

„Hatékony szervezeti működés kialakítása
Heves Önkormányzati Hivatalában”

WP4 - Teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása

munkacsomag

Projekt azonosító: ÁROP 2007-1-A-2/

2009. november 9.

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	3
2	Teljesítménymérés szerepe az önkormányzatok életében	3
3	A teljesítmény mérése és értékelése	4
4	Heves Önkormányzat Polgármesteri Hivatalában alkalmazott teljesítményértékelési rendszer bemutatása	8
5	Javaslat a jövőben alkalmazott teljesítményértékelési rendszerre	10
5.1	Teljesítménymérés során alkalmazott mérőszámok	12
5.2	Implementációs terv.....	18

1 Bevezetés

Ez a dokumentum a projekthez tartozó „WP4 - Teljesítménymenedzsment folyamatok kidolgozása” munkacsomag eredménydokumentuma.

A dokumentum célja összefoglalni, hogy milyen indikátorok képezhetők, amelyek hatással vannak a szervezeti célkitűzések megvalósulására, azok milyen módon illeszthetők a jelenlegi működési keretek közé a különböző szervezeti szinteken.

2 Teljesítménymérés szerepe az önkormányzatok életében

Az önkormányzatok működésével kapcsolatban sok esetben viszonylag negatív kép rajzolódik ki a lakosság körében. Az általánosító vélemény szerint a hivatalok túlzottan bürokratikusak, nagy az erőforrásigényük, nem hatékonyan használják fel a közpénzeket, szolgáltatásaik nem felelnek meg az egyéni igényeknek, a határidőket nem, vagy csak részben tudják teljesíteni, a magasabb minőségi elvárásoknak nem felelnek meg.

A jogszerűség és a hatékonyság szempontjai elvileg egyformán fontosak a közigazgatásban, de a gyakorlatban nincs igazi egyensúly a két szempont között. A jogszerűség érvényesülését a jogszabályi garanciák mellett belső szabályzatok biztosítják, míg a hatékony működéssel kapcsolatos elvárások gyakran megmaradnak a kinyilatkoztatás szintjén. Általánosságban elmondható, hogy a közsféra dolgozói is valószínűleg fontosabbnak tartják a szabályok betartását, mint a hatékonyságot.

Az ügyfelek részéről a következő követelmények fogalmazódnak meg az önkormányzattal szemben: csökkenő ráfordítások mellett eredményesebb, hatékony működés, miközben a szabályorientációt felváltja az ügyfél-orientáció, az állampolgári igények kielégítése, a minőségi szolgáltatás.

A kialakult helyzet javítására az elmúlt években több különféle Európai Unió által támogatott program indult, melyek az önkormányzatok egy részénél előmozdították többek között az e-ügyintézés kialakítását és meghonosítását. Tavaly került kiírásra az Államreform Operatív Program keretében a polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése pályázati konstrukció (ÁROP 1.A.2 kódszámmal), melynek célja új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri, illetve körjegyzőségi hivatalokban elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével.

Emellett a korszerűsített magyar köztisztviselői törvény az európai törekvésekkel összhangban az állami tevékenység hatékonysága érdekében az egész köztisztviselői karra kiterjedően fontos célként határozza meg a közszolgálat megbecsülésének fokozását, a köztisztviselők szakmai felkészültségének, etikai fegyelmének emelésével, valamint a teljesítményekhez igazodó rugalmasabb, differenciáltabb javadalmazásuk javításával.

A köztisztviselői törvény egyszerre kínál teljesítményen alapuló előmeneteli rendszert és a teljesítményen alapuló javadalmazási rendszert, mely csak akkor működik jól, ha a teljesítményértékelési módszer egyértelmű és elfogadott a köztisztviselők körében, és a kiemelkedő teljesítményt honorálja a rendszer. A törvény célja, hogy helyreállítsa az egyensúlyt a köztisztviselőkkel szemben támasztott, az átlaghoz képest szigorúbb követelmények és az anyagi, társadalmi megbecsülés színvonala között, segítve:

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

3 A teljesítmény mérése és értékelése

A teljesítménymenedzsment lényege a szervezet eredményeinek – a szervezet által megkívánt outputot jellemző teljesítménynek – és az azzal kapcsolatos elvárásoknak összekapcsolása:

- a szervezet teljesítmény eléréséhez szükséges bemenetekkel (inputokkal)
- az egyes munkatársak cselekedeteivel
- és a szükséges eszközök, folyamatok, rendszerek, tudás, készségek és motiváció kialakításával.

A teljesítménymenedzsment magába foglalja mindazon folyamatokat, amelyek lehetővé teszik a hivatali szintű, a szervezeti egység szintű és az egyéni célok összehangolását, integrált rendszerbe szervezését, ezáltal szervezet eredményességének ellenőrzését, folyamatos növelését és fejlesztését.

Fontos felismerni, hogy a teljesítményértékelés csak része a teljesítménymenedzsmentnek. Az utóbbi ezért nem egy új teljesítményértékelési technika, hanem egy globális, jövőre irányuló szemléletmódon alapuló integrált rendszer, melynek további fontos jellemzője a folyamatosság. Ez az, ami a kitűzött cél nyomon követése során igyekszik biztosítani annak teljesülését és működteti magát a rendszert. A teljesítménymenedzsment rendszer arra törekszik, hogy a szervezet tagjai az elérendő célokat azonosan értelmezzék és a szükséges támogatással az egyének, csoportok, és a szervezet képesek legyenek a célok elérésére. A rendszer két alapfeltevésen nyugszik: az első szerint az emberek minden tőlük telhetőt megtesznek a célok elérése érdekében, ha részt vettek e célok kialakításában, tudják és értik, hogy mit várnak el tőlük. A második feltevés szerint a célok elérése az egyének és csoportok képességén, a vezetői támogatáson és a szervezeti folyamatok, erőforrások, és rendszerek minőségén múlik. Ennek során az, hogy az alkalmazottak kimagasló eredményeket érhessenek el, legalább annyira fontos, mint maguk az eredmények.

A teljesítménymenedzsment rendszer működési jellemzői a fentiek alapján, összefoglalva a következők:

- rendszeresen a szervezet egészére megfogalmazott célkitűzésekből levezetett új egyéni és szervezeti egység szintű célkitűzéseket határoznak meg,
- minden alkalmazottat tájékoztatnak a kitűzött célokról,
- a célkitűzések és a fejlődési célok mérhetőek,
- a rendszer a célok elérését felmérni hivatott formális értékelő megbeszéléseket tartalmaz,
- az értékelés az ösztönzést célozza (jutalmazást és a képzési-fejlesztési igények azonosítását),
- a rendszer fontos része a teljesítmény tervezése és folyamatos nyomon követése,
- az alkalmazottak fizetésének egy részét a teljesítményhez kapcsolják,
- magát az értékelési folyamatot is értékelik, és szükség esetén módosítják.

Az értékelés célját azelőtt kell meghatározni, kijelölni, mielőtt a rendszert részleteiben megterveznénk. A célok ugyanis a továbbiakban nagymértékben kijelölik a választható módszereket és teljesítménykritériumokat. A sokféle cél két nagy kategóriába sorolható:

1. Értékelési célok: kompenzációs döntések (alkalmazott számára ez az elsődleges), belső munkaerőmozgással kapcsolatos döntések
2. Fejlesztési célok: teljesítmény-visszajelzés, iránymutatás a jövőre nézve, előléptethetőség. Ilyen értékelési és fejlesztési célok lehetnek pl.
 - A szervezeti és az alkalmazotti teljesítmény megerősítése és folyamatos fejlesztése
 - Teljesítményre-fókuszáló, innováció-orientált szervezeti kultúra megteremtése
 - Alkalmazotti motiváció és elkötelezettség növelése
 - Egyéni képességek fejlesztése (ezáltal lehetővé tenni a munkából fakadó elégedettség kiteljesítését az egyén és a szervezet hasznára)
 - A csoportműködés és a csoportteljesítmény fejlesztése
 - Beosztott és vezető közti nyílt és konstruktív munkakapcsolat kialakítása folyamatos dialógus keretében (kulcstényező!)
 - Lehetőség nyújtása az alkalmazottnak a jövőbeni elvárásai és terveik kifejezésére.

A szervezeti élet természetes velejárója, hogy tagjai kölcsönösen értékítéletet alkotnak egymás teljesítményéről, hiszen közös céljaik elérése szempontjából fontos, hogy lehetőleg mindenki értse a vele szemben támasztott követelményeket és igyekezzen maximális teljesítményt nyújtani.

Általában kétféle értékelési mód él egymás mellett: a formális és az informális értékelés.

- Az informális értékelés spontán módon történik, a vezetők állandóan figyelemmel kísérik beosztottaik munkáját, és arról ítéletet alkotnak. Az informális értékelés gyakran szubjektív, a személyes kapcsolatok minősége jelentősen befolyásolja.
- A formális teljesítményértékelés a szervezet által tudatosan kifejlesztett rendszer, melynek segítségével rendszeresen, és szisztematikusan értékelik az alkalmazottak

teljesítményét. Bár a formális teljesítményértékelő rendszerben is megvan az esélye a szubjektívitásnak, de ez az értékelő rendszer az értékelt által is áttekinthető, valamint egyértelmű visszajelzést biztosít.

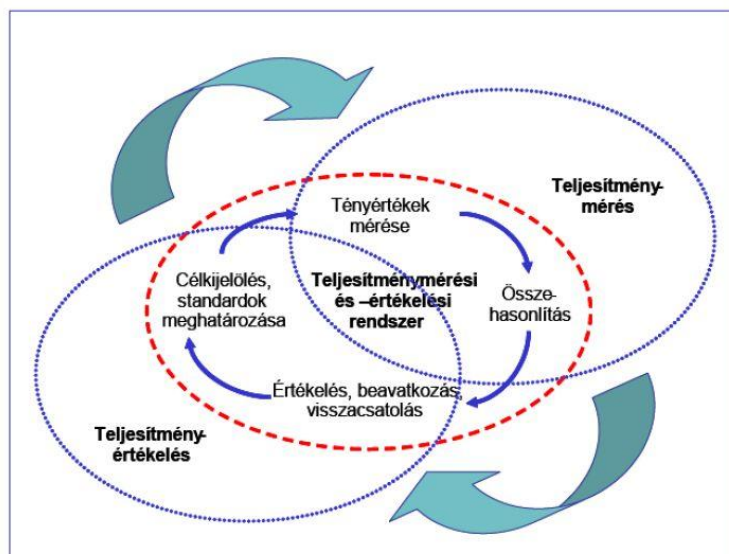
A teljesítményértékelés célja

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése. Ezzel a tevékenységgel egyszerre több célt érhetünk el:

- Egyéni teljesítmény megerősítése
- Az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása
- Az egyéni képzési/fejlesztési igények, és azok megvalósulásának értékelése
- Az alkalmazott helyzetének és fejlődésének ismertetése
- Adatszolgáltatás az alkalmazotti adottságokról
- Információ biztosítása az előléptetési és utódlási tervhez
- Munkaköri leírások és munkacélok rendszeres áttekintése és felülvizsgálata
- Szervezeti és vezetési kultúra megerősítése
- A szervezet által értékékként megfogalmazott kulcs-kompetenciák, magatartásformák, viselkedésminták elfogadtatása és fejlesztése

Eredményei felhasználhatók a következő időszak (pl. év) feladatainak meghatározására, a kiválasztási folyamat hatékonyságának felmérésére, a humán erőforrás tervezésére és az utánpótlási tervek kialakítására.

A teljesítmény mérésének és –értékelésének is meghatározott logikai sorrendje van. A kontrollfolyamathoz hasonlóan egy örök körforgásnak, szabályos ciklusnak fogható fel. A teljesítmény mérése a tényértékek összegyűjtéséből, megfelelő csoportosításából és a kívánt célértékekkel való összehasonlításból áll. A teljesítmény értékelése annak az eldöntése, vajon a tényértékek és a tervértékek viszonya megfelel-e, szükséges-e beavatkozni, s ha igen milyen irányban. Ehhez szorosan csatlakozik a célértékek esetleges módosítása is.



1. ábra – A teljesítménymérés és –értékelés ciklusa

A tényértékek mellett a tervértékek összegyűjtése és csoportosítása, az összehasonlíthatóság biztosítása még nem az értékelés része. Az értékelés nem merül ki a célértékek és a tervértékek különbségének meghatározásában, hanem az eltérés okainak feltárását, a következtetések levonását és a szükséges beavatkozás végrehajtását is magában foglalja.

Az önkormányzatoknál általában alkalmazott teljesítményértékelési rendszer három fő összetevőből áll:

- az adott szervezet fő célkitűzéseinek meghatározása,
- az alkalmazottak munkáját orientáló teljesítménykritériumok kialakítása,
- az egyes munkatársak tevékenységének értékelése az előző kritériumok alapján.

A kritériumrendszernek általában nem része a kompetencia vizsgálata, holott ennek belefoglalása orientálhatná az érintett személyt a továbbfejlődésre, az egyéni teljesítmény növelésére.

A teljesítmények mérésének fő célja az önkormányzatok esetében a jobb döntéshozatal, ami a társadalom számára előnyösebb eredményekhez vezet. Ezt a célt több formában is szolgálja a teljesítmény mérése és értékelése:

- segítségével konkrétabban is meghatározhatók a szervezet hatékony és eredményes működésével kapcsolatos elvárások;
- a vezetés és a külső ellenőrző mechanizmusok számára feltárja azokat a pontokat, ahol a szervezet működése javításra szorul;
- eszközül szolgál a közszolgálatban dolgozók motiválásához a kívánt teljesítmény elérése érdekében

A közigazgatásban alkalmazott teljesítményértékelésnél azt a legfontosabb meghatározni, hogy milyen teljesítményt kell elérni, mennyi idő alatt, ehhez pedig milyen feladatvégzés, magatartás, és munkavégzési jellemzők, kompetenciák szükségesek. Az értékelés a készségek és képességek leltárával, a fejlesztési irányok kijelölésével hozzásegít a jövő feladataira való felkészüléshez. A teljesítményértékelési rendszer bevezetése nagy körültekintést igényel.

Fontos, hogy érvényesüljenek az alábbi elvek:

- Komplexitás: azaz legyen összhangban az emberi erőforrás stratégiájával.
- Tervezhetőség: készüljön terv a bevezetésről, mely tartalmazza a teljes folyamatot, így a bevezetés ütemét, munkaköri leírások aktualizálását, vezetők felkészítését, köztisztviselők tájékoztatását.
- Fokozatosság: az egyszerűbbtől kell haladni az összetettebb módszer felé, a tapasztalatokat folyamatosan értékelni kell.
- Teljeskörűség: valamennyi köztisztviselőt érintenie kell, beleértve a vezetőt is.

4 Heves Önkormányzat Polgármesteri Hivatalában alkalmazott teljesítményértékelési rendszer bemutatása

Heves Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalában a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény 34. § bekezdéseiben leírtaknak megfelelően éves értékelési rendszer került kialakításra és alkalmazásra.

Ugyanakkor elmondható, hogy a Hivatal vezetése elhivatott a jelenleg működő teljesítménymenedzsment rendszer fejlesztésére, ennek köszönhetően lett az egyik fejlesztendő területként meghatározva az ÁROP 1.A.2/A projektben a teljesítménymenedzsment értékelése (a szervezet különböző szintjein a teljesítmény mérése, indikátorok meghatározása, a szervezeti stratégiai célok elérésének mérése).

A teljesítményértékelés rendjét a Közzolgálati Szabályzat IX. (Teljesítményértékelés rendje) fejezetében leírtak határozzák meg.

Az éves értékelési rendszer alapját képező célokat egy Képviselőtestületi indítványba gyűjti össze a polgármester, amit a tárgyév első testületi ülésére beterjeszt a Képviselőtestület elé. Az indítvány részletesen tartalmazza az egész Hivatalt érintő, a teljesítménykövetelmények alapját képező átfogó, illetve a Hivatal bizonyos területeire vonatkozó ágazati kiemelt célokat.

A Képviselőtestület által elfogadott indítvány határozat formájában kerül kihirdetésre, mely szerint a tárgyévben február 28-ig kell meghatározni a Hivatal köztisztviselőivel szemben támasztott teljesítménykövetelményeket, illetve a tárgyévben december 31-ig kell lebonyolítani a köztisztviselők teljesítményértékelését.

A Hivatalon belül a polgármester a jegyzőre vonatkozó teljesítménykövetelményeket határozza meg. A jegyző a meghatározott kiemelt célok alapján legkésőbb a tárgyév február 15. napjáig írásban megállapítja a szervezeti egységek vezetőivel szemben támasztott teljesítménykövetelményeket. Az aljegyző és a szervezeti egységek vezetői a meghatározott célok alapján legkésőbb a tárgyév február 28. napjáig írásban megállapítják a beosztott köztisztviselőkkel szemben támasztott teljesítménykövetelményeket.

A teljesítménykövetelmény írásbeli megállapítása során a következő adatlapokat töltik ki:

- **„A” közigazgatási szerv kiemelt céljai:** kitöltendő adatok: köztisztviselő neve, értékelési időszak, sorszám, a Képviselő testületi határozatban rögzített kiemelt célok (1-től 10-ig), megállapítás dátuma, megállapító neve, megállapító beosztása, kitöltés dátuma, kitöltő neve, kitöltő beosztása, átvétel dátuma, átvevő aláírása.
- **„B” munkaköri feladatok:** kitöltendő adatok: köztisztviselő neve, értékelési időszak, sorszám, a munkaköri leírásban meghatározott, köztisztviselő által ellátandó feladatok (1-től 10-ig), megállapítás dátuma, megállapító neve, megállapító

beosztása, kitöltés dátuma, kitöltő neve, kitöltő beosztása, átvétel dátuma, átvevő aláírása.

- **„C” egyéni teljesítménykövetelmények:** kitöltendő adatok: köztisztviselő neve, értékelési időszak, sorszám, az „A” és „B” adatlapon felsorolt ágazati célok, illetve munkaköri leírásból kinyert feladatok alapján a köztisztviselőre megállapított egyéni teljesítménykövetelmények sorszáma (1 lapon 2 teljesítménykövetelmény), egyéni teljesítménykövetelmények megállapításának dátuma, megállapító aláírása, egyéni teljesítménykövetelmények megállapításának dátuma, köztisztviselő aláírása, kitöltés dátuma, kitöltő neve és beosztása.

A köztisztviselővel szemben támasztott teljesítménykövetelmény ismertetése a köztisztviselővel folytatott szóbeli megbeszélés alkalmával történik. A teljesítménykövetelmény megállapítása során a **„D” emlékeztető egyéni teljesítménykövetelmények szóbeli megbeszéléséről** című dokumentumot töltik ki. Kitöltendő adatok: köztisztviselő neve, értékelési időszak, szám, sorszám, szóbeli meghallgatás dátuma, a szóbeli megbeszélésen elhangzottak összegzése, emlékeztető készítésének dátuma, készítő aláírása, átvétel dátuma, átvevő aláírása.

A teljesítménykövetelmény átvételét a köztisztviselő az adatlapokon aláírásával igazolja.

A teljesítménykövetelmény egy példányát a köztisztviselő kapja meg, a másodpéldányt pedig elhelyezik a köztisztviselő személyi dossziéjában.

Ha a köztisztviselő munkavégzésének időtartama a tárgyévben nem éri el a 6 hónapot, a munkáltatói jogkör gyakorlója a jegyzővel való egyeztetés után jogosult dönteni arról, hogy határoz-e meg teljesítménykövetelményt. Évközben keletkezett jogviszony esetén a teljesítménykövetelményeket a kinevezést követő 15 napon belül lehet meghatározni és a fent leírtak szerint közölni.

A teljesítményértékelést nem kötelező elkészíteni, ha tárgyév végéig a köztisztviselő munkavégzésének időtartama a 6 hónapot nem éri el.

A köztisztviselő éves munkateljesítményét a munkakörének a képviselő-testület által meghatározott, a Polgármesteri Hivatal feladat- és hatáskörének megfelelő teljesítménykövetelmények alapját képező célok figyelembevételével a munkáltatói jogkör gyakorlója évente mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. A teljesítményértékelés egyéni teljesítményértékelő lap használatával, az értékelt jelenlétében történik.

Teljesítményértékelés során kitöltendő adatlapok:

- **„E” teljesítménykövetelmények értékelése:** kitöltendő adatok: köztisztviselő neve, értékelési időszak, szám, sorszám, teljesítménykövetelmény sorszáma (összhangban a „C” egyéni teljesítménykövetelmények adatlapon feltüntetett sorszámokkal, 1 lapon 2 teljesítménykövetelményt lehet feltüntetni), köztisztviselő adott teljesítménycél esetén végzett teljesítményének értékelési számskálája (0 – nem

teljesítette, 1 vagy 2 vagy 3 – kisebb részben teljesítette, 4 vagy 5 vagy 6 – nagyobb részben teljesítette, 7 – teljes mértékben teljesítette, 8 – túlteljesítette), az megjegyzések, értékelés során adott összes pontszám (Összesítő lapon), értékelés átlagpontszáma (Összesítő lapon), értékelés eredménye (Összesítő lapon), teljesítményértékelés dátuma, teljesítményértékelő aláírása, teljesítményértékelés átvételének dátuma, értékelt köztisztviselő aláírása.

- **„F” emlékeztető teljesítményértékelés szóbeli megbeszéléséről:** kitöltendő adatok: köztisztviselő neve, értékelési időszak, szám, sorszám, szóbeli meghallgatás időpontja, megbeszélésen elhangzottak összefoglalója, emlékeztető készítésének dátuma, készítő aláírása, emlékeztető átvételének dátuma, köztisztviselő aláírása.

Az értékelt az értékelésről készült adatlapok, értékelő és értékelt által egyaránt aláírt példányát megkapja, a másodpéldány bekerül az értékelt személyi dossziéjába.

A jelenleg alkalmazott teljesítményértékelési rendszerről a következők állapíthatók meg:

- A jelenleg alkalmazott értékelési rendszerben az értékelt adott évi teljesítményét alapvetően szöveges indoklásokkal, az értékelés „E” lapján található pontértékek szubjektív alapú megadásával, majd a kapott pontértékek összeadása alapján meghatározott átlagpont és kategóriába sorolás alapján értékeli az értékelő. A mostani értékelési rendszer nem tartalmaz objektív mérőszámokat, emiatt nehezebben lehet az egyének teljesítményét mérni. A pályázati felhívásban, illetve a teljesítményértékelési folyamat felmérése során komoly igényként merült fel az objektív mérőszámok meghatározása, beépítése, illetve a jelenlegi értékelési rendszer átalakítása, hogy a projekt kezdete során definiált stratégiai célok (Ügyfélközpontúság, költséghatékony működés) teljesítéséhez kapcsolódóan pontosabban lehessen mérni az egyes szervezetek, illetve munkatársak teljesítményét.
- Jelenleg a Hivatal munkatársainak éves értékelése során az adott munkatárs esetleges teljesítménybeli elmaradása vagy kiváló munkavégzése nem von maga után a munkatárs juttatásával kapcsolatos intézkedéseket (a Köztisztviselői törvényben leírt eltérítés alkalmazását), pedig ez a Hivatal vezetése részéről a felmérés során igényként merült fel, emiatt a munkatársak nem biztos, hogy kellő visszajelzést kapnak az általuk végzett munka minőségéről.

5 Javaslat a jövőben alkalmazott teljesítményértékelési rendszerre

A Hivatal által alkalmazott teljesítményértékelési rendszer fejlesztésénél kiemelt szempont a munkatársak képezéseit, végzettségeit, szakértelmét tartalmazó kompetenciamátrix kialakítása. A megfelelően feltöltött kompetenciamátrix segít az újonnan felveendő munkatársakkal szemben támasztott követelmények egyértelmű kialakításában, a munkatársak éves képzési tervének meghatározásában, valamint alapul szolgál az egyes munkatársakkal szemben megfogalmazandó objektív mérőszámok definiálásához.

A Hivatal dolgozóinak értékelési rendszere alapvetően a Közszolgálati Szabályzatban leírtak alapján fog zajlani a továbbiakban is, azonban a munkatársak egyéni teljesítményének mérésére objektív mérőszámok is kerülnek bevezetésre, melyek felkerülnek a kiegészített „C” egyéni teljesítménykövetelmények értékelő lapra.

A mérőszámok meghatározása összhangban áll a projekttel szemben megfogalmazott stratégiai célokkal.

Fontos szempont a mérőszámok kialakításánál a fejlesztéssel szemben támasztott alapvető célok figyelembe vétele, azaz a költséghatékony működés és az ügyfélközpontúság. A költséghatékony irodai működés egyrészt a mindennapi iroda költségek (papír-, illetve egyéb irodai berendezés használata, a racionális munkaerő felhasználás, stb.) oldaláról közelíthető meg, de az önkormányzat tágabb szolgáltatási területére, a háttérintézetek és tagintézmények gazdálkodására is alkalmazandó. Az ügyfélközpontúság szintén kétszintű, egyrészt alkalmas a hivatali, hatósági eljárások folyamatának mérésére, illetve a szolgáltatást igénybe vevő ügyfél, azaz a lakosság elégedettségének rendszeres felülvizsgálatára is. Ez a két alapcél gyakran egymásnak ellentmond, ezért az alapvetésünk, hogy a rendelkezésre álló erőforrások (anyag, tárgyi és személyi) felhasználásával érje el az önkormányzat a legnagyobb ügyfél elégedettséget.

Az ügyfélközpontú mérőszámokat szervezeti egységek szintjén kerültek meghatározásra, kizárólag azon ügyfajtákra, amelyek a helyi lakosságot érintik. A javasolt mérőszámok csak akkor mutatkoznak validnak, ha az önkormányzat az alábbi információkról naprakész nyilvántartással rendelkezik, vagy vállalja, hogy azokat bevezeti és alkalmazza.

A mérőszámok alkalmazása lehetőséget ad arra, hogy a munkatársak év közben, folyamatosan figyelemmel tudják kísérni a saját teljesítményüket, ezáltal –amennyiben a teljesítményük nem felel meg az elvárásoknak- motiváltabbá válnak a napi munkavégzés során. Javasoljuk, hogy az éves teljesítményértékelés alkalmazása helyett térjenek át a féléves értékelésre. A féléves értékelés alkalmazásával még hangsúlyosabbá kell, hogy váljon az alapos és minden területre kiterjedő visszacsatolás, hiszen ez alapján kap egyértelmű képet a köztisztviselő az általa végzett tevékenység színvonaláról.

A munkatársakkal szemben megfogalmazott teljesítménykövetelmények egy példányát az értékelésekkel együtt a munkatársak személyi dossziéjában kell összegyűjteni és tárolni, ezáltal egy helyen megtalálható minden, a munkatárs teljesítményének értékelésével kapcsolatos dokumentum, ami megkönnyíti az egyes munkatársak esetén elvégzett historikus teljesítményvizsgálatot, illetve a jövőbeni tervezést is, összhangban a köztisztviselő képzési tervével.

5.1 Teljesítménymérés során alkalmazott mérőszámok

Név	Leírás	Érték	Érintettek köre	Mérőszám forrása
Kiszignált ügyek száma	A köztisztviselőre tárgyévben kiszignált ügyek darabszámát adja meg	db	Jegyzői Iroda Közzszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Az ügyek komplexitási szintek szerinti megoszlása %-osan	A köztisztviselőre tárgyévben kiszignált komplexitás szerinti besorolt (1 és 5 között terjedő skálán, ahol 1: könnyű, 5: bonyolult; illetve egy fokozaton belül 1 és 3 között terjedő skálán, ahol 1: könnyű, 3: nehéz) ügyek %-os aránya	%	Jegyzői Iroda Közzszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
A köztisztviselőre kiszignált ügyek megoszlási aránya (komplex és nem komplex ügyek)	A köztisztviselőre tárgyévben kiszignált ügyek %-os megoszlási aránya a komplex és a nem komplex ügyek között	%	Jegyzői Iroda Közzszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Átdolgozásra visszaadott ügyek száma ügyintézőként	Az ügyintéző döntés-előkészítési munkájának sikerességét hivatott mérni	db	Jegyzői Iroda Közzszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri	DoQ rendszer

Név	Leírás	Érték	Érintettek köre	Mérőszám forrása
			Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	
Átdolgozásra visszaadott ügyek %-os aránya az ügyintéző által elvégzett ügyekhez viszonyítva	Átdolgozásra visszaadott ügyek %-os aránya az ügyintéző által elvégzett ügyekhez viszonyítva	%	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Panaszos ügyek száma ügyintézőnként	Az ügyfélpanaszok darabszáma ügyintézőnként	db	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Panaszos ügyek %-os aránya az ügyintéző által elvégzett ügyekhez viszonyítva	Panaszos ügyek %-os aránya az ügyintéző által elvégzett ügyekhez viszonyítva	%	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer

Név	Leírás	Érték	Érintettek köre	Mérőszám forrása
Másodfokon megváltoztatott határozatok száma ügyintézőnként	Másodfokon megváltoztatott határozatok száma ügyintézőnként	db	Jegyzői Iroda Közzszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Másodfokon megváltoztatott határozatok %-os aránya a megfellebbezett határozatokhoz viszonyítva ügyintézőnként	Másodfokon megváltoztatott határozatok %-os aránya a megfellebbezett határozatokhoz viszonyítva ügyintézőnként	%	Jegyzői Iroda Közzszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Határidőre el nem készült előterjesztések száma	A késedelmesen elkészített előterjesztések darabszáma	db	Jegyzői Iroda Közzszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Határidőre el nem készült előterjesztések %-os aránya a határidőre elkészült előterjesztésekhez viszonyítva	A késedelmesen elkészített előterjesztések %-os aránya a határidőre elkészült előterjesztésekhez viszonyítva	%	Jegyzői Iroda Közzszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti	DoQ rendszer

Név	Leírás	Érték	Érintettek köre	Mérőszám forrása
			Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	
Be nem iktatott ügyek darabszáma	Az ügyintézőre szignált, be nem iktatott ügyek darabszáma	db	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Elkészített, de ügghöz nem csatolt iratok darabszáma	Az ügyintéző által elkészített, de ügghöz nem csatolt iratok darabszáma	db	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Elkészített, de ügghöz nem csatolt iratok %-os aránya az ügyintéző által elkészített, de ügghöz nem csatolt iratokhoz képest	Elkészített, de ügghöz nem csatolt iratok %-os aránya az ügyintéző által elkészített, de ügghöz nem csatolt iratokhoz képest	%	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Be nem tartott határidejű ügyek darabszáma	Az ügyintézőre kiszignált, de ügyintézési határidőn túl elvégzett ügyek darabszáma	db	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda	DoQ rendszer

Név	Leírás	Érték	Érintettek köre	Mérőszám forrása
			Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	
Be nem tartott határidejű ügyek %-os aránya az ügyintéző által elvégzett összes ügghöz viszonyítva	Az ügyintézőre kiszignált, de ügyintézési határidőn túl elvégzett ügyek %-os aránya az ügyintézőre kiszignált és ügyintézési határidőn belül elvégzett ügyekhez képest	%	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Nem irattározott iratok száma	Ügyintéző által nem irattározott iratok száma	db	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Nem irattározott iratok %-os aránya az irattározott iratokhoz képest	Ügyintéző által nem irattározott iratok %-os aránya az ügyintéző által irattározott iratokhoz képest	%	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Kiszignált, de 1 nap alatt be nem iktatott iratok száma	Az ügyintézőre kiszignált, de egy nap alatt be nem iktatott iratok száma	db	Jegyzői Iroda Közzolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és	DoQ rendszer

Név	Leírás	Érték	Érintettek köre	Mérőszám forrása
			Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	
Kiszignált, de 1 nap alatt be nem iktatott iratok %-os aránya a kiszignált és 1 nap alatt beiktatott iratokhoz képest	Az ügyintézőre kiszignált, de egy nap alatt be nem iktatott iratok %-os aránya a kiszignált és 1 nap alatt beiktatott iratokhoz képest	%	Jegyzői Iroda Közszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	DoQ rendszer
Teljesített képzések száma	A köztisztviselők számára összeállított képzési tervben feltüntetett képzések összehasonlítása a köztisztviselők által ténylegesen elvégzett képzésekkel	db	Jegyzői Iroda Közszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	Képzési terv
Nem értékelt képzések darabszáma	Az ügyintézők által teljesített, de nem értékelt képzések darabszáma	db	Jegyzői Iroda Közszolgálati és Okmányiroda Pénzügyi és Gazdasági Iroda Polgármesteri Iroda Városüzemeltetési és Városrendészeti Iroda Építési Osztály Gyámhivatal	képzési értékelő lap

5.2 Implementációs terv

A Hivatalban alkalmazott teljesítményértékelő rendszer fejlesztése során a következő teendők vannak:

A projekt Véglegesítési szakaszától kezdődően:

- a DoQ rendszer felkészítése a mérőszámok kezelésére,
- a DoQ rendszer naprakész állapotának folyamatos biztosítása (különben a mérések pontatlanok lesznek)

A projekt Implementáció előkészítési szakaszában:

- Közzolgálati Szabályzat aktualizálása a módosított értékelési folyamatnak megfelelően, az adatlapok szükséges módosítása
- kompetenciamátrix felállítása a Hivatali dolgozókra
- a Hivatali dolgozók munkaköri leírásainak aktualizálása a teljesítményértékelést segítő mérőszámok kialakítása kapcsán

A projekt Implementációs szakaszában:

- A mérőszámok, illetve a megváltozott teljesítményértékelő rendszerrel kapcsolatos oktatás megtartása
- monitoring rendszer kialakítása és implementálása