

## **CÉL- ÉS ÉRTÉKREND SZERINTI MŰKÖDÉS TELJESÍTMÉNY- ÉS MINŐSÉGÉRTÉKELÉS**

„Tét Város Polgármesteri Hivatalának komplex szervezetfejlesztése”  
ÁROP-1.A.2/A-2008-0068



## I. ELŐZMÉNYEK

Tét Város Önkormányzata 10.819.200 forintot nyert az ÁROP-1.A2/A pályázati kiírás keretében a Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésére - a projekt teljes költségvetése 11,76 millió Ft.

A Téti Önkormányzat szervezetfejlesztési stratégiájában célként jelölte meg a Polgármesteri Hivatal racionalizálását, működésének hatékonyságnövelő korszerűsítését. Az Önkormányzat az alábbiak szerint fogalmazta meg elvárását a projekttel kapcsolatban:

### **Ügyintézésel kapcsolatos legfőbb elvárások**

- önkormányzat-lakosság, hivatal-lakosság közti interaktivitás biztosítása
- ügyfélfogadás térbeli és időbeli korlátainak kitolása, illetve feloldása
- gyorsabb, egységes, diszkrimináció-mentes ügyintézés
- azonos ügy azonos ügyintézés
- esélyegyenlőség biztosítása

### **Szervezettséggel, szervezéssel kapcsolatos fontosabb elvárások**

- átlátható folyamatok, jogkövető megoldások
- felelősségek egyértelmű definiálása, nyomon követése konkrét esetekben is
- önkormányzatok, intézmények, társhatóságok közötti információ-csere előmozdítása
- e-önkormányzati informatikai modellek kialakítása
- párhuzamos irattárak kiküszöbölése
- önkormányzat munkatársainak informatikai felkészültségének elmélyítése
- egyéb irányú továbbképzések
- adatvédelem
- nyilvánosság biztosítása
- közérdekű és közhasznú adatok hozzáférhetővé tétele.



Az ÁROP 1.A.2. pályázati kiírás három fő fejlesztési csoportot határoz meg a pályázók számára, amelyeket valamilyen mértékben minden pályázatban érinteni kell:

1. A döntési mechanizmusok korszerűsítése, amely a konkrét döntési eljárás mellett az intézményirányítási rendszert, a vezetői információt, a teljesítményértékelést és a folyamatok optimalizálását is magában foglalja.
2. A költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása tartalmazza a költségvetés-tervezési folyamat újraszabályozását, a költségvetést megalapozó mutatószámok kialakítását, a költségvetés stratégiai célokhoz, szakmai és hatékonysági mutatókhoz kapcsolását.
3. A partnerség erősítésének célja, hogy a gazdasági és társadalmi szervezetek, a polgárok és az önkormányzati intézmények közötti kapcsolat javuljon, a polgárokat, külső szervezeteket az eddigieknél szervezettebben vonják be a döntéshozatali, megvalósítási folyamatokba, javuljon a polgárok tájékoztatása.

A fentiekkel összhangban a szervezetfejlesztési projekt az alábbi célokat szeretné elérni.

### **Döntési mechanizmus korszerűsítése**

- átfutási idők csökkentése a hivatali munkafolyamatokban, ezáltal gyorsabb, hatékonyabb ügyintézés valósulhat meg (pl. szociális, adó, építési ügyekben)
- ügyek nyomon követhetőségének biztosítása megfelelő szabályozás, és támogató alkalmazás révén
- posta és dokumentumkezelés egyszerűsítése, hatékonyabbá tétele, elektronizálása
- költségek felosztása ráfordítás és ügymenet alapon
- a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés, koordináció javítása
- testületi munka hatékonyságának javítása (feladatok, folyamatok, eszközfelhasználás, támogató szoftver szempontjából)
- ügyintézők feladatainak és felelősségi körének pontos meghatározása
- munkaütemezés fejlesztése az irodai dolgozóknál, jobb erőforrás elosztás
- projektek kezeléséhez szükséges projekt menedzsment módszertan kidolgozása



### **Költségvetési, gazdálkodási tevékenységek fejlesztése**

- pénzügyi folyamatok teljes körű felmérése, javítása
- kötelezettségvállalási eljárás / folyamat racionalizálása
- éves költségvetés tervezési folyamat fejlesztése, informatikai támogatása
- közbeszerzési folyamatok kidolgozása, optimalizálása
- ellenőrzési folyamatok kidolgozása, racionalizálása
- a stratégiai és szakmapolitikai tervezés, valamint az éves költségvetési és kapacitástervezés összekapcsolása
- a környezetbarát közbeszerzés eljárásrendjének és szabályozásának kidolgozása
- partnerség erősítése

### **Képviselőtestületi és hivatali szervezetek együttműködési folyamatainak fejlesztése, optimalizálása és IT támogatása K+F megoldással.**

- a fenti két terület kiterjesztése a civil és a vállalkozói szférára
- a civil és a vállalkozói szféra számára tájékoztató oldal fejlesztése (információk megosztása, formanyomtatványok, határozatok webes elérhetősége, publikálása, űrlapok webes kitöltése, vélemények gyűjtése, kérdőívek elektronikus kitöltése)
- egyablakos ügyintézés feltételeinek megteremtése (folyamatok, módszerek, szabályozás, támogató szoftver szempontjából)



## II. TELJESÍTMÉNY- ÉS MINŐSÉGÉRTÉKELÉSI RENDSZER

A formális teljesítményértékelés olyan, a szervezet által kifejlesztett rendszer, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. Az alkalmazottak motiválása, elismerésének és elkötelezettségének megteremtése érdekében a teljesítményértékelést is stratégiai szintre kell emelni a szervezet működésében. Ennek érdekében a dolgozók teljesítményét tudatosan és következetesen menedzselni kell.

- a teljesítménymenedzsment egy kommunikációs folyamat, amely segít a vezetőknek abban, hogy motiváló légkört alakítsanak ki, támogassák munkatársaikat a fejlődésben, a tudatos, eredményes munkavégzésben, a megállapodott teljesítménycélok megvalósításában
- a teljesítménymenedzsment olyan vezetési filozófia, amely inkább a vezetési folyamatokra és viselkedésekre koncentrál, mintsem az adatnyilvántartásra vagy a formális eljárásokra
- a teljesítménymenedzsment széles értelemben használt eszköz, amely segítséget nyújt saját magunk és mások teljesítményének kezelésében, fejlesztésében, mindezek révén hozzájárulva a szervezeti célok eléréséhez, valamint az egyéni és a csapatteljesítmény javításához
- a teljesítménymenedzsment közös gondolkodást jelent a vezetők és a munkatársak között, így arra vonatkozik, hogy: a vezetők milyen hatékonyan képesek összpontosítani a célokra, és hogyan tudják megnyerni a munkatársakat a célok eléréséhez; a munkatársak hogyan tudnak hozzájárulni a célok eléréséhez, és hogyan képesek fejlődni

### A teljesítmény- és minőségmenedzsment célja

- vezetési eszközként járuljon hozzá egy teljesítményorientált szervezeti és vezetési kultúra megerősödéséhez a szervezetben
- segítse elő a szervezet stratégiai céljainak megvalósulását, és összehangoltan működjön a szervezet stratégiai és tervezési folyamataival



- bontsa le a szervezeti célkitűzéseket a munkatársak egyéni céljaira, minden munkavállaló számára egyértelművé téve az elvárásokat, éves feladatokat, prioritásokat
- azokra a kulcstevékenységekre koncentráljon, amelyek a szervezet eredményeit, hatékony működését a legjobban befolyásolják
- ösztönözze a jobb teljesítményt, a jó teljesítést akadályozó tényezők kezelésével, kiküszöbölésével
- a szervezeten belüli folyamatos horizontális és vertikális kommunikációval javítsa a szervezeti egységek közötti munkakapcsolatokat, a feladatok, célok harmonizálását, a szervezeti célok megvalósulását elősegítő közös munkát
- biztosítson folyamatos visszajelzést és munka közbeni fejlesztést, teljesítménymenedzselést (coaching-ot) a célokra koncentrálnak, összehasonlítva azokat az elért teljesítményszinttel
- segítse elő a kiváló teljesítményt motiváló légkör kialakulását, mind a vezetők, mind a munkatársak teljesítményének növelését és folyamatos fejlődésüket
- olyan magatartások, viselkedések, kompetenciák felé orientáljon, amelyek a kimagasló teljesítmény elérését biztosítják
- segítse elő az őszinte megbeszélést a fejlődési lehetőségekről a vezető és munkatársai között
- az alkalmazottak számára meg kell fogalmazni a minőség szempontjából fontos teljesítménycélokat
- alkalmazottak motiválása és irányítása a minőségcélokkal összhangban

### **A teljesítmény- és minőségmenedzsment alapelvei**

- az elvárások meghatározása és azok értékelése egységes elvek és gyakorlat szerint történjen
- fejlődésorientált legyen
- megfelelő értékelési módszer és teljesítményekkel arányos, kompetenciákkal, viselkedéssel összhangban lévő ösztönzés alakuljon ki



- tartsa tiszteletben a személyiségi jogokat: a teljesítménymenedzsment dokumentációja, a megbeszélések során elhangzottak ugyanolyan bizalmasággal kezelendők, mint minden más személyzeti dokumentáció és megbeszélés
- felülről lefelé gördülő legyen
- a teljesítménymenedzsment rendszert alapvetően a vezetők „működtetik”, az emberi erőforrások támogató szerepet játszanak: feladatuk a folyamat koordinálása, értékelése, javaslattétel a rendszer működésének fejlesztésére, tanácsadás és segítségnyújtás a vezetők és értékelők részére, a dokumentációk kezelése
- jelenlegi és jövőbeni felhasználók szükségletinek való megfelelés
- nyitottság a változások és újítások iránt

## **A teljesítménymenedzsment ciklusai**

### *1. Tervezés, az egyéni célok kitűzése és a fejlesztési tervek meghatározása:*

- a hivatal stratégiai céljai alapján az éves fő prioritású célok meghatározása, ennek „legördítése” a szervezeti egységek céljaira, ami az egyéni teljesítmény-célkitűzések meghatározásának alapját képezi
- az egyéni célkitűzés másik elemét azok a munkakörökre, illetve vezetőkre meghatározott kompetenciacélok, elvárások képezik, amelyek a célok eredményes teljesüléséhez jelentősen hozzájárulnak
- az egyéni képzési, fejlesztési tervek a kompetenciák fejlesztésére, szakmai és személyes képességek bővítésére, növelésére irányuló célok

*2. A teljesítmények menedzselése, folyamatos nyomon követése (coaching):* a közvetlen vezető segítségével és visszajelzésével a mindennapi munka során valósul meg; a coaching a vezető által a munkatársnak nyújtott segítség és támogatás a célkitűzések teljesítése, a kompetenciaelvárásoknak való megfelelés és az egyéni fejlesztési célok megvalósulása érdekében

*3. Értékelés:* az egész éves teljesítmény és az egyéni kompetenciák, illetve a fejlődés formális értékelése

*4. Hozzájárulás alapú ösztönzés:* az éves szervezeti szintű bónuszkeret felosztása, az egyéni hozzájárulás – éves teljesítménycélok és egyéni kompetenciák értékelése - alapján a bónusz kifizetése



A funkcionális-hierarchikus működésben az egyének céljai az egy éves teljesítménymenedzsment-ciklus keretében csak a körülmények megváltozása miatt módosulhatnak.





### III. JELENLEGI GYAKORLAT

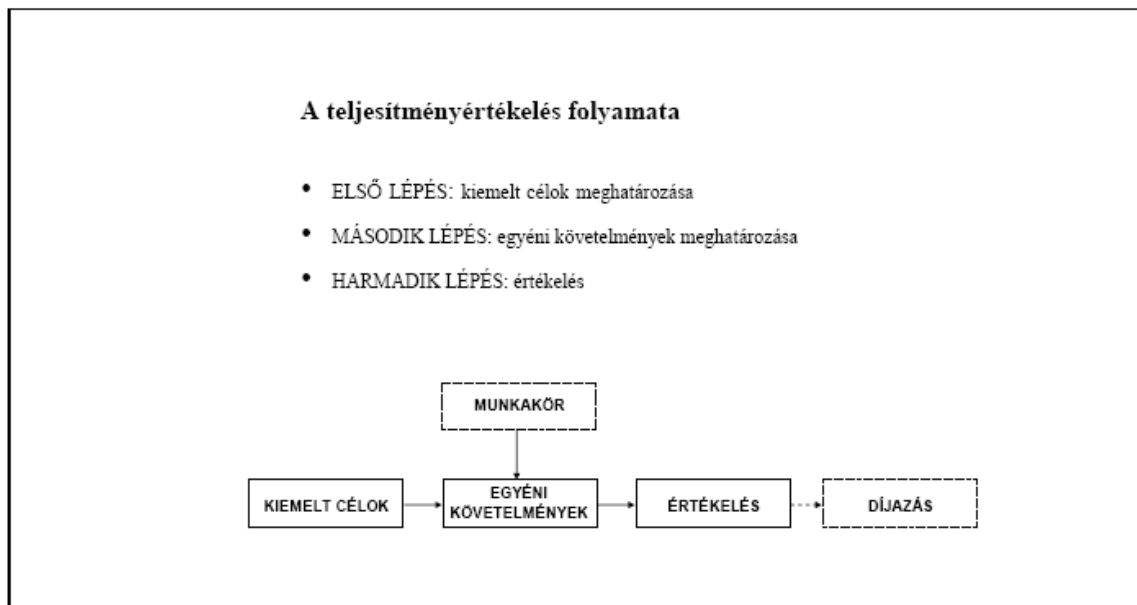
#### 1. Jogi háttér

A teljesítményértékelést és javadalmazást az alábbi jogszabályok adta kereteken belül végzi az Önkormányzat.

Jogi alap:

- adott munkakör betöltésére a képesítési előírások a 9/1995. sz. korm. rendeletben
- köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv)
- Ktv melléklete, ami a munkaviszonyban eltöltött idő és az iskolai végzettség függvényében meghatározza a besorolást – az adott köztisztviselő munkabére: a besorolásának megfelelő szorzó \* illetményalap
- Tét Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala közszolgálati szabályzata

A Téti Polgármesteri Hivatal az alkalmazottak teljesítményének értékelésére a jogszabályban (2001. évi XXXVI. törvény) meghatározott technikát alkalmazza.



A Téti Polgármesteri Hivatal jelenleg működő teljesítményértékelési rendszere teljes mértékben megfelel a jogszabályi előírásoknak, így az önkormányzati alkalmazottak vonatkozásában 2 szakasz különíthető el a teljesítmény menedzselése során.



## **Célmeghatározás**

- képviselőtestület által elfogadott értékelési szempontrendszer
- egyéni célok meghatározása az ügyintézők számára

## **Kitűzött célok elérésének értékelése**

- ügyintézők, osztályvezetők általi értékelése teljesítményértékelési lapon
- osztályvezető jegyző általi értékelése teljesítményértékelési lapon
- év végi jutalmazás



#### IV. MEGÁLLAPÍTÁSOK, JAVASLATOK

A teljesítményértékelés folyamatának jogszabály szerinti végrehajtása meglehetősen rugalmatlannak tekinthető. A gyakorlati megvalósítás nagyobb rugalmasságot kíván meg a szervezetektől. Célszerű ezért a jogszabály adta keretek között inkább a profitorientált szervezetekre jellemző teljesítményértékelési formák felé elmozdulni - Management by Objectives (MbO) eljáráson alapuló értékelési technika önkormányzatokra alkalmazható modellje. Az MbO keretei között teljes mértékben eleget lehet tenni a jogszabályi kereteknek. Megtarthatja az Önkormányzat a teljesítményértékelés mindhárom szintjét, a kiemelt célok meghatározását, az egyéni teljesítménykövetelmények rögzítését, illetve a teljesítményértékelését, csak a módszer nagyobb demokráciát biztosít, hiszen a célok meghatározása e modellben a vezető és a köztisztviselő együttes döntésének eredménye, továbbá az értékelés nem egyszeri folyamat, hanem tulajdonképpen évközben is folyamatos tevékenységet (coaching) jelent.

Ez a módszer nagyban hasonlít arra az elképzelésre, melyet a 2006. évi CXXI. törvény ismertet, amely 2007. január 1-jei hatállyal megteremtette a TÉR bevezetésének törvényi alapjait.

A TÉR jellemzője, hogy a végzett munka mennyiségét és minőségét („MIT”) – hangsúlyosan figyelembe véve a vezető és az értékelt által kitűzött célokat – valamint a munkavégzés közben tanúsított viselkedést („HOGYAN”) egyaránt értékelik. A két tényezőt az értékelés végső eredményének kialakításánál együttesen (60-40 %-ban) kell figyelembe venni. Ennek köszönhetően a teljesítményértékelés az egyéni, valamint a közigazgatási szervezet teljesítménynövelésének egyik fő eszközévé is válhat.

A TÉR újszerűsége abból adódik, hogy – a vezető és az értékelt köztisztviselő által közösen kitűzött célok figyelembe vételével – a végzett munka mennyiségének és minőségének, valamint a munkavégzés közben tanúsított viselkedés értékelése egyaránt megtörténik.



A szabályozás fontos elvnek tekinti az arányosságot és az igazságosságot, amelynek érdekében bevezeti a jutalmazás úgynevezett kötelező eloszláson alapuló rendszerét. Ez egyfelől felső korlátot állapít meg a jutalmazás mértékére, amellyel kizárja a szervezeten belüli, illetve a szervezetek közötti, jelenleg tapasztalható indokolatlan aránytalanságokat, másfelől teljesítményt értékel és eredményétől függően alanyi jogot biztosít a jutalom minimális mértékére.

A TÉR fokozatos bevezetésének köszönhetően – 2009. január 1. napjáig – a korábbi rendszer teljesítményértékelési szabályai a TÉR szabályai mellett tovább élnek. Ebből következően – az egységes joggyakorlat elősegítése érdekében – szükséges a korábbi, valamint az új teljesítményértékelési szabályok egymáshoz való viszonyának értelmezése. A régi és új rendszer szabályainak egymáshoz való viszonya a személyi-, az időbeli, a tárgyi hatály, illetve a metodika tekintetében vizsgálható.

A TÉR szabályait az önkormányzatoknál egyelőre nem kötelező alkalmazni, de mindenképpen javasolt egy olyan rendszer bevezetése, amely kompatibilis a TÉR előírásaival, hiszen ez egyrészt lépéstartást jelent a humán erőforrás menedzsment modern vívmányaival, másrészt csak idő kérdése, hogy mikor írják elő kötelezően az alkalmazását az önkormányzatok számára is.

A Téli Polgármesteri Hivatal jelenlegi teljesítményértékelési rendszere nem a szó szoros értelmében vett teljesítményértékelés. A gyakorlatban a konfliktusok elkerülése miatt, szinte minden egyes esetben megegyezés születik az értékelő és az értékelt között. Nem igazán történik differenciálás a teljesítmények között. Mindenkinek a teljesítménye a jó és elfogadható kategóriába tartozik. Ezzel a módszerrel ugyanakkor a rendszer értelme kérdőjeleződik meg, hiszen az értékelési folyamat célja éppen a kimagasló teljesítmények kiemelése, jutalmazása, és a kevésbé elfogadható teljesítményt nyújtók elmarasztalása, illetve jobb teljesítményre ösztönzése lenne.

Az értékelésnek elméletileg következménye az év végi jutalmazás, gyakorlatilag ez az egy havi fizetést sem éri el, tehát a munkatársak úgy érzik, hogy az értékelésnek nincs



következménye. Emiatt az értékelés másik fontos célja sem valósul meg, hiszen a rendszer outputja nem áll közvetlen kapcsolatban a javadalmazási és ösztönzési rendszerrel.

Márpedig a teljesítményértékelési rendszernek nem önmagában kellene működnie, hanem szoros kapcsolatban a javadalmazási és előléptetési, továbbá a képzési rendszerrel. A kapott értékelés alapján, ha az jó, akkor az egyént jutalmazni, vagy adott esetben előléptetési javaslatot kellene adni, ha rossz, akkor pedig szükség esetén képzési igény is keletkezhet.



## V. SZÜKSÉGES AKCIÓK

A teljesítményértékelés célja az alkalmazotti teljesítmény javítása, képességeik mind teljesebb kibontakozása – a szervezet céljainak megvalósítása érdekében.

A munkavállalók ösztönzése az MbO (Management by objectives) elvet követi. Minden év elején a munkavállaló és a közvetlen felettese meghatározzák azt a 4-5 célt, amit a munkavállaló teljesíteni kíván az év során, majd év végén közösen értékelik a célok elérését. Maga a technika ösztönzi és elvárja, hogy a célokat mennyiségben, mérhető formában határozzák meg.

A célok akkor jók, ha konkrétak, mérhetőek, és időhöz kötöttek, valamint a leendő értékelő és értékelt közös megállapodásán alapulnak, kihívóak, de elérhetőek. (SMART)

A teljesítmény- és minőségértékelés legfontosabb kérdései:

1. Mit értékeljünk?

Válasz: a közösen meghatározott célokat és a kompetenciákat

2. Hogyan értékeljünk?

Válasz: osztályozó skála 1-5-ig értékekkel; meghatározandó az egyes szintekhez tartozó bónusz és fizetésemelés mértéke

3. Kiket értékeljünk?

Válasz: mindenkit

4. Ki értékeljen?

Válasz: a munkavállaló közvetlen felettese, aki a legnagyobb rálátással rendelkezik a munkavállaló teljesítményére; a vezető munkatársak értékelését objektív sárokszámokhoz kell előre rögzíteni

A teljesítményértékelési rendszerben teljesítmény és fejlesztési célok kerülnek meghatározásra. Utóbbiak a fejlesztendő területeken képzési célokat határoznak meg.



## A teljesítményértékelés folyamata

- Célkitűzés: januárban
- Évközi coaching: közös áttekintés a célok állásáról, júliusban
- Teljesítményértékelés: novemberben
- Bónuszfizetés: decemberben
- Következő évi fizetésemelés meghatározása: decemberben
- Előléptetési javaslat: decemberben

## Hogyan értékelhető az egyes célok különböző szintű teljesülése?

- Az elvárás felett teljesült: a feladatot a munkatárs több elvárás tekintetében azok felett, magas színvonalon teljesítette. A munkatárs a feladattal kapcsolatos hozzáértésével, önállóságával, kezdeményezőkézségével alapvetően befolyásolta a magasabb szintű (pl. szervezeti egység szintű) cél teljesülését. Nagyfokú önállóság, kezdeményezőkézség jellemezte a teljesítést, hozzájárulva ezzel a magasabb szintű cél sikeres megvalósításához.
- Részben az elvárás felett teljesült: a feladatot a munkatárs néhány tekintetben a meghatározott mennyiségi/minőségi elvárások felett, magas színvonalon, önállóan teljesítette.
- Megfelelően teljesült: a feladat a teljesítménymutatók által meghatározott mennyiségi/minőségi elvárások szerint teljesült, a megadott határidőnek/ütemezésnek megfelelően. Az esetleges korrekciókra időben sor került, a munkatárs a saját felelősségi körébe tartozó teendőket önállóan ellátta.
- Kifogásolható teljesítés: Összességében a feladat teljesítése értékelhető végeredményű, a teljesítménymutatók által meghatározott mennyiségi/minőségi elvárások, határidő tekintetében is jelentős hiányosságok merültek fel. A munkatárs a saját felelősségi körébe tartozó teendőket többször nem látta el.



- Nem teljesült: a feladat semmilyen szempontból nem teljesült, értékelhető végeredménye nincs és ez a munkatársnak felróható okokból következett be.

Az egyes célokra kapott minősítések az értékelés során az alábbi pontszámoknak felelnek meg:

- Az elvárás felett teljesült 5 pont
- Részben az elvárás felett teljesült 4 pont
- Megfelelően teljesült 3 pont
- Kifogásolható teljesítés 2 pont
- Nem teljesült 1 pont

Az egyes célokra kapott pontszámokat a célok prioritásait tükröző súlyokkal kell szorozni.

### Példa értékelőlapra

Munkavállaló neve:

Munkakör:

Dátum:

Célok	Súlyok	Pontszám	Súlyozott pontszám
Cél 1	30%	2	60
Cél 2	20%	1	20
Cél 3	15%	5	50
Cél 4	25%	3	75
Cél 5	25%	2	50

**Összpontszám: 255**

A pontok 100-500 között vehetnek fel értéket. A végleges kategóriák az alábbi tartományok szerint határozhatók meg:

- Kimagasló 421-500
- Nagyon jó 341-420





- Jó 261-340
- Kifogásolható 181-260
- Rossz 100-180

Azt kell kommunikálni a munkavállalók felé, hogy az elvárás a jó teljesítmény, ezt a harmadik kategória fejezi ki. Az eloszlást célszerű haranggörbe-szerűen meghatározni, annak érdekében, hogy a bónusztömeg tervezhető legyen.

A munkaköri leírásban rögzíteni kell a jó teljesítményhez tartozó bónusz értéket, az attól való eltérés a teljesítmény függvényében sávosan lehetséges.

Az egyéni teljesítményértékelés eredménye alapján az alábbi táblázatba foglalt teljesítménybónusz-mértékek érhetők el. Az átfogó teljesítménykategória alapján a teljesítménybónusz mértékét a táblázatban megadott minimum és maximum értékek között kell meghatározni.

### **Bónusz nagyságok**

- Kimagasló a jóhoz tartozó bónusz 1,3-1,5-szerese
- Nagyon jó a jóhoz tartozó bónusz 1,1-1,3-szerese
- Jó az alapbér valahányszorososa / munkakörönként változó
- Kifogásolható a jóhoz tartozó bónusz 0,5-0,9-szerese
- Rossz a jóhoz tartozó bónusz 0,1-0,5-szöröse

### **Fizetésemelés**

- Kimagasló a jóhoz tartozó emelés 1,3-1,5-szerese
- Nagyon jó a jóhoz tartozó emelés 1,1-1,3-szerese
- Jó átlagbéremelés 0,9-1,1-szerese
- Kifogásolható a jóhoz tartozó emelés 0,5-0,9-szerese
- Rossz a jóhoz tartozó emelés 0,1-0,5-szöröse



Mint az látható a rendszer leírásából és a korábbi fejezetben adott megállapításokból is, rendkívüli fontosságú, hogy az értékelés során olyan visszajelzést kapjanak a dolgozók, amely szoros kapcsolatban áll a javadalmazási és ösztönzési rendszerrel, illetve a képzésekkel is.

A kimagasló teljesítményt jutalmazni kell, vagy – ténylegesen észrevehető nagyságú – bónusszal, vagy előléptetési javaslattal. A rossz teljesítmény esetén pedig meg kell tudni határozni, hogy ezt mi okozta. Ha az egyénnek felróható okból következett be, akkor bónuszmegvonással, hosszú távon, több év viszonylatában elbocsátással lehet büntetni, amennyiben viszont valamely kompetenciája nincs meg az alkalmazottnak, akkor szükséges a megfelelő képzésre történő beiskolázása. A lényeg, hogy a teljesítményértékelési rendszer ne „légüres térben mozogjon”.



**VI. MELLÉKLET: JELENLEGI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI ŰRLAP**

(köztisztviselő neve)

2007.  
 (értékelési időszak)

„E”

Sorszám: □□

**TELJESÍTMÉNYKÖVETELMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE**

1.		MEGJEGYZÉSEK
Teljesítménykövetelmény sorszáma	Nem teljesítette <span style="margin-left: 100px;"><b>0</b> - <b>1</b></span> Kisebb részben teljesítette <span style="margin-left: 100px;"><b>2</b></span> Nagyobb részben teljesítette <span style="margin-left: 100px;"><b>3</b></span> Jól teljesítette <span style="margin-left: 100px;"><b>4</b></span> Teljesítménye kiváló <span style="margin-left: 100px;"><b>5</b></span>	
2.		MEGJEGYZÉSEK
Teljesítménykövetelmény sorszáma	Nem teljesítette <span style="margin-left: 100px;"><b>0</b> - <b>1</b></span> Kisebb részben teljesítette <span style="margin-left: 100px;"><b>2</b></span> Nagyobb részben teljesítette <span style="margin-left: 100px;"><b>3</b></span> Jól teljesítette <span style="margin-left: 100px;"><b>4</b></span> Teljesítménye kiváló <span style="margin-left: 100px;"><b>5</b></span>	



	Nem teljesítette <b>0</b> - <b>1</b> Kisebb részben teljesítette <b>2</b> Nagyobb részben teljesítette <b>3</b> Jól teljesítette <b>4</b> Teljesítménye kiváló <b>5</b>													
Összesítés	<table border="1"> <tr> <td></td> <td><b>1</b></td> <td><b>5</b></td> </tr> <tr> <td>Maximálisan elérhető</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kapott pontszám</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Teljesítmény (%)</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		<b>1</b>	<b>5</b>	Maximálisan elérhető			Kapott pontszám			Teljesítmény (%)			ÉRTÉKELÉS EREDMÉNYE Gyenge (0-50 %) <input type="checkbox"/> Közepes (51-74 %) <input type="checkbox"/> Jó (75-87 %) <input type="checkbox"/> Kiváló (88-100 %) <input type="checkbox"/>
	<b>1</b>	<b>5</b>												
Maximálisan elérhető														
Kapott pontszám														
Teljesítmény (%)														

