljesítmény visszajelzése mellett a jelenlegi és jövőbeli teljesítményre, annak javítására koncentrál. Továbbá hozzájárul a továbbképzési vagy átképzési igények meghatározásához, mely segítségével a gyengébb teljesítményű és felkészültségű dolgozók fejlődése elérhetővé válik.

A teljesítményértékelés akkor járul hozzá a szervezeti célkitűzések megvalósításához, a dolgozók munkájának eredményesebbé, hatékonyabbá tételéhez, amennyiben az értékeltnek *kellő motivációt* jelent és konkrét pozitív vagy negatív következményeket von maga után. Ebből adódóan rendkívül fontos lenne, hogy az illetményeltérítés ne csak elméleti lehetőségként jelenjen meg, hanem a pénzügyi fedezet biztosítása által, ténylegesen a bér növekedésével járjon.

A formális teljesítményértékelés évente egyszer, év végén valósul meg a teljesítményértékelés gyűjtő kitöltése és az azt követő értékelő megbeszélés segítségével.

Jellemző a Humán Főosztályra, hogy a formális teljesítményértékelésen kívül *folyamatos informális értékelés* és annak visszacsatolása zajlik. Véleményem szerint azonban az informális értékelés alkalmazására még nagyobb mértékű hangsúlyt kellene

fektetni, mivel az értékelés ezen fajtája rendkívül fontos, hasznos és eredményes értékelési eszköz a munkáltatói jogkör gyakorlója részéről. Segítségével folyamatos jelleggel értékeli a dolgozót, segítséget, iránymutatást, motivációt tud nyújtani neki. A rendszeres visszajelzés azért is szükséges, hogy a dolgozó érezze, hogy fontos a munkája, a munkához való hozzáállása, illetve, hogy megbecsülik a munkahelyén. Ezen okok is rávilágítanak a dolgozó értékelési folyamatba való bevonásának jelentőségére.

6.2. JAVASLATOK

Az általam végzett kutatások eredményei alapján arra a megállapításra jutottam, hogy rendkívül fontos, hogy a köztisztviselők körében is működjön teljesítményértékelés, azonban a most alkalmazott teljesítményértékelési rendszer hiányosságainak, nehézségeinek kiküszöbölése végett ajánlott lenne a szervezet teljesítményértékelésének fejlesztése. A következtetések figyelembevételével elsősorban a szervezetben működő teljesítményértékelési rendszer megújítására vonatkozó projekt létrehozását javaslom.

A szervezet teljesítményértékelési rendszerének javítása, eredményességének fokozása érdekében az alábbi javaslatokat teszem:

- ☞ A rendszer hatékony működéséhez elengedhetetlen az értékelők és az értékeltek felkészítése illetve, hogy megértsék és elfogadják a teljesítményértékelést, annak céljait, funkcióját, módszerét.
- ☞ Nagyobb hangsúlyt kellene fektetni az értékelést végző személyek részvételének fokozására. Ajánlott az értékelők bevonása az értékelési szempontok és a mérőeszközök kidolgozásába
- ☞ Hasznos lenne a 360 fokos értékelés bevezetése annak érdekében, hogy az értékelést végző személy objektívabb és teljesebb visszajelzést kapjon teljesítményéről, munkájáról.
- ☞ Javaslom az értékeltek nagyobb mértékben történő bevonását az értékelés folyamatába. Ehhez szükséges az értékelés technika rendszeres vizsgálata, a változtatások megvalósítása, illetve új technikák, mint például az önértékelés bevezetése.
- ☞ Szükségszerű lenne az értékelési szempontok módosítása, kibővítése, mely során nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a dolgozó személyiségére, képességeire (például: kreativitás, rugalmasság, tudás folyamatos karbantartása).
- ☞ Ajánlott évente felülvizsgálni, aktualizálni a dolgozói munkakört, munkaköri leírást, mivel ez képezi az egyéni teljesítménykövetelmények alapját.

- ☞ A teljesítmény szempontjából nagyobb mértékű figyelmet kellene fordítani arra, hogy a dolgozó ismerje feladatait, felelősségi körét, ezek prioritásait illetve a szervezet kiemelt céljait és a saját teljesítménykövetelményeit.
- ☞ Szükséges lenne, hogy az értékelési rendszerben meghatározott célkitűzések tükrözzék a dolgozói hozzájárulás fontosságát, értékét a szervezeti célok megvalósításához kapcsolódóan.
- ☞ Elengedhetetlen, hogy az értékelési rendszerben szereplő célkitűzés az adott évre vonatkozó elvárt teljesítményt, konkrét, elvégzendő feladatokat tartalmazzon, mivel ez ösztönző, motiváló hatású a köztisztviselő munkájára. Továbbá rendkívül fontos, hogy a Teljesítményértékelés gyűjtő mérhető, számszerűsített teljesítménykövetelményeket tartalmazzon, ezzel elősegítve az objektív értékelést.
- ☞ Javaslom a Balanced Scorecard bevezetése a szervezetben, mely segítségével megvalósítható lenne a teljesítménykövetelmények számszerűsítése, mérhetővé tétele, továbbá a stratégia és a munkakör megfeleltetése.
- ☞ Szükségesnek látom az értékelés során feltárt hiányosságok, nehézségek javítását, és azoknak képzéssel történő támogatását.
- ☞ Nagyobb hangsúlyt szükséges fektetni a fejlesztési célokra. Javaslom a teljesítményértékelés összekapcsolását, szinkronba hozását a Helyi továbbképzési tervvel.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom témája a teljesítményértékelés rendszerének bemutatása és vizsgálata a Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalánál, annak köztisztviselői körében. A témaválasztás legfőbb indoka a téma iránti személyes érdeklődés, illetve az a megállapítás, miszerint a közigazgatás legfontosabb erőforrása annak személyi állománya. Ebből adódóan rendkívül nagy hangsúlyt kell fektetni a hatékony emberi erőforrásokkal való gazdálkodásra, illetve annak kiemelkedő jelentőségű területére, a teljesítményértékelésre. A teljesítmény vizsgálata, fokozása stratégiai szerepet tölt be a mind a versenyszféra, mind a közigazgatási szervezetek életében.

Dolgozatom fő célkitűzése a Polgármesteri Hivatalban használt teljesítményértékelési rendszer megismerése, vizsgálata. Érdeklődésem elsősorban a rendszer hatékonyságát növelő javítási lehetőségek megismerésére irányult. Ezzel kapcsolatosak hipotéziseim, miszerint szükséges a köztisztviselők körében formális illetve informális teljesítményértékelést végezni, azonban az alkalmazott teljesítményértékelő rendszer fejlesztésre szorul, elsősorban a mérhetőség és számszerűsíthetőség tekintetében. Ezenkívül ajánlott lenne az értékeltek értékelési folyamatba történő nagyobb mértékű bevonása, ebből adódóan szükséges az önértékelés alkalmazásának bevezetése.

Primer és szekunder kutatási módszerek alkalmazásával kívántam célkitűzéseim megvalósítani illetve hipotéziseim alátámasztani. Az esettanulmány technika segítségével megvalósítottam az intézményben alkalmazott teljesítményértékelési rendszer részletekbe menő megismerését. Ezt követően a Humán Főosztály vezetőjével készített mélyinterjú és a Humán Főosztály hetven köztisztviselője által kitöltött saját összeállítású kérdőív alkalmazásával végeztem adatgyűjtést. A kapott eredmények elemzésekor statisztikai módszerek használatával törekedtem az összefüggések feltárására.

Kutatási eredményeim alátámasztják, hogy szükséges formális, illetve informális teljesítményértékelés alkalmazása a közigazgatásban. A köztisztviselők a törvényi előírás betartása mellett jelentős szerepet tulajdonítanak a formális értékelés eredményeként megjelenő egyéneknek szóló információknak. A kérdőív és a mélyinterjú alapján megállapítható, hogy periodikusabban és kiterjedtebb mértékben lenne szükség az informális értékelésre. A jelenlegi teljesítményértékelő rendszer elsősorban értékelési célú, a fejlesztési cél háttérbe szorul. Ezt kiváltképp az esettanulmány - Teljesítményértékelés gyűjtő értékelése - bizonyítja, mivel a köztisztviselők értékelése főként értékelő funkcióval jött létre, azonban kérdőív és a mélyinterjú eredményei konformitást mutatnak.

Következő hipotézisem, miszerint a jelenlegi teljesítményértékelő rendszer fejlesztésre szorul alátámasztást nyert. A kérdőív kitöltői általánosságban véve elégedettek a teljesítményértékeléssel, azonban a minta jelentős része javasolná az alkalmazott módszer módosítását, illetve az értékelési tényezők változtatását vagy kiegészítését a kreativitás és a rugalmasság kritériumával. Hipotézisem második feltevése, mely arra vonatkozott, hogy elsősorban a mérhetőség és számszerűsíthetőség tekintetében lenne szükséges a rendszer fejlesztése a kérdőív alapján megdőlt. Azonban mélyinterjú alanyom kiemelt jelentőségű feladatnak nevezte meg a munkafeladatok és célkitűzések mérhetővé tételét. A szakirodalmi áttekintés során ismertetett elméletek, illetve az esettanulmány során feltárt információk alapján szintén kiemelkedő jelentőségű lenne a rendszer e téren való fejlesztése.

A teljesítményértékelés vizsgálata és a mélyinterjú eredményei alapján nagyobb hangsúlyt kellene fektetni az értékeltek bevonására, továbbá szükség lenne az önértékelés módszerének bevezetésére. A folyamatos informális értékelés mellett javallott a különböző, nagyobb hangvételű feladatok elvégzése során célfeladatok kitűzése illetve azok megvalósításának értékelése. A kérdőív eredményei alapján a teljes minta tekintetében nem szignifikáns a különbség azok között, akik szükségét látják és azok között, akik nem látják szükségét az önértékelés alkalmazásának, azonban csaknem az összes értékelő megjelölte az önértékelés bevezetésének igényét. Az önértékelés szükségességére vonatkozó hipotézisem alátámasztást nyert a kutatás eredményei alapján.

A Polgármesteri Hivatal alkalmazott teljesítményértékelési rendszer fejlesztése kapcsán számos javaslatot tettem. Összefoglalásképp a legfontosabb javaslataim emelném ki: az értékeltek és az értékelést végző személyek nagyobb mértékű bevonása az értékelési folyamatba, az önértékelés módszerének bevezetése, a munkaköri leírás évenkénti felülvizsgálata, a teljesítményértékelés összekapcsolása a Helyi továbbképzési tervvel illetve az egyéni teljesítmény objektív mérése.

Javaslom a Balanced Scorecard stratégiai vezetési rendszer bevezetését, amely a kritikus vezetési folyamatok - teljesítmény mérhetővé tétele - végrehajtásában nyújt segítséget. Dolgozatom során a Polgármesteri Hivatal Humán Főosztályára vonatkozóan - annak vezetője segítségével - egy lehetséges Balanced Scorecard kialakítási javaslatot készítettem.

Dolgozatom végső konklúziója alapján rendkívül fontos, hogy a köztisztviselők körében is működjön valós teljesítményértékelés, azonban a most alkalmazott teljesítményértékelési rendszer hiányosságainak, nehézségeinek kiküszöbölése végett

ajánlott a szervezet teljesítményértékelésének fejlesztése. Ennek alapján a dolgozatom a következő idézettel zárom:

„Ha egy szervezet túl mereven ragaszkodik a régi módszerekhez, a tegnap gyógymódjai a holnapi betegségek okozóivá válnak.”

Doug Krug - Ed Oakley

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Babbie, E. R. (2003): A társadalomtudományi kutatás. Balassi Kiadó, Budapest, 564 p.
- Bacsur K – Boda Gy. (2010): Személyügyi kontrolling. Boda & Partners Kft., Budapest, 198 p.
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 357 p.
- Bokor A. – Szóts-Kovács K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2007): Emberi Erőforrás Menedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 411 p.
- Dienesné K. E. – Berde Cs. – Dajnoki K. – Gályász J. – Juhász Cs. (2003): Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen, 145 p.
- Gáspár L. (2000): Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe. JPTE, Pécs, 129 p.
- Gulyás L. (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. Szegedi Egyetemi Kiadó, Szeged, 231 p.
- Gyökér I. (1999): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 186 p.
- Heltai E. - Tarjányi J. (2006): Mélyinterjú készítése – és az elkövethető hibák forrásai. In: Településkutatás: szöveggyűjtemény. (szerk.: Letenyey L.). Ráció Kiadó, Budapest, 501-543 p.
- Horkai A. (2002): Bevezetés az interjúkészítés technikájába. In: Bevezetés az alkalmazott kutatómódszertanba. (szerk.: Fónai M. – Kerülő J. – Takács P.). Pro Educatione Alapítvány, Nyíregyháza, 95-106 p.
- Horváth M. T. (2005): Közmenedzsment. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 326 p.
- Kaplan, R. – Norton, D. (1998): Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 301 p.
- Kaplan, R. – Norton, D. (2002): A stratégiaközpontú szervezet : hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?. Panem Kiadó, Budapest, 464 p.
- Karoliny M.-né – Lévai Z. – Poór J. (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban: módszertani kézikönyv. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 288 p.
- Karoliny M.-né – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó, Budapest, 642 p.
- Linder V. (2008): A magyar közszolgálati humánerőforrás-gazdálkodás nemzetközi összehasonlításban. Regiszter Kiadó és Nyomda Kft, Budapest, 82 p.
- Mckenna, E. – Beech, N. (2000): Emberi erőforrás menedzsment. Panem- Prentice Hall, Budapest, 254 p.

- Paál Gy. (2007): A köztisztviselők teljesítményértékelésének elmélete és gyakorlata. Pénzügyi Tájékoztató Iroda Kft, Hagyarosbörönd, 384 p.
- Poór J. (2004): Humánerőforrás-menedzsment és teljesítményértékelés a közigazgatásban. Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 195 p.
- Roóz J. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó, Budapest, 317 p.
- Vassné V. E. (2001): Teljesítményértékelés a közigazgatásban. Századvég Kiadó, Budapest, 108 p.

Folyóiratban megjelent közlemény

- Nemeskéri Gy. (2003): A köztisztviselők teljesítményértékelésére való felkészítés során szerzett tapasztalatok. Munkaügyi szemle. Budapest. 2. 23-26. p.
- Pataki Cs. (2001): Köztiszt (teher) viselők: A köztisztviselők teljesítményértékelése. Humánpolitikai szemle. Budapest. 11. 23-31. p.
- (2002): Módszertani ajánlás a köztisztviselők egyéni teljesítményének értékeléséhez. Belügyi Közlöny. 1. 176-186 p.

Egyéb felhasznált forrás

Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata
A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése c. pályázathoz készített pályázati adatlap
Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának felelősségi rendszere
Debrecen Megyei Jogú Város jegyzője által kiküldött teljesítményértékeléssel kapcsolatos levél

Jogszabályok

1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200022.tv (2012.02.18. 14:23)
1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99200023.TV (2012.02.18. 14:58)
2001. évi XXXVI. törvény a 1992. évi XXIII. Törvény módosításáról
<http://www.complex.hu/kzldat/t0100036.htm/t0100036.htm> (2012.02.18. 15:23)
- 301/2006. (XII.23.) Kormányrendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ZOV5E_YMCokJ:www.kszk.gov.hu/data/cms15033/301_2006._%28XII.23.%29_Kormanyrendelet_A_koztiszviseloi_teljesitmenyertekeles_es_jutalmazas_szabalyairol.doc+301/2006.+%28XII.23.%29+Korm%C3%A1nyrendelet+a+k%C3%B6ztisztvisel%C5%91i+teljes%C3%ADtm%C3%A9ny%C3%A9rt%C3%A9kel%C3%A9s+jutalmaz%C3%A1s+szab%C3%A1lyair%C3%B3l

%A1lyair%C3%B3l&hl=hu&gl=hu&pid=bl&srcid=ADGEEShIbiydbtnAgjIW584L
DZ0Ikxop_zCPBxZqiEq63TL3PP1f0KOEKAsmijxAiWgpj1c8lnvjLbxI--
uNvo_N3CTjLco71IWLHqC1c3J0BzDI-
LeZXrazjw7OQ_u9uVQ6VmeKAMM4&sig=AHIEtbRJZ8eJF9Uizio6ra3boMck77J
u_w (2012.02.19. 21:03)

31/2008. (II. 21.) Kormányrendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás
szabályairól szóló 301/2006. (XII. 23.) Kormányrendelet módosításáról

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0800031.KOR (2012.02.20. 7:48)

6. 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről

<http://karrierhid.kormany.hu/download/e/b7/20000/2011%20%20%C3%A9vi%20CXCV%20%20t%C3%B6rv%C3%A9ny%20a%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20tisztvisel%C5%91kr%C5%91l%20.pdf> (2012.02.29. 15:04)

Internetes források

Átgondolt teljesítmény-értékeléssel tisztázhatók a munkafolyamatok

http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=65455 (letöltve: 2012.02.22.)

tp://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Icnh1dW6gJYJ:www.kszk.gov.hu/data/cms19284/A_TER_JOGI_SZABALYOZASA___vegleges.ppt+a+teljes%C3%ADtm%C3%A9ny%C3%A9rt%C3%A9kel%C3%A9sre+vonatkoz%C3%B3&hl=hu&gl=hu&pid=bl&srcid=ADGEESjNvv5Wm8pZ3sUsUvFwDnVH7FziyE6j1lnqsEbP2N4b_23cBVl2jH7NeIvHoZj6WiRY5Fo5gEazfYwS00MP9IBX5dX545PYcdc7erL5yovl269DNMWjT6h8-81HSNoM-XecF0_t&sig=AHIEtbSX8SHL73BHmSyAGu6pygEaNx0uWg (letöltve: 2012.02.23.)

Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata

<http://portal.debrecen.hu/varoshaza/onkormanyzat> (letöltve: 2012.02.22.)

Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának felelősségi rendszere

<http://portal.debrecen.hu/upload/File/Hirek/Hatter/felelosegirendszerpdf.pdf>
(letöltve: 2012.02.22.)

A Debrecen Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala köztisztviselői

teljesítményértékeléséhez kapcsolódó, 2012. évre szóló kiemelt célok meghatározása

<http://srvcom.debrecen.hu/testulet/Dokumentumok/K%C3%B6zgy%C5%B1l%C3%A9s/2011.11.24/15/4983.html> (letöltve: 2012.02.22.)

Önkormányzatiság Magyarországon

<http://www.kormany.hu/hu/mo/onkormanyzatisag-magyarorszagon> (letöltve: 2012.02.22.)

Miként vezessük be a teljesítményértékelési rendszert?

http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=69076 (letöltve: 2012.03.25.)

Balanced Scorecard (BSC)

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=29339> (letöltve: 2012.03.01.)

A Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott üzleti mutatószám-rendszer)

http://www.benchmarking.hu/teljesitmeny_mgmt/Bsc1.html (letöltve: 2012.02.27.)

Balanced Scorecard Basics

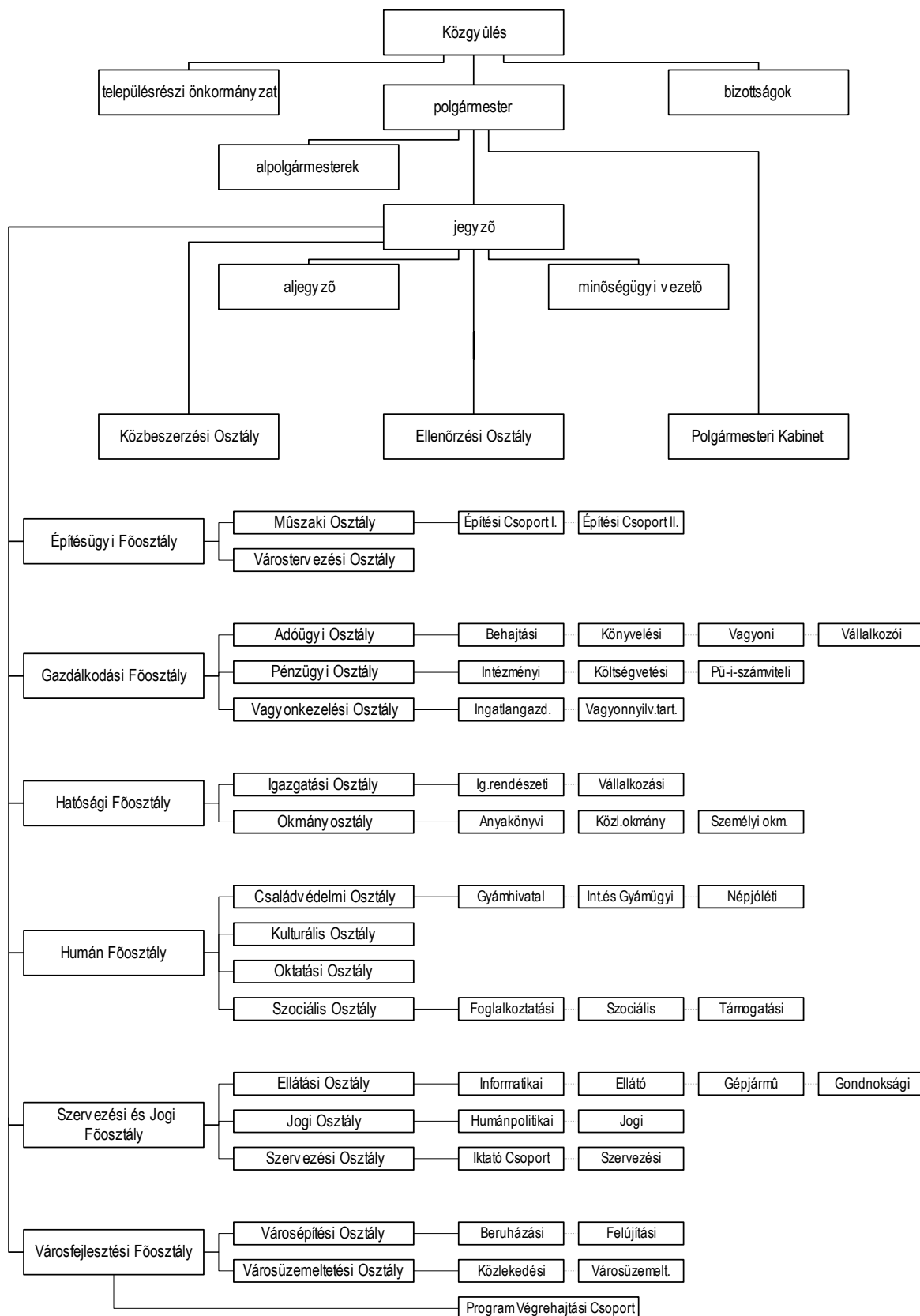
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> (letöltve: 2012.02.24.)

A Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata

http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2008_16.pdf (letöltve: 2012.03.01.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET - A POLGÁRMESTERI HIVATAL BELSŐ SZERVEZETI EGYSÉGEINEK TAGOZÓDÁSA ÉS FELELŐSSÉGI RENDSZERÉNEK SÉMÁJA



2. MELLÉKLET: MÉLYINTERJÚ VEZÉRFONALA

Interjúalanyra vonatkozó kérdések

1. Milyen végzettséggel rendelkezik?
2. Mióta dolgozik a szervezetnél?
3. Milyen pozíciót tölt be?
4. Milyen egyéb munkatapasztalattal rendelkezik?

Szervezet teljesítményértékelésére vonatkozó kérdések

Bevezető kérdések

1. Mit ért teljesítmény ill. hatékony, eredményes munkaerő alatt?
2. Mi a teljesítményértékelés célja, jelentősége a szervezetben?

Teljesítményértékelés folyamatára vonatkozó kérdések

3. Hogyan megy végbe a teljesítményértékelés folyamata?
4. Hogyan, mi alapján zajlik az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározása?
5. Milyen mértékben vonja be az értékeltet a teljesítménykövetelmények meghatározásakor?
6. Milyen teljesítményértékelési eszközt, módszereket alkalmaz munkája során?
7. Milyen időközönként történik a teljesítményértékelés?
8. Mióta végez teljesítményértékelést a szervezetnél?
9. Milyen felkészítést kapott hozzá?
10. Hány dolgozó teljesítményértékelését készíti el? Ön szerint optimális ez a létszám?
11. Mennyi időt vesz igénybe egy dolgozó Teljesítményértékelés gyűjtőjének kitöltése?
12. Milyen nehézségei akadtak az értékelőlap kitöltése során?
13. Történik-e informális értékelés (dicséret, szidás) a munkavégzés során?

Az értékelő megbeszélésre vonatkozó kérdések

14. Mi az értékelő megbeszélés célja?
15. Milyen az értékelő megbeszélés hangvétele, légköre?

Dolgozók elégedettségére vonatkozó kérdések

16. Milyen mértékben fogadják el a teljesítményértékelést a dolgozók?
17. Okozott-e valamilyen problémát a teljesítményértékelési rendszer, vagy annak kommunikálása?
18. Volt-e arra példa, hogy a teljesítményértékelés hibás ténymegállapításának megsemmisítésére a köztisztviselő jogvitát kezdeményezett?

Az értékelő elégedettségére, változtatási javaslataira vonatkozó kérdések

19. Milyen mértékben elégedett a használt teljesítményértékelési rendszerrel ill. eszközzel?
20. Mennyire tartja hasznosnak?
21. Min változtatna a szervezet teljesítményértékelési rendszerében?
22. Min változtatna a szervezet teljesítményértékelési eszközével kapcsolatban?
23. Milyen következményei vannak a teljesítményértékelési rendszernek?
24. Mennyire tarja megfelelőnek a teljesítményhez és szakmai munkához kötött illetmény eltérítést ill. annak mértékét?

3. MELLÉKLET: TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KÉRDŐÍV

Tisztelt Válaszadó!

Varga Tünde, a Debreceni Egyetem Emberi erőforrás tanácsadó szakának végzős hallgatója vagyok. Diplomadolgozatom témája a teljesítményértékelés vizsgálata a DMJV Polgármesteri Hivatalában. Ezúton szeretném megkérni Önt, hogy töltsen ki kérdőívemet, ezzel hozzájárulva diplomadolgozatom elkészítéséhez, sikeréhez! A kérdőív kitöltése 10-15 percet vesz igénybe. Segítségét előre is köszönöm!

ÁLTALÁNOS ADATLAP

Az interjúalany azonosító adatai

1. Neme:

- 1.1. Nő
- 1.2. Férfi

2. Életkora:

- 2.1. 20 év alatt
- 2.2. 20-29 év
- 2.3. 30-39 év
- 2.4. 40-49 év
- 2.5. 50 év felett

3. Legmagasabb iskolai végzettsége

- 3.1. Általános iskola vagy annál kevesebb
- 3.2. Szakiskola
- 3.3. Szakközépiskola/Gimnázium
- 3.4. Főiskola/ BA/ BSc
- 3.5. Egyetem/ MA/ MSc

4. Beosztása

- 4.1. Ügyintéző
- 4.2. Csoportvezető/ Osztályvezető/ Főosztályvezető

5. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?

- 5.1. 1 évnél kevesebb
- 5.2. 1-5 év
- 5.3. 6-10 év
- 5.4. 10 év felett

6. Amennyiben Ön beosztása alapján teljesítményértékelést készít hány munkatársát értékeli közvetlenül?

- 6.1. fő

KÉRDŐÍV
Teljesítményértékelés

Kitöltési útmutató

Kérem a kérdőívet az alábbiak figyelembe vételével töltsse ki. A kérdések egy része eldöntendő, ebben az esetben a megfelelő válaszlehetőség kiválasztása és sorszámának bekarikázása a feladat. A további kérdéseknél minden kérdéshez több alpont tartozik, melyeket kérem külön-külön értékelje egy öt fokozatú skála segítségével, a megfelelő fokozat bekarikázásával. Az értékelő skála fokozatai:

1: Egyáltalán nem 2: Kis mértékben 3: Közepes mértékben 4: Nagy mértékben 5: Teljes mértékben

7. Ki informálta, honnan értesült a teljesítményértékelés rendszeréről, annak alkalmazásáról?

Több válaszlehetőséget is megjelölhet!

- 7.1. Csoportvezetőtől
- 7.2. Osztályvezetőtől, főosztályvezetőtől
- 7.3. Jegyzőtől
- 7.4. Munkatárstól
- 7.5. Jogszabályból
- 7.6. Egyéb:

8. Elégségesnek tartja a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatban kapott információkat?

(1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

9. Megfelelőnek tarja az értékelés gyakoriságát?

- 9.1. Nem, gyakrabban lenne rá szükség
- 9.2. Igen, megfelelőnek tartom
- 9.3. Nem, ritkábban is elegendő lenne

10. Milyen időközönként lenne érdemes végezni a formális (éves) teljesítményértékelést?

- 10.1. Havonta
- 10.2. Negyedévente
- 10.3. Félévente
- 10.4. Évente
- 10.5. Ritkábban

11. Mit vizsgálnak a teljesítményértékelés során? Több válaszlehetőséget is megjelölhet!

- 11.1. Egyéni teljesítmény
- 11.2. Csoport teljesítmény
- 11.3. Szervezeti teljesítmény

12. Milyen kritériumok alapján történik a teljesítményértékelés? Több válaszlehetőséget is megjelölhet!

- 12.1. Személyiségjellemzőkön alapuló kritériumok
- 12.2. Eredményeket mérő kritériumok
- 12.3. Minőségi kritériumok
- 12.4. Egyéb:

13. Ön szerint az alkalmazott teljesítményértékelési rendszer elsődleges célja:

- 13.1. Értékelés
- 13.2. Fejlesztés

14. Milyen mértékben fektetnek hangsúlyt a személyes fejlődésre, képzésre? (1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

15. Mit vár el a teljesítményértékelési rendszertől? Értékelje a teljesítményértékelésre vonatkozó megállapításokat fontosságuk szerint! (1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

15.1. Egyéni teljesítmény beazonosítása	1	2	3	4	5
15.2. Erősségek és gyengeségek beazonosítása	1	2	3	4	5
15.3. Visszajelzés a teljesítményről	1	2	3	4	5
15.4. Fizetési döntések	1	2	3	4	5
15.5. Előléptetések	1	2	3	4	5
15.6. Próbaidő utáni megtartás/elbocsátás	1	2	3	4	5
15.7. Létszámleépítéseknel az elbocsátandók meghatározás	1	2	3	4	5
15.8. Más munkakörbe való átirányítás	1	2	3	4	5
15.9. A célok beazonosításának elősegítése	1	2	3	4	5
15.10. Célelérés szintjének meghatározása	1	2	3	4	5
15.11. Egyéni képzési szükségletek felmérése	1	2	3	4	5
15.12. Szervezeti képzési igények meghatározása	1	2	3	4	5
15.13. Munkaerő-tervezés	1	2	3	4	5
15.14. Személyzeti rendszerek értékelése	1	2	3	4	5
15.15. Hierarchikus kapcsolatok felerősítése	1	2	3	4	5
15.16. Szervezetfejlesztési igények meghatározása	1	2	3	4	5
15.17. Személyzeti döntések dokumentálása	1	2	3	4	5
15.18. Jogi követelmények teljesítése	1	2	3	4	5
15.19. Érvényességvizsgálatok	1	2	3	4	5

16. Milyen mértékben ismeri a Polgármesteri Hivatal kiemelt céljait? (1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

17. Milyen mértékben ismeri az Önnel szemben támasztott egyéni teljesítménykövetelményeket?

(1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

18. Értékelje az Önnel szemben támasztott teljesítménykövetelményeket a következő kritériumok alapján! (1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

18.1. Konkrét, pontosan meghatározott	1	2	3	4	5
18.2. Mérhető, számon kérhető	1	2	3	4	5
18.3. Elérhető, reális célok	1	2	3	4	5
18.4. Releváns, munkaköréhez kapcsolódó	1	2	3	4	5
18.5. Adott évhez kapcsolódó, határidőt tartalmazó	1	2	3	4	5

19. Milyen mértékben elégedett a teljesítményértékelés gyűjtőben szereplő értékelési tényezőkkel? (1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

19.1. Feladatmegoldás	1	2	3	4	5
19.2. Önálló munkavégzés	1	2	3	4	5
19.3. Munkavégzés igényessége és pontossága	1	2	3	4	5
19.4. Együttműködés	1	2	3	4	5
19.5. Munkához való felelős viszony	1	2	3	4	5

20. Szükségnek látja az értékelési tényezők változtatását?

20.1. Igen

20.2. Nem

21. Milyen javaslatot tenne az értékelési tényezők kiegészítésére? Több válaszlehetőséget is megjelölhet!

21.1. Kreativitás

21.2. Ügyfél-orientáció

21.3. Rugalmasság

21.4. Terhelhetőség

21.5. Egyéb:

21.6. Nem változtatnék az értékelési tényezőkön

22. Milyen mértékben tartja fontosnak az informális teljesítményértékelést?

(Informális értékelés: éves teljesítményértékelések közötti értékelés pl.: visszajelzés a munkájáról, dicséret, kritika)

(1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

23. Milyen mértékben jellemző a Polgármesteri Hivatalra az informális teljesítményértékelés?

(1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

24. Milyen mértékben van összhangban az informális és a formális teljesítményértékelés, annak eredményei?

(1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

25. Mi jellemző az értékelő megbeszélés típusára?

25.1. Értékelést elfogadtató

25.2. Figyelemfelhívó

25.3. Problémamegoldó

26. Mi jellemző az értékelő megbeszélés stílusára, hangvételére?

26.1. Nyugodt

26.2. Kellemes

26.3. Semleges

26.4. Kellemetlen

26.5. Feszült

27. Milyen érzéseket vált ki Önből az értékelő megbeszélés?

27.1. Pozitív

27.2. Semleges

27.3. Negatív

28. Mennyi időt vesz igénybe az értékelő megbeszélés?

28.1. 5 perc alatt

28.2. 5-10 perc

28.3. 10-15 perc

28.4. 15-30 perc

28.5. 30-60 perc

28.6. 60 perc felett

29. Mi ösztönzi nagyobb teljesítményre? Értékelje a következő tényezők teljesítményre gyakorolt hatását!

(1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

29.1. Magasabb bér	1	2	3	4	5
29.2. Anyagi ösztönzés (pl.: prémium, jutalom)	1	2	3	4	5
29.3. Nem anyagi ösztönzés (pl.: dicséret, kitüntetés)	1	2	3	4	5
29.4. Továbbképzés	1	2	3	4	5
29.5. Munka, feladatok tartalma, változatossága	1	2	3	4	5
29.6. Munkahelyi légkör	1	2	3	4	5
29.7. Felelősség, önállóság	1	2	3	4	5
29.8. Sikerélmény	1	2	3	4	5
29.9. Biztos karrierpálya	1	2	3	4	5
29.10. Előléptetési lehetőség	1	2	3	4	5

30. Milyen mértékben tartja igazságosnak a teljesítményértékelés tényleges anyagi vonzatát?

(1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

31. Mi befolyásolja, akadályozza a teljesítményértékelési rendszer hatékony működését? Milyen hibák lépnek fel az értékelés során? Több válaszlehetőséget is megjelölhet!

- 31.1. Az értékelők hozzáállása (nem veszik komolyan az értékelést)
- 31.2. Az értékelő észlelésből adódó hibák (elfogultság, szimpátia, ellenszenv, első benyomás csapdája)
- 31.3. Az értékeltek hozzáállása
- 31.4. Nem megfelelően kidolgozott teljesítményértékelési lapok
- 31.5. Kommunikációs hibák az értékelő megbeszélés során
- 31.6. Nem megfelelően csatolják vissza a dolgozók felé az értékelés eredményeit
- 31.7. Szubjektív értékelés
- 31.8. Időigényes a működtetése

32. Milyen mértékben elégedett a jelenlegi teljesítményértékelési rendszerrel illetve az értékelés folyamatával? (1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

33. Milyen téren javasolna változtatásokat a rendszer hatékonyságának növelése érdekében?

Több válaszlehetőséget is megjelölhet!

- 33.1. Alkalmazott módszer
- 33.2. Értékelő személye
- 33.3. Értékelés szintje
- 33.4. Egyéb:
- 33.5. Nem változtatnák az értékelési rendszeren

34. Véleménye szerint milyen mértékben felkészült az értékelő? (1: egyáltalán nem; 5: teljes mértékben)

1 2 3 4 5

35. Szükségét látná-e a teljesítményértékelése során az önértékelésnek?

- 35.1. Igen
- 35.2. Nem

36. Észlelt-e változást a teljesítményértékelési rendszerben annak bevezetése óta?

- 36.1. Igen, jelentős mértékben
- 36.2. Igen, kis mértékben
- 36.3. Nem észleltem változást

37. Összességben kialakult véleménye a teljesítményértékeléssel kapcsolatban:

- 37.1. Pozitív

37.2. Semleges

37.3. Negatív

4. MELLÉKLET: TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS GYŰJTŐ

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS GYŰJTŐ

2011. év

KÖZTISZTVISELŐ AZONOSÍTÓ ADATAI

Köztisztviselő neve:

Születési hely, idő:

Szervezeti egység:

Munkakör:

Teljesítményértékelést végző vezető/Átruházott jogkörben teljesítményértékelést végző vezető:

.....
jegyző/főosztályvezető/osztályvezető

DEBRECEN MEGYEI JOGÚ VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATAL KIEMELT CÉLJAI

A köztisztviselő teljesítménykövetelményeinek megállapítása alapjául szolgáló DMJV Polgármesteri Hivatal kiemelt céljai a 273/2010. (XI. 25.) Ö.h. alapján:

1. a közgyűlés, valamint bizottságai hatékony, eredményes és jogszerű működésének biztosítása, továbbá a helyi önkormányzati képviselői munka segítése;
2. közreműködés az önkormányzat 2011. évi költségvetésének végrehajtásában a gazdálkodás szabályszerűségének maradéktalan biztosítása mellett, a célszerűségi, hatékonysági és költségtakarékossági szempontok messzemenő figyelembevételével;
3. a költségvetési gazdálkodás biztonságának fenntartása érdekében az Önkormányzat számára saját bevételi forrást jelentő területek erősítése, különös tekintettel a Polgármesteri Hivatal behajtási tevékenységére;
4. az ügyintézés gyorsításával, egyszerűsítésével, kulturáltságának biztosításával az ügyfelek elégedettségének növelése;
5. a Polgármesteri Hivatalban meglévő információs és kommunikációs technológiák használatával a szolgáltató, elektronikus közigazgatás fokozatos bevezetése, az elektronikus ügyintézés lehetőségeinek feltárása, feltételeinek megteremtése, a bevezetésében való közreműködés és folyamatos használata;
6. az Új Magyarország Fejlesztési Terv (2007-2013.) részét képező, az Észak-alföldi Operatív Program, valamint az ágazati operatív programok keretén belül elérhető EU-s és hazai fejlesztési források igénybevétele érdekében pályázatok benyújtása, valamint az elnyert pályázati források jogszerű felhasználása;
7. az önkormányzati fenntartású intézmények hatékony, jogszerű és gazdaságos működésének biztosítása;
8. a Debreceni Kistérség által nyújtott közszolgáltatások hatékony és jó minőségű teljesítése érdekében a kistérség működésével összefüggő és a kistérségi együttműködést igénylő feladatok ellátásában való közreműködés;
9. a Polgármesteri Hivatal belső kontrollrendszerének - a FEUVE rendszer alapulvételével történő - kialakítása és hatékony működtetése;
10. az önkormányzat feladat- és hatáskörét érintő jogszabályváltozásokból eredő új feladatok gyors és hatékony elvégzése, az új jogszabályi rendelkezéseknek teljes mértékben megfelelő munkavégzés;
11. a Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésével kapcsolatos feladatok végrehajtásában való hatékony közreműködés;
12. az önkormányzatot jogszabály alapján terhelő közzétételi kötelezettség maradéktalan teljesítése.

.....
2011. év

köztisztviselő neve

értékelési időszak

„A”

**EGYÉNI TELJESÍTMÉNYKÖVETELMÉNYEK MEGÁLLAPÍTÁSA A
MUNKAKÖRI FELADATOKHOZ KAPCSOLÓDÓAN,
SZÓBELI MEGBESZÉLÉSRŐL SZÓLÓ EMLÉKEZTETŐ**

Egyéni teljesítmény- követelmény sorszáma	Egyéni teljesítménykövetelmény
01	
02	
03	
04	
05	
06	

Megállapította 200..... napján:

.....
vezető

.....
köztisztviselő neve

2011. év
értékelési időszak

„A”

Szóbeli megbeszélés időpontja: 200.....

Köztisztviselő észrevételei:

.....

.....

Teljesítményértékelést végző észrevételei:

.....

.....

Kitöltötte 200 napján:

.....
vezető

Az egyéni teljesítménykövetelményekről és a szóbeli megbeszélésről szóló "A" jelű
adatlap egy példányát átvettem 200 napján:

.....
köztisztviselő

.....
köztisztviselő neve

2011. év
értékelési időszak

„A...”

Az év közben aktuálissá vált feladatokhoz kapcsolódó egyéni teljesítménykövetelmények:

Egyéni teljesítménykövetelmény sorszáma	Egyéni teljesítménykövetelmény
01	
02	
03	
04	
05	

Megállapította 200 napján:

.....
vezető

Szóbeli megbeszélés időpontja: 200.....

Köztisztviselő észrevételei:

.....

.....

Teljesítményértékelést végző észrevételei:

.....

.....

Kitöltötte 200 napján:

.....
vezető

Az év közben aktuálissá vált feladatokhoz kapcsolódó egyéni teljesítménykövetelményekről és a szóbeli megbeszélésről szóló "A..." jelű adatlap egy példányát átvettem 200 napján:

.....
köztisztviselő neve

.....
köztisztviselő
2011. év
értékelési időszak

"B 1"

EGYÉNI TELJESÍTMÉNYKÖVETELMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Egyéni teljesítmény - követelmény sorszáma	Teljesítmény mennyiségének értékelése	Teljesítmény minőségének értékelése
--	---	---

01	a) nem teljesítette: 0 pont b) részben teljesítette: 1 pont c) teljesítette: 2 pont d) túlteljesítette: 3 pont e) nagymértékben túlteljesítette: 4 pont	a) alacsony színvonalon teljesítette: 0 pont b) átlag alatti színvonalon teljesítette: 1 pont c) átlagos színvonalon teljesítette: 2 pont d) kiváló színvonalon teljesítette: 3 pont e) kiemelkedő színvonalon teljesítette: 4 pont
02	a) nem teljesítette: 0 pont b) részben teljesítette: 1 pont c) teljesítette: 2 pont d) túlteljesítette: 3 pont e) nagymértékben túlteljesítette: 4 pont	a) alacsony színvonalon teljesítette: 0 pont b) átlag alatti színvonalon teljesítette: 1 pont c) átlagos színvonalon teljesítette: 2 pont d) kiváló színvonalon teljesítette: 3 pont e) kiemelkedő színvonalon teljesítette: 4 pont
03	a) nem teljesítette: 0 pont b) részben teljesítette: 1 pont c) teljesítette: 2 pont d) túlteljesítette: 3 pont e) nagymértékben túlteljesítette: 4 pont	a) alacsony színvonalon teljesítette: 0 pont b) átlag alatti színvonalon teljesítette: 1 pont c) átlagos színvonalon teljesítette: 2 pont d) kiváló színvonalon teljesítette: 3 pont e) kiemelkedő színvonalon teljesítette: 4 pont
04	a) nem teljesítette: 0 pont b) részben teljesítette: 1 pont c) teljesítette: 2 pont d) túlteljesítette: 3 pont e) nagymértékben túlteljesítette: 4 pont	a) alacsony színvonalon teljesítette: 0 pont b) átlag alatti színvonalon teljesítette: 1 pont c) átlagos színvonalon teljesítette: 2 pont d) kiváló színvonalon teljesítette: 3 pont e) kiemelkedő színvonalon teljesítette: 4 pont
05	a) nem teljesítette: 0 pont b) részben teljesítette: 1 pont c) teljesítette: 2 pont d) túlteljesítette: 3 pont e) nagymértékben túlteljesítette: 4 pont	a) alacsony színvonalon teljesítette: 0 pont b) átlag alatti színvonalon teljesítette: 1 pont c) átlagos színvonalon teljesítette: 2 pont d) kiváló színvonalon teljesítette: 3 pont e) kiemelkedő színvonalon teljesítette: 4 pont
06	a) nem teljesítette: 0 pont b) részben teljesítette: 1 pont c) teljesítette: 2 pont d) túlteljesítette: 3 pont e) nagymértékben túlteljesítette: 4 pont	a) alacsony színvonalon teljesítette: 0 pont b) átlag alatti színvonalon teljesítette: 1 pont c) átlagos színvonalon teljesítette: 2 pont d) kiváló színvonalon teljesítette: 3 pont e) kiemelkedő színvonalon teljesítette: 4 pont
07	a) nem teljesítette: 0 pont b) részben teljesítette: 1 pont c) teljesítette: 2 pont d) túlteljesítette: 3 pont e) nagymértékben túlteljesítette: 4 pont	a) alacsony színvonalon teljesítette: 0 pont b) átlag alatti színvonalon teljesítette: 1 pont c) átlagos színvonalon teljesítette: 2 pont d) kiváló színvonalon teljesítette: 3 pont e) kiemelkedő színvonalon teljesítette: 4 pont
08	a) nem teljesítette: 0 pont b) részben teljesítette: 1 pont c) teljesítette: 2 pont d) túlteljesítette: 3 pont e) nagymértékben túlteljesítette: 4 pont	a) alacsony színvonalon teljesítette: 0 pont b) átlag alatti színvonalon teljesítette: 1 pont c) átlagos színvonalon teljesítette: 2 pont d) kiváló színvonalon teljesítette: 3 pont e) kiemelkedő színvonalon teljesítette: 4 pont

Értékelés írásbeli összesítése:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....

A teljesítményértékelés készítésének időpontja: 200

A teljesítményértékelést készítette:

.....
vezető

.....
köztisztviselő neve

2011. év
értékelési időszak

"B2"
MUNKA- ÉS MAGATARTÁSÉRTÉKELÉS

Értékelési szempontok	Értékelés
I. FELADATMEGOLDÁS	
1. Problémát pontosan definiálja	
2. Új problémákra megoldási alternatívákat dolgoz ki	
3. A napi problémákra a meglevő alternatívák közül a legmegfelelőbb megoldási módot választja	
II. ÖNÁLLÓ MUNKAVÉGZÉS	
4. Kitűzött célokat, feladatokat állandó irányítás és felügyelet nélkül végzi el	
III. MUNKAVÉGZÉS IGÉNYESSÉGE ÉS PONTOSÁGA	
5. Határidőt betartja	
6. Jogszabályi előírásokat betartja	
7. Utasításokat betartja	
8. Határozatait, leveleit, egyéb írásos anyagait gondosan készíti el	
IV. EGYÜTTMŰKÖDÉS	
9. Munkatársakkal támogató, segítő viszonyt alakít ki	
10. Belső és külső munkakapcsolatokat épít és tart fenn	
V. MUNKÁHOZ VALÓ FELELŐS VISZONY	
11. Tudatosan felelősséget vállal saját munkájáért	

Értékelés:

Ritkán/majdnem soha/kevésbé: 0 - 4: mindig/kiemelkedően

Az értékelés készítésének időpontja: 200.....

Az értékelést készítette:

.....
vezető

.....
köztisztviselő neve

2011. év
értékelési időszak

„B3”

SZÓBELI MEGBESZÉLÉSRŐL SZÓLÓ EMLÉKEZTETŐ

A teljesítményértékelés eredményét a köztisztviselővel ismertettem. Tájékoztattam a jogorvoslat lehetőségéről, azaz, hogy a Ktv. 34.§ (7) bekezdése alapján a teljesítményértékelés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának megsemmisítése iránt közszolgálati jogvitát kezdeményezhet. A Ktv. 59.§ (3) bekezdés rendelkezése szerint a keresetet a munkáltatói intézkedésről szóló irat kézbesítésétől számított 30 napon belül lehet a bírósághoz benyújtani.

.....
vezető

Szóbeli megbeszélés időpontja: 200.....

A teljesítményértékelés tartalmát megismertem. A tájékoztatást tudomásul vettem.

Észrevételeim:
.....
.....

200

.....
köztisztviselő

Az egyéni teljesítménykövetelmények értékeléséről, a munka- és magatartásértékelésről szóló, továbbá a szóbeli megbeszélésről szóló „B1”, „B2” és „B3” jelű adatlap egy-egy példányát átvettem 200 .. napján:

.....
köztisztviselő