

EDELÉNY VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE

ÁROP-1.A.2/A-2008-0152



I.

AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MÓDSZERTANÁNAK, ELJÁRÁSRENDJÉNEK KIDOLGOZÁSA

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	3
<i>1.1. A helyzetfelmérés megállapításai</i>	<i>3</i>
<i>1.2. Az egyéni teljesítménymérési és értékelési rendszer megvalósításának céljai.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3. A kialakítandó rendszerrel szemben megfogalmazható elvárások.....</i>	<i>5</i>
2. Konceptcionális javaslat az egyéni teljesítményértékelési rendszer fejlesztésére.....	6
<i>2.1. Általános javaslatok.....</i>	<i>6</i>
<i>2.2. Az értékelés módszerére és folyamatára kidolgozott koncepcionális javaslat (Az értékelés többoldalú megközelítése).....</i>	<i>8</i>
2.2.1. Teljesítménycél alapú objektív értékelés	8
2.2.2. Konszenzusteremtés	9
2.2.3. Követő tevékenység	9
3. Javaslat az egyéni teljesítménymérés és értékelés eljárásrendjére.....	11

1. Bevezetés

Edelény Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala céljai megvalósításának érdekében alapvető feladat a munkatársak optimális teljesítményének az elérése, ezért szükséges kialakítani az egyéni teljesítményértékelés rendszerét.

1.1. A helyzetfelmérés megállapításai

Edelényben minden évben elvégzik a Polgármesteri Hivatal köztisztviselőinek teljesítményértékelését, ehhez azonban nem került kialakításra az Önkormányzat sajátosságaira tekintettel lévő egységes rendszer.

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 34. §-a értelmében a képviselő-testületnek évente meg kell határoznia a köztisztviselőkkel szemben támasztandó teljesítménykövetelmények alapját képező kiemelt önkormányzati célokat.

A teljesítményértékelés Edelény Város Önkormányzatánál az alábbiak szerint történik:

- a közigazgatási szerv kiemelt céljainak meghatározása. A helyi önkormányzat esetében a teljesítménykövetelmények alapját képező célokról a képviselő-testület dönt. (Ktv. 34. § (3) bekezdés)
- a köztisztviselők egyéni teljesítménykövetelményeinek meghatározása. A Jegyző az önkormányzat által kijelölt célok és a köztisztviselő munkaköri leírásának alapján évente, előre, írásban meghatározza a köztisztviselő munkatárs teljesítményének értékeléséhez szükséges teljesítménykövetelményeket. A Jegyző esetében a Polgármester állapítja meg a teljesítménykövetelményeket. (Ktv. 34. § (1), (4), (5), (6) bekezdés)
- a köztisztviselő teljesítményének értékelése. A köztisztviselő munkatárs teljesítményét munkakörének és a közigazgatási szerv kiemelt céljainak figyelembevételével meghatározott teljesítménykövetelmények alapján a munkáltatói jogkör gyakorlója

évente, legkésőbb a tárgyév végéig mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. A Jegyző esetében a Polgármester értékeli a teljesítményt, és az értékelésről tájékoztatja a képviselő-testületet. (Ktv. 34. § (1), (4), (6) bekezdés)

A teljesítménykövetelmények alapját képező célok meghatározásánál figyelembe vételre kerülnek:

- Az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló többször módosított 1/2007.(II.01.) számú rendeletében;
- Edelény Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának Szervezeti és Működési Szabályzatában;
- a képviselő-testület tárgyévi „Munkaterv”-ében;
- a képviselő-testület rendeleteiben, határozataiban;
- az eljárási, ágazati jogszabályokban

meghatározott feladatok.

A fent leírt teljesítményértékelés nem tekinthető egységes egyéni teljesítménymérési és értékelési rendszernek. Az alábbiakban bemutatjuk egy ilyen rendszer céljait, feltételeit, majd javaslatot teszünk annak kialakítására.

1.2. Az egyéni teljesítménymérési és értékelési rendszer megvalósításának céljai

- Szervezeti (Polgármesteri Hivatal) szinten:

- Stratégiához igazodó teljesítés.
- A teljesítmény, a munka szakmai színvonalának növekedése.
- Meghatározott célok, feladatok szerinti egységes értékelés.
- A munkatársak motiváltságának a növelése
- Információk biztosítása a szervezetfejlesztéshez
- Emberi erőforrások (tudás, kompetenciák, motiváltság, munkakör stb.) folyamatos figyelemmel kísérése.
- Nyílt és együttműködő munkakapcsolat kialakítása a vezetők és beosztottak között.

- Egyéni (az értékelésben részt vevők körét érintő) szinten:

- Az ösztönzés reális alapokra helyezése.
- Lehetőségteremtés arra, hogy a munkatársak kifejezhessék munkával kapcsolatos javaslataikat, észrevételeiket, elvárásaikat.
- Információ átadása.
- Nyílt, őszinte kommunikáció.
- Személyes kontaktus szerepének növelése.
- Hatékonyabb emberi erőforrás gazdálkodás.
- Közvetlen visszacsatolás a munkatársaknak a teljesítményükről, előrehaladásukról.
- A munkakapcsolatok fejlesztése.
- A munkavégzéshez szükséges feltételek tisztázása.
- A tehetség és a képességek kibontakoztatásának elősegítése.
- Fejlesztési (egyéni) programok meghatározása, karriertervezés.

1.3. A kialakítandó rendszerrel szemben megfogalmazható elvárások

- A teljesítményértékelési rendszer összekapcsolása az ösztönzési lehetőségekkel:
 - anyagi;
 - dologi költség alapú természetbeni juttatások, pl.: vacsora;
 - erkölcsi ösztönzés;
 - dicséret;
 - belföldi és külföldi képzések, tanulmányutak;
 - „hónap kiváló munkatársa” cím;
 - státuszok átminősítése;
 - szakmai előmenetel;
 - kiemelkedés lehetősége;
 - idő-rugalmasság;
 - a szankcionálás kerülése.
- A projektek eltérő „nehézségének” súlyozással való figyelembe vétele a teljesítményértékelés rendszerében.

- A teljesítménymérés és értékelés szempontjából nem releváns (külső tényezőktől függő és nem az értékelt munkatárs teljesítményéhez kapcsolódó) elemek kiszűrése a rendszerből.
- Területekre / tevékenységcsoportokra differenciálható, egyénekre bontható mérhető, egyértelmű célok, feladatok meghatározhatósága (esetleg check-list alapú támogatás).
- Önértékeléssel, a vezetők értékelésével való összekapcsolhatóság.
- Az eredmény visszacsatolása, személyes egyeztetéseken alapuló párbeszéd lehetőségének a megteremtése.

2. Konceptcionális javaslat az egyéni teljesítményértékelési rendszer fejlesztésére

2.1. Általános javaslatok

Az egységes, és zavartalan gyakorlati alkalmazás érdekében javasolt elkülöníteni a kötelezően alkalmazandó eljárásrendi elemeket és a működtetést támogató módszertani, illetve magyarázó részeket.

Eljárásrend, szabályozás	Módszertani útmutató, magyarázat, kiegészítés, oktatás
Fogalom meghatározás	
Területi érvényesség (egységek, munkatársak akikre kiterjed, és akik részt vesznek az értékelés folyamatában)	
Gyakorisága, időpontjai (célkijelölések, értékelések szükség szerint elkülönítve)	
Célmeghatározás (esetleg szervezeti, egyéni szint elkülönítéssel)	Mire teremt még lehetőséget (szervezeti, egyéni szinten)
Értékeléshez szükséges dokumentumok <ul style="list-style-type: none"> - Előíró jellegű alapidokumentumok (elsősorban a cél- és feladat kijelöléshez; SZMSZ, munkaköri leírás, stb.) - Adatforrások (elsősorban az értékeléshez; beszámoltatási rendszer, jelentések tartalma, 	

objektív mérések eredményei, stb.) - Értékeléshez használandó dokumentumok (pl.: formanyomtatvány(ok), értékelési adatlapok, jelentési kötelezettség)	Kitöltési útmutató
	Felkészítés az értékelésre
Értékelés folyamata (feladatok, felelősök, határidők megjelölésével): - Követelmények - Jellemzők - Célkitűző, tervező szakasz - Értékelés (önértékelés, vezetői értékelés) - Megbeszélés és konszenzusteremtés	
Követő tevékenység - Fejlesztési igények azonosítása, javaslatok, - Új időszak céljainak kijelölése, tervezés - Dokumentálás - Informatikai támogatás (pl.: képzés tervezéséhez szükséges dokumentum elemek továbbítása)	
* <i>Teljesítmény és motiváció (konkrétumok, objektív eredményekre alapozva, pl.: éves jutalmazási, bérrendezési alap lehetőségek vagy keretek, milyen + vagy – irányú eltérésekre van lehetőség, stb.)</i>	* <i>Teljesítmény és motiváció (leíró elemei, belső eredmények) Problémák kezelése (pl.: formális és informális figyelmeztetés, további szankciók alkalmazása, stb.)</i>

* Külön szabályozásban

A szabályozás a Polgármesteri Hivatal egyéni teljesítményértékelési rendszerét írja le, és a definiálással kerül pontosításra, ha ez alatt teljesítménymenedzsment (pl.: egyéni, szervezeti fejlesztés, jutalmazási javaslat) elemek is értendők.

Az objektivitás és az igény szerinti összehasonlítás lehetőségét a szöveges értékelések mellett alkalmazott osztályozó skálák, célok és szempontok közötti súlyozások, minősítési kategóriák teremthetik meg.

Az értékelés területi érvényességénél a célcsoport meghatározás kiegészíthető azzal a lehetőséggel, hogy az értékelésbe – közös döntéssel – a felettes vezető is bevonható (nem csak a konszenzusteremtés céljából, egyet nem értés esetén).

2.2 Az értékelés módszerére és folyamatára kidolgozott koncepcionális javaslat (Az értékelés többoldalú megközelítése)

Az egyéni teljesítményértékelés javasolt rendszere teljesítménycél alapú, a konszenzusteremtést és az értékelések összesítését, valamint az ezekhez szorosan kapcsolódó követő tevékenység (pl.: fejlesztési javaslatok, új célok kitűzése, dokumentálás szükségessége, informatikai támogatás lehetősége) elemeit tartalmazza.

2.2.1. Teljesítménycél alapú objektív értékelés

A szervezeti fő céloknak a területekre/tevékenységekre és egyénekre való bontásával, teljesítményadatokkal méri a teljesítés fokát, támogatja elsősorban a szervezeti szintű célok megvalósulását.

Az értékelés objektivitását a teljesítményadatok kettőssége biztosítja:

- A meghatározott időszakra megállapított, terület/tevékenység csoportokként differenciálható **konkrét teljesítménycélok** (3-5 főbb cél, amik egyénre szabottan alábonthatók).

A teljesítménycélok kijelölésének alapja lehet a különböző előíró jellegű dokumentumok, pl.: munkaköri leírások, területre / tevékenységre vonatkozó célok, tervek, egyéb specifikumok, prémiumfeladatok, de az időszakai beszámolók adatai, mutatói is.

- A teljesítménycélokhoz illeszkedő, a **munkatárs teljesítményét mérő elvárások, mutatók**, amelyek megteremtik az egyéni értékelés lehetőségét.

Az értékelés tárgya tehát a meghatározott célok (konkrét, elvárt teljesítménycélok) valamint azok teljesítése (az egyéni teljesítmény mért adatai). A mérés eszköze a teljesítménymutatók teljesítésének, illetve a célelérés fokának pontozása súlyozással és összegzéssel.

A teljesítménycélok és elvárások, valamint az értékelés kommunikálása:

- A teljesítménycélok és mutatók (igény szerint közös) meghatározása, rögzítése.
- A célelérést támogató folyamatok és (erő)források meghatározása.
- Folyamatos / időszakos figyelemmel kísérés és visszajelzés.

- A megfelelően dokumentált évközi teljesítményt meghatározott gyakorisággal (évente, félévente) legalább egy alkalommal szóbeli értékelés egészíti ki.

Az értékeléshez kapcsolódó feladatok:

- Fő teljesítménycélok előzetes meghatározása.
- Az értékelt munkatárs / vezető tárgy időszakra vonatkozó céljainak és teljesítménymutatóinak a kijelölése.
- A célelérést biztosító támogatási formák egyeztetése.
- A kijelölt célok megvalósulása alapján a munkatárs tárgyidőszaki teljesítményének értékelése.
- Az értékeléshez szükséges adatok / információk előzetes áttekintése, majd értékelő megbeszélésen az álláspontok egyeztetése.

2.2.2. Konszenzusteremtés

A **konszenzus kialakítása** érdekében személyes megbeszélést kell kezdeményezni.

A konszenzusteremtésre az alábbi folyamatokban kerülhet sor :

- Célmeghatározás és tervezés. (ld. még 2.2.3. fejezet)
- Egyéni teljesítményértékelés (teljesítmény cél, valamint a képességek és kompetenciák vezetői- és önértékelése).
- Fejlesztési igények azonosítása, az irányok kijelölése. (ld. még 2.2.3. fejezet)

Az említett három folyamatot – kivétel az első célmeghatározás és tervezés – célszerű az értékelések konszenzusteremtő megbeszélésére időzíteni.

A konszenzus szerinti eredményt kell a nyilvántartásba kerülő értékelő adatlapra rögzíteni.

A végeredmény alapján a munkatársak kategóriákba sorolhatóak. A különböző teljesítményeket jelölő – előre meghatározott – kategóriák biztosítják a teljesítménymenedzsment eszközök további differenciálásának objektív lehetőségét.

2.2.3. Követő tevékenység

Fejlesztési igények azonosítása, az irányok kijelölése

Az értékelés végső eredménye lehetőséget kínál a szervezeti stratégia és az egyéni igények szempontjából is meghatározó **fejlesztési irányok** kijelölésére. A nyilvános adatok/információk felhasználása támogatja a stratégiai tervezés folyamatát (pl.: képzés- és humán erőforrás fejlesztés tervezése).

A következő időszak teljesítménycéljainak és mutatóinak a meghatározása.

A konszenzus eredménye alapján, a 2.2.1. fejezetben rögzítettek szerint.

Dokumentálás

Az egyéni teljesítményértékelés folyamatának **dokumentálásához** szükséges feltételek:

- Értékelőlap formanyomtatvány biztosítása
- Azonosítás (értékelés időpontja, értékelt időszak, értékelő(k), értékelt munkatárs stb.)
- Teljesítménycél alapú objektív értékeléshez szükséges konkrét teljesítménycélok, a munkatárs teljesítményét mérő elvárások, mutatók, a cél teljesítéséhez szükséges források, egyéb támogatások.
- A teljesítménycél alapú objektív értékelés konszenzusos eredménye (lehet csatolni az értékelő vezető és értékelt munkatárs felkészülése során a keletkezett, a konszenzushoz felhasznált dokumentumokat is)
- Az egyes értékelésekhez / végső értékeléshez kapcsolódóan a fejlesztési irányok kijelölése.
- Dátum, az értékelésben résztvevők aláírásai.

A dokumentálással összefüggő feladat és felelősségi rendszert javasolt részletes szabályozásban rögzíteni.

Informatikai támogatás

A rendszer elektronikus alapon történő kezelése nagymértékben megkönnyíti az alkalmazhatóságot és növeli a hatékonyságot (pl.: dokumentumok nyilvántartása, az egyéni és szervezeti szintű fejlesztésekhez szükséges adatok/információk továbbítása).

3. Javaslat az egyéni teljesítménymérés és értékelés eljárásrendjére

Az alábbiakban javaslatot teszünk a teljesítményértékelés eljárásának szabályozására, a szükséges dokumentumokra, valamint a számolást segítő excel táblára.

**EDELÉNY VÁROS ÖNKORMÁNYZATA
POLGÁRMESTERI HIVATAL**

**EGYÉNI TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS
ÉRTÉKELÉS**

Eljárásrendje

Edelény, 2011.

A Polgármesteri Hivatal minden munkatársának teljesítményét – a jegyző kivételével – évente legalább egy alkalommal értékelni kell.

1. Teljesítménycélok alapján történő értékelés

Az értékelés évente megállapított teljesítménycélok alapján történik. A teljesítménycélokat a Polgármesteri Hivatal, valamint az egyes szervezeti egységek éves munkaterveiben foglalt feladatokhoz igazítottan felülről lefelé, a folyamatokra illetve a munkakörökhöz igazítva kell kialakítani. A követelményeket az értékelő vezető – az érintett munkatárssal egyeztetve – állapítja meg, tárgyév február 28-ig.

A teljesítménycélok meghatározásánál az egyes célokat:

- a Polgármesteri Hivatal kiemelt céljainak, a tevékenységét szabályozó és meghatározó dokumentumok figyelembe vételével és a saját szervezeti egységre meghatározott teljesítménycéloknak megfelelően;
- második és további értékelések esetén az előző önértékelés eredményei alapján a teljesítményt kedvezőtlenül befolyásoló személyes adottságok és magatartás fejlesztésére tekintettel

kell megállapítani.

A célok megfogalmazásánál törekedni kell minél konkrétabb, számszerűbb meghatározásra.

A teljesítménycélok alapján történő értékeléshez használatos nyomtatvány az 1. sz., a kapcsolódó útmutató a 2. sz. mellékletben található.

A célok írásbeli rögzítését megelőző szóbeli megbeszélés során az értékelő vezető, majd a munkatárs ismerteti véleményét a konszenzus keresés céljával. Megállapodás után dokumentálják a célokat, az egyes célokhoz tartozó súlyokat (a súlyszámok összegének 1-nek kell lennie) a szükséges támogató folyamatokat és forrásokat. Az egyéni célok súlyozásakor figyelembe kell venni annak szervezeti célélérés szempontjából való fontosságát, illetve az egyéni teljesítéstől való függését.

Ha nem születik megegyezés, akkor az értékelő vezető dönt, a munkatárs ezzel kapcsolatos észrevételeit megjegyzésben rögzíti.

Az elfogadott írásos dokumentum egy eredeti és két másolati példányban készül el, amelyből az eredeti a személyzeti referenshez kerül, egy másolati példány az érintett munkatársé, egy az értékelő vezetőé.

A személyzeti referens gondoskodik a célmeghatározás rendszer szempontú ellenőrzéséről. Nem megfelelő célmeghatározás esetén egyeztet az értékelő vezetővel.

Az év folyamán a rögzített célok kiegészíthetők, módosíthatóak. A változást az értékelő vezető és a munkatárs egyaránt kezdeményezheti. Az új teljesítménycélok elfogadásának menete megegyezik az előzőekben leírtakkal.

Az évenként egyszeri értékelésre a tárgyév követő utolsó napjáig kerül sor. A rögzítettek alapján mindkét fél felkészül az értékelésre. Az értékelő megbeszélésen az értékelő vezető irányításával közösen tekintik át az adott időszakra kitűzött célok teljesítésének mértékét. A megbeszélés végén a vezető értékeli, a munkatársnak lehetősége van elfogadni, vagy indoklással el nem fogadni az értékelést. Véleményüket írásban rögzítik az adatlapon.

A célok elérésének függvényében az értékelő vezető egytől négyig értékeli a munkatárs teljesítményét célonként.

4: A cél elérése megtörtént, a terv adatokkal a tény adatok megegyeznek, vagy azt meghaladják.

3: A cél elérése kismértékben nem történt meg, a munkatárs mindent megtett a cél elérés érdekében.

2: A cél elérés nem történt meg, a nem teljesülés akadályozta a szervezeti célok teljesítését.

1: A cél elérése nagymértékben nem történt meg, jelentősen akadályozva a szervezeti célok megvalósítását.

A célonkénti értékeket a hozzátartozó súlyszámokkal megszorozva, majd az így kapott értékeket összeadva kapjuk meg a munkatárs egyéni értékelését a teljesítménycélok alapján. Az 5. sz. mellékletben található excel fájl a számítást automatikusan elvégzi.

Az elfogadott írásos dokumentum egy eredeti és két másolati példányban készül el, amelyből az eredeti a személyzeti referenshez kerül, egy másolati példány az érintett munkatársé, egy az értékelő vezetőé.

2. Az értékelés eredménye

Az egyéni teljesítménymérés eredményeként az értékelt munkatársak teljesítményét egytől négyig terjedő számok mutatják, amely alapján lehetőség nyílik a munkatársak teljesítményének értékelésére, ösztönzésére, a fejlesztésre.

Az értékelés összegző eredményét az értékelést követően tekinti át az értékelő vezető és az érintett munkatárs.

Az összegző értékelést mutató (3. sz. melléklet) elfogadott írásos dokumentum – amely a fejlesztési lapot is tartalmazza – egy eredeti és két másolati példányban készül el, amelyből az eredeti a személyzeti referenshez kerül, egy másolati példány az érintett munkatársé, egy az értékelő vezetőé.

1. sz. melléklet

TELJESÍTMÉNYCÉLOK MEGHATÁROZÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

Azonosító adatok (személyzeti referens tölti ki):

(értékelő vezető tölti ki)

Értékelt munkatárs neve:	Szervezeti egység:
Értékelt munkatárs munkaköre:	Az értékelő neve és beosztása:
Értékelt munkatárs alkalmazásának kezdete:	Az értékelés időpontja:
Értékelt munkatárs vezetői megbízásának időpontja:	Az értékelés időszaka:

Az értékelés elkészítésének oka:

- rendszeres/éves értékelés munkakör változása megegyezés alapján a
 feladatkör változása egyéb

Szervezeti célok (az értékelési időszakban érvényes)

Sor- szám	Célok

A szervezeti egységre/tevékenységi területre/folyamatra vonatkozó teljesítménycélok:

Sor- szám	Célok

Egyéni teljesítménycélok:

Sorszám	Egyéni teljesítménycélok	Súlyszám%	Teljesítmény- mutatók	Célelés kritériumai		Eredmény*
				Terv adatok	Tény adatok*	
						1 2 3 4
						1 2 3 4
						1 2 3 4

Egyéni teljesítménycélok megvalósítását osztályozó és minősítő skála:

- 4 A cél elérése megtörtént, a terv adatokkal a tény adatok megegyeznek, vagy azt meghaladják.
- 3 A cél elérése kismértékben nem történt meg, a dolgozó mindent megtett a cél elérés érdekében.
- 2 A cél elérés nem történt meg, a nem teljesülés akadályozta a szervezeti célok teljesítését.
- 1 A cél elérése nagymértékben nem történt meg, jelentősen akadályozva a szervezeti célok megvalósítását.

A munkatárs célkijelöléssel összefüggő észrevételei:

Teljesítménycélok kitűzésének dátuma:

Értékelt munkatárs/vezető

Értékelő vezető

Összegző értékelés*:

Számszerű értékelés * (az eredmények súlyozott átlaga):	Szöveges értékelés*:
--	----------------------

Az értékelt munkatárs értékeléssel összefüggő észrevételei: *:
--

A *-al jelölt részt csak az értékelés során kell kitölteni.

Dátum*:

*

Értékelt munkatárs/vezető

*

Értékelő vezető

Útmutató a

a TELJESÍTMÉNYCÉLOK MEGHATÁROZÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE
lap kitöltéséhez

1. Az azonosító adatok kitöltése az értékelő lapon megjelölt felelősök feladata.
2. Az értékelés elkészítésének okát az értékelő vezető minden értékeléskor megjelöli.
3. Az értékelő lap kitöltéséről a továbbiakban az értékelő vezető gondoskodik.
4. Az értékelés időszakára vonatkozó szervezeti célok meghatározásért a Jegyző felel. A kiemelt szervezeti célok meghatározásának alapját a Hivatal működését meghatározó szabályzatok, munkatervek képezik.
5. A szervezeti egységekre/tevékenységi területekre/folyamatokra (a továbbiakban: egység) vonatkozó célok a szervezeti célok alapján kerülnek kibontásra. Felelőse: az érintett szervezeti egység vezetője.
Az egységekre vonatkozó célok meghatározására a kiemelt szervezeti célok kijelölését követően kerül sor.
6. Az egyéni teljesítménycélok kijelölésére a szervezeti és az egység szintű célok alapján, az értékelt munkatárs munkaköri leírását, és a korábbi értékelések eredményeit figyelembe véve kerül sor. A célkijelölés az értékelő vezető és az értékelt munkatárs egyeztetésén alapul. Az egyéni teljesítménycélok kijelölésével egy időben (első alkalommal külön, a továbbiakban az értékelésekhez kapcsolódóan, az értékelő megbeszélés során, az értékelést követően) definiálni kell a céleléréshez szükséges támogató folyamatokat és erőforrásokat is. Igény szerint a célok kijelölését megelőzően az értékelt munkatárs javaslatot tehet a célokra és az igényelt támogatásokra, de a döntést az értékelő vezető hozza meg.
7. Az egyéni teljesítményértékelési célokat a dokumentálást követően úgy kell súlyozni, hogy a súlyszámok összege 1 legyen.
8. Amennyiben a munkatárs a célokkal nem ért egyet, a megfelelő rovatban az észrevételeit rögzíteni kell.

A célok megfogalmazásánál törekedni kell a minél konkrétabb meghatározásra. Ahol az előírás szerint szükséges a célelérés kritériumait, a kapcsolódó tényadatokat előre rögzíteni kell.

A kiemelt szervezeti célok sorszámmal való azonosításához igazodjanak az egység és az egyéni teljesítményértékelési célok azonosítói.

A munkaköri leírásban megfogalmazott célok önmagukban nem határozhatók meg teljesítménycélként.

9. Az év folyamán a kijelölt célok módosíthatók. Ebben az esetben új értékelőlap felvétele indokolt.

10. Az értékelő vezető és az értékelt munkatárs dátummal és aláírással fogadják el az egyéni teljesítménycélokat.
11. Az értékelő megbeszélés időpontját az értékelő vezető tűzi ki, amit rögzít az azonosító adatoknál. Ezt követően értesíti az értékelt munkatársat.
12. Az értékelő megbeszélést megelőzően a felek áttekintik a kitűzött célokat, a célelérés kritériumait, a terv és tényadatokat, végiggondolják a teljesítés mértékét, majd a kijelölt időpontban az értékelő megbeszélésen a vezető értékeli (tényadatok alapján összegző értékelés).
13. Az értékelés az alábbi osztályozási és minősítési skála szerint történik:
 - 4: A cél elérése megtörtént, a terv adatokkal a tény adatok megegyeznek, vagy azt meghaladják.
 - 3: A cél elérése kismértékben nem történt meg, a dolgozó mindent megtett a cél elérés érdekében.
 - 2: A cél elérés nem történt meg, a nem teljesülés akadályozta a szervezeti célok teljesítését.
 - 1: A cél elérése nagymértékben nem történt meg, jelentősen akadályozva a szervezeti célok megvalósítását.Az értékelő lap egyéni teljesítménycélok eredmények rovatában a megfelelőt egyértelműen jelölni kell.
14. Az értékelés végső eredményét az összegző értékelés számszerűsített (az eredmények súlyozott átlaga) és szöveges értékelése adja.
15. Az értékelt munkatársnak lehetősége van elfogadni, vagy indoklással el nem fogadni az értékelést, amely észrevételeket a megfelelő rovatban rögzíteni kell.
16. Az értékelés végén mindketten dátummal és aláírásukkal fogadják el és hitelesítik az értékelést.

Az értékelés előkészítésére, illetve a további kitöltésekre lehetőség van elektronikus formában is (az üres formanyomtatványok letölthetők a). A táblázatok igény szerint (pl.: célok száma, észrevételek, indoklások mennyiségétől függően tetszőlegesen bővíthetők). Az azonosító adatok mellett a szervezeti és egység célok is előre felvezethetők az értékelő lapra.

Az egyéni teljesítménycélok meghatározását, illetve az értékelést követően, az értékelő lapok kinyomtatását, valamint a dátummal, aláírásokkal történő hitelesítését követően zárható le az adott időszak értékelési folyamata.

17. A három példányban nyomtatott és hitelesített értékelőlap egy-egy példánya a személyzeti anyagba, az értékelő vezetőhöz és az értékelt munkatárshoz kerül.
18. Az értékelő vezető gondoskodik az értékelő lapok elektronikus példányának az archiválásáról.

A formanyomtatványon a *-gal megjelölt részeket az értékelő megbeszélés során kell kitölteni.

3. sz. melléklet

ÖSSZEGZŐ ÉRTÉKELŐ ÉS FEJLESZTÉSI LAP

Azonosító adatok (személyzeti referens tölti ki):

(értékelő vezető tölti ki)

Értékelt munkatárs neve:	Az értékelés időpontja:	Az értékelés időszaka:
--------------------------	-------------------------	------------------------

	Eredmény	Megjegyzés
Teljesítménycélok értékelése		
Kategória:		

Az elmúlt időszak fejlesztéseinek értékelése*:
Szakmai életúttal kapcsolatos elvárások*:
Következő időszak fejlesztéseinek a tervezése*:

Dátum*:

*.....

Értékelt munkatárs/vezető

*.....

Értékelő vezető

4. sz. melléklet

Útmutató

az ÖSSZEGZŐ ÉRTÉKELŐ ÉS FEJLESZTÉSI

lap kitöltéséhez

1. A teljesítménycélok szerinti értékelés eredményének a táblázatban való rögzítéséről az értékelő vezető gondoskodik.
2. Az eredmény alapján a munkatárs kategóriába sorolható.
3. Az összegző értékelés során kerülnek meghatározásra a fejlesztési irányok, értékelésre a korábbi fejlesztések eredményei, valamint rögzítésre a szakmai életúttal összefüggő elvárások.
4. Az összegző értékelés végén az értékelő vezető, és a munkatárs dátummal és aláírásukkal fogadják el és hitelesítik az értékelést.
5. A három példányban nyomtatott és aláírással hitelesített értékelőlap egy-egy példánya a személyzeti anyagba, az értékelő vezetőhöz és az értékelt munkatárshoz kerül.
6. Az értékelő közvetlen vezető gondoskodik az értékelő lapok elektronikus példányának az archiválásáról.

A formanyomtatványon *-gal jelölt részt az értékelő megbeszélés során kell kitölteni.

5. sz. melléklet



7_excel_v3.xlsx