



Szervezeti célok, teljesítményindikátorok meghatározása

**Az Országos Vízügyi Főigazgatóság Projekt Irodájának
szervezetfejlesztése projekt
(azonosító száma: ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0044)**

Budapest, 2014. június

közreműködő tanácsadó partner: Foresight Solutions Kft.



Tartalomjegyzék

ÁLTALÁNOS RÉSZ

Szervezeti célok, teljesítményindikátorok meghatározása.....	3
A közigazgatási rendszer működése teljesítmény nézetben.....	3
Teljesítményértékelési rendszer kidolgozása.....	4
A teljesítményértékelési rendszer kidolgozása 3 lépcsőben	5

SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY INDIKÁTOROK MEGHATÁROZÁSA

Szervezeti célok meghatározása.....	6
„Hol állunk most?”	6
A cél és mutatószám-tervezés módszere.....	7
Stratégiai célterület: OVF Projekt Iroda, mint az OVF részlege.....	9

SZERVEZETI CÉLOKBÓL LEVEZETETT EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MEGHATÁROZÁSA

Egyéni teljesítményértékelés.....	10
-----------------------------------	----

MELLÉKLETEK

Egyéni teljesítményértékelési rendszer

Munkakörelemzés

Célkitűzés

Teljesítményértékelés



Szervezeti célok, teljesítményindikátorok meghatározása

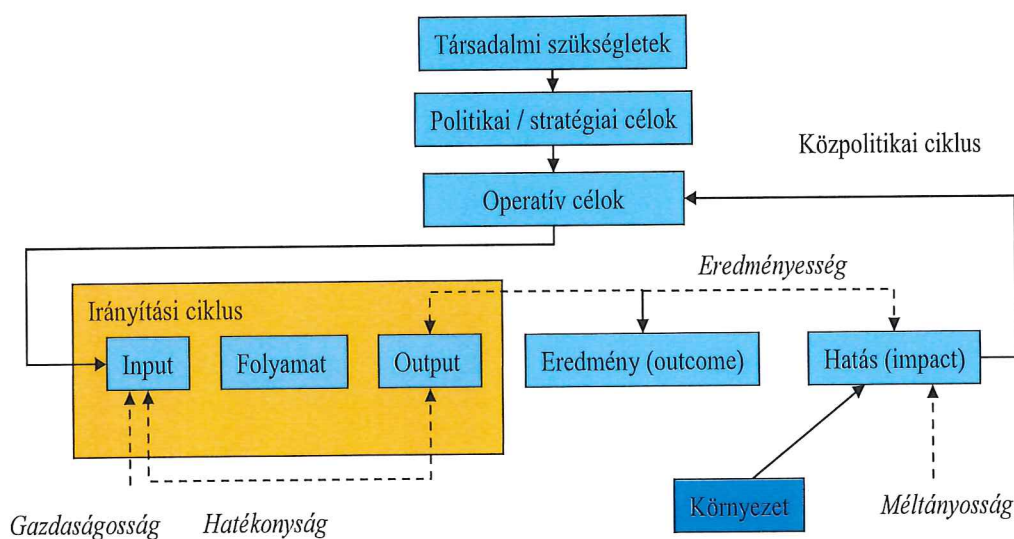
Tekintettel arra, hogy a teljesítménymenedzsment sikeres működésének egyik alapvető feltétele, hogy a teljesítményértékelés céljai, az értékeléstől várt eredmények tisztázottak legyenek, ezért a vezetők nagyon fontos feladata a teljesítményértékelés céljainak funkcióinak meghatározása.

Az egyik leggyakoribb probléma a teljesítményértékelés bevezetése előtt, hogy a vezetők nem fogalmazzák meg egyértelműen, miért is vezetik be azt, mit várnak működésétől, s nem hangolják össze a szervezeti célokkal. Az enélkül bevezetett rendszer a teljesítményértékelés vezetői és dolgozói elutasítását, olykor szabotálását vagy látszatértékelés végrehajtását eredményezheti.

A Magyar Program konkrét teljesítmény elvárásokat is megfogalmaz a közigazgatással szemben:

- Eredményes
- Gazdaságos
- Hatásos
- Biztonságos (rugalmas)
- Felügyelhető
- Alkalmazkodó (fejlődő)

A közigazgatási rendszer működése teljesítmény nézetben





Teljesítményértékelési rendszer kidolgozása

A teljesítményértékelés fő feladata, hogy az egyéni célokat összehangolja a szervezeti célokkal. Ahhoz, hogy ez sikeresen mehessen végbe, a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) bevezetésekor tisztázni kell, hogy mit értünk teljesítmény alatt, illetve annak elérésétől milyen konkrét szervezeti eredményt várunk.

Mindez természetesen nem lehet öncélú, az alkalmazottakat is tájékoztatni kell az értékelés rájuk vonatkozó következményeiről, elvégre csakis ebben az esetben azonosulnak kellő mértékben a szervezeti célokkal. Ennek érdekében ajánlatos közzé tenni a TÉR-rel kapcsolatos minden tudnivalót, hogy mindenkinek idejében tudomása lehessen a teljesítményértékelési kritériumokról, azok fokozatairól, az értékelés időpontjáról, gyakoriságáról, az értékelést végző személyekről, valamint az értékelés egészének lefolyásáról.

A teljesítményértékelési rendszer sikeres bevezetéséhez továbbá elengedhetetlen, hogy mind a vezetők, mind a beosztottak elfogadják teljesítményük mérését, korrektnek, igazságosnak tartsák, s ne a rendszert hibáztassák az esetleges rosszabb eredményért.

Ehhez létfontosságú, hogy az elvárt teljesítmények a munkaköri követelményeken alapuljanak (konkrét viselkedési formákat előírva), a kritikus események mindenkor rögzítésre kerüljenek (jók és rosszak egyaránt), valamint, hogy az értékelés felülvizsgálatának lehetőségét biztosítsák. Az értékelés során érdemes több értékelőt is felkérni, több vélemény ugyanis nagyban csökkentheti a lehetséges viták számát, az általa nyert objektívabb eredményekről nem is beszélve.

A teljesítményértékelési rendszernek számos feltételnek kell megfelelnie, hogy eredményes legyen, ezért nélkülözhetetlen:

- a célok pontos meghatározása
- a vezetés elkötelezettsége
- a nyitott hozzáállás
- az értékelési szempontok pontos megfogalmazása
- az értékelők felkészítése
- hatékony adminisztráció
- fellebbezés lehetősége
- megfelelő (az értékelést támogató) szervezeti kultúra megléte
- a résztvevők elvárásainak figyelembe vétele



A teljesítményértékelési rendszer kidolgozása 3 lépcsőben történik

1. lépcső: Az éves munkaterv összeállítása Az éves munkaterv meghatározza a munka célját, a fő, illetve résztevékenységeket, valamint az ehhez szükséges eszközöket, anyagi forrásokat. A célok kitűzésekor törekedni kell arra, hogy a cél legyen konkrét, mérhető (milyen szintre kíván eljutni), megvalósítható (becsülje fel a lehetőségeket), jelentőségteljes (a munka fejlődésre adjon lehetőséget), s időben meghatározott.

2. lépcső: A munkaterv felülvizsgálata, fejlesztése A munkatervben szereplő elvárások nem állandóak, időnként felülvizsgálatra szorulnak. A piaci igények változása ugyanis a feladatok módosítását is magával vonhatja, így érdemes negyedévenként, de legalább félévenként újragondolni a követelményrendszert. Természetesen a felülvizsgálat az alkalmazottak kérésére is megtörténhet, ekkor a vezetővel egyeztetve módosulhat a munkaterv.

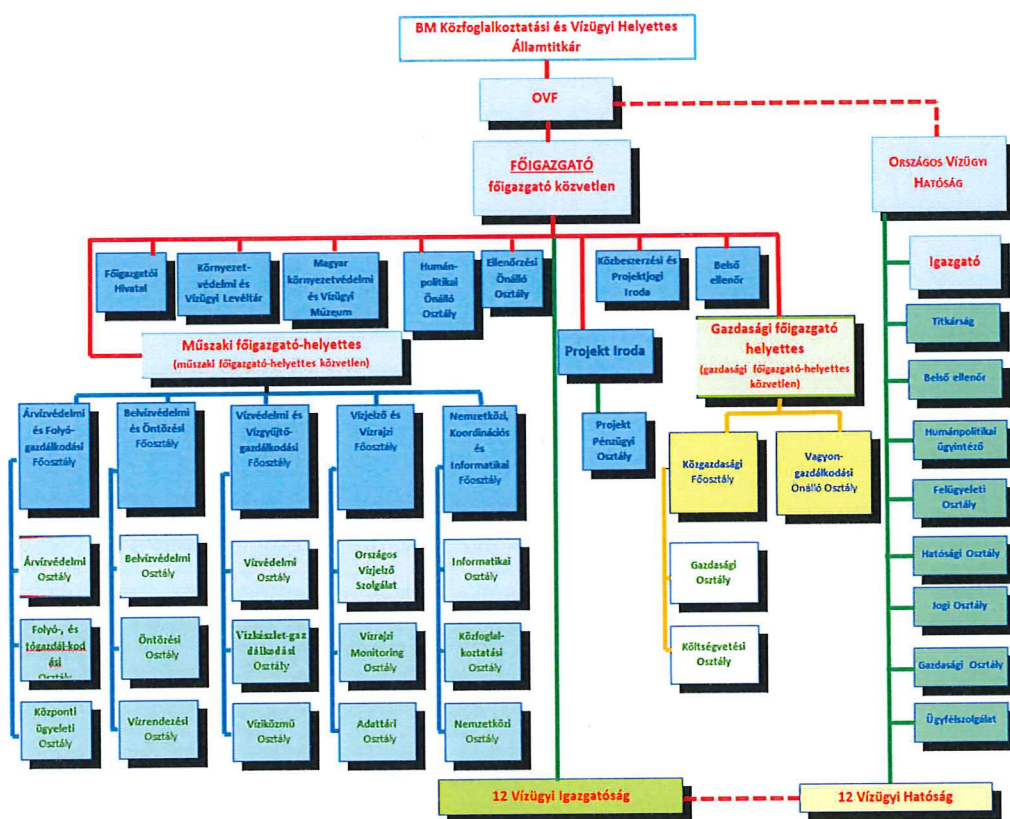
3. lépcső: A teljesítmény értékelése A teljesítmény értékelése során nem pusztán (üzleti) eredmények sokaságának összevetése történik, sok egyéb jellemző változásának vizsgálata is folyik: mérni kell a szaktudás növekedését, a személyiségjegyek változását, a motivációt, s a fejlődési potenciált. A teljesítmény függvényében aztán megtörténhet a bérmódosítás, illetőleg az előléptetés vagy a lefokozás.



Szervezeti célok meghatározása

„Hol álluk most?” pontos meghatározása

szervezeti egység: OVF Projekt Iroda



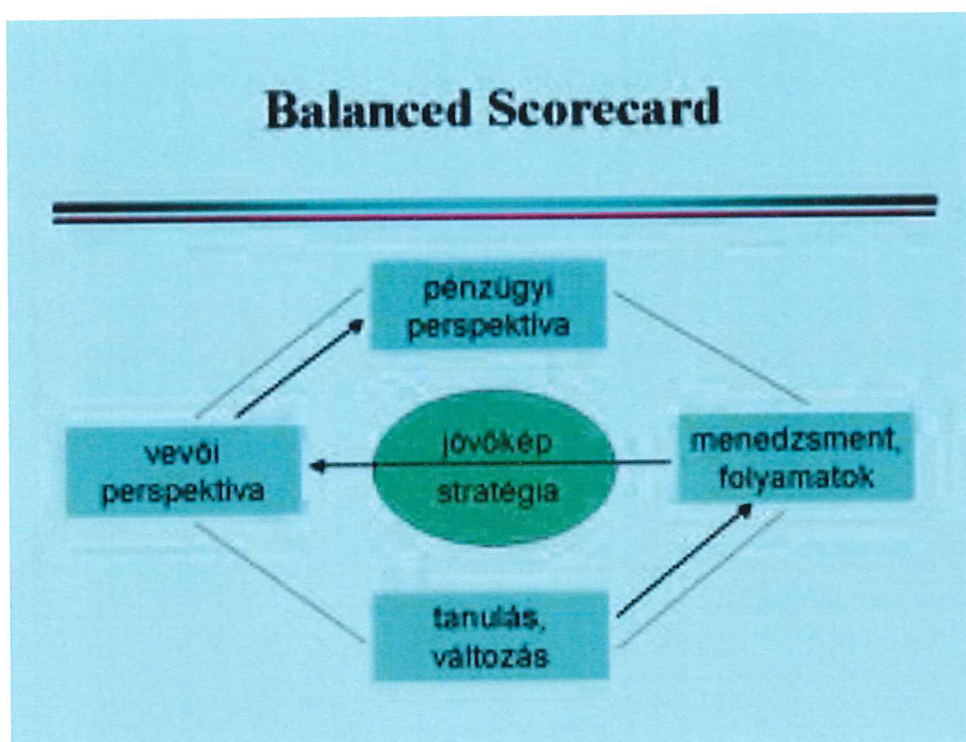
Az OVF működése az ország egész területére kiterjed.
Jelenleg kb. 80 főt foglalkoztat, ebből a Projekt Irodán, 26 fő dolgozik.

Szakembergárdájának jelentős részét továbbra is az egyes vízügyi szakmák képviselői és a vízügyi projektek lebonyolítását ellátó projektiroda munkatársai adják, kiknek tevékenységét természetesen a szokásos háttérfunkcióban dolgozó kollégák



támogatják. Így a mérnöktől és a hidrológustól kezdve a közgazdászon át az informatikusig számos szakma és szakterület együttműködése biztosítja a Főigazgatóság tevékenységének kereteit. A szervezeti felépítés és a működési feltételek kialakítása lezárult.

A CÉL ÉS MUTATÓSZÁMTERVEZÉS MÓDSZERE: A BALANCED SCORECA



A Balanced Scorecard (továbbiakban BSC) stratégiai tervezési módszert a 90-es évek eleje óta alkalmazzák. Lényege, hogy egy kiegyensúlyozott célrendszeren és teljesítménymutatókon keresztül rendezi összefüggő, logikai rendszerré a szervezeti teljesítményét. Leggyakrabban az alábbi négy szempont mentén rendszerez:

1. A múltbeli teljesítményen alapuló pénzügyi szempont
2. Az ügyfélszempont
3. A belső szervezeti üzleti folyamatok szempontja
4. Tanulás és fejlődés szempontja



A módszertan alaptétele, hogy az egyes szervezeti területek eredményessége hatással van a többi terület teljesítményére is. A BSC egy olyan hatékony menedzsment eszköz, amely segít világosan és egyértelműen megfogalmazni a szervezet jövőképét és stratégiáját; illetve lefordítani azt jól mérhető célokká.

A módszer javítja a munkavállalók érdekeltségét is, mivel a rendszer segítségével lebontott egyéni célokhoz mutatószámok rendelhetők, melyek kapcsolódhatnak a javadalmazási rendszerhez. A rendszer nagy előnye, hogy lehetővé teszi a folyamatos kontrollingot és segíti a tervezést, a prioritások felállítását.

A BSC kialakításának módja:

1. a BSC koncepciójának meghatározásával kezdődik
2. ezt követi egy stratégiai térkép kialakítása
3. majd a mutatók
4. a célértékek
5. illetve a fejlesztő akciók meghatározása.

Ezen kívül szükséges egy mérési és jelentési rendszer kialakítása is.

A BSC bevezetését követően nem szabad megfeledkezni a folyamatos fejlesztésről, a rendszer karbantartásáról és esetleges további kiépítéséről.

Stratégiai célterület: OVF Projekt Iroda, mint az OVF részlege



SZEMPONT	CÉLKITÚZÉS	MÉRÉS, INDIKÁTOR
pénzügyi	<ol style="list-style-type: none">1. a felhalmozási és működési kiadások arányának megőrzése2. fejlesztés a bevételek terhére történjen3. a nyertes pályázatok számának növelése4. működési kiadások mértéke ne növekedjen	<ul style="list-style-type: none">- állagmegóvásra fordított kiadások mértéke a jelenlegi szinten maradjon
vevői	<ol style="list-style-type: none">1. ügyfél –elégedettség növelése2. Partnerközpontúság előtérbe helyezése	<ul style="list-style-type: none">- Konfliktuskezelési tréningen részvétel- Együttműködési készségek javítása
menedzsment	<ol style="list-style-type: none">1. Teljesítményértékelési rendszer bevezetése2. Munkatársak munkamagánélet egyensúlyán kiemelt figyelem	<ul style="list-style-type: none">- Önérvényesítő kommunikációs képzés- coaching stílusú vezetői visszajelzés bevezetése
tanulás, változás	<ol style="list-style-type: none">1. Mentori rendszer bevezetése2. Projekt update megbeszélések3. Változásokra való nyitottság	<ul style="list-style-type: none">- félévenkénti beszámoló, vezetői utánkövetése- mentori beszámolók 6 havonta- munkavállalók javaslattételi számának mérése



Egyéni teljesítményértékelés

A napjainkra jellemző egyre élesebb gazdasági versenyben a vállalatok az emberi munkaerő mind hatékonyabb kihasználására kényszerülnek, így biztosítva a piacon maradást és a profit maximalizálását. Az elmúlt időszakban világossá vált, hogy a szervezet sikere nemcsak a termelési tényezők optimális kihasználtságának és összehangoltságának függvénye, hanem egyre inkább az egyéni teljesítmények összegződése az, ami a szervezeti célok megvalósulását eredményezi. Fontos hangsúlyozni továbbá, hogy egy szervezet életében az alkalmazottak költsége az egyik legnagyobb költség, így a költséghatékonyság szempontjait szem előtt tartva a munkaerő hatékony felhasználása minden szervezet egyik alapvető célkitűzése.

Mindannyiunk jogos igénye, hogy tisztán lássuk vezetőnk mit vár el tőlünk, és az is, hogy visszajelzést kapjunk arra vonatkozóan, hogy amit teszünk, és ahogyan munkánkat végezzük, megfelel-e az elvárásoknak.

Számos munkapszichológiai vizsgálat tapasztalata egyértelműen jelzi: dolgozók alapvető igénye, hogy munkájukról és eredményeikről megfelelő visszajelzést kapjanak, jórészt kielégítetlen marad. A nem megfelelő értékelés pedig a munkával elégedetlenség egyik legelterjedtebb oka (Farkas, Karoliny, Poór, 1997. 236.o.).

A teljesítményértékelés egy olyan folyamat, amely mind a beosztott, mind a vezető számára számos előnyt hordoz, valamint a szervezet szemszögéből is indokolt létjogosultsága.

Ebben a fejezetben részleteiben tárgyaljuk a teljesítményértékelés fogalmát, céljait, az alkalmazható módszerek körét, valamint gyakorlati tanácsokat is megfogalmazunk a teljesítményértékelő elbeszélgetés lefolytatásához.

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése."(Gyökér I.-Finna H. 2008)

Mások teljesítményének értékelése, viselkedésének minősítése mindennapos tevékenysége életünknek, és talán alapvető része emberi természetünknek is. Minősítünk különböző eseményeket, magatartásokat, viselkedéseket, kezdeményezések eredményeit, sikereket és sikertelenségeket.

A munkahelyen minden dolgozót értékel saját felettese, munkatársainak közössége, s ha vezetőként dolgozik, minősítik őt saját beosztottai is. „Szórványos értékeléseket” végeznek a vezetők különböző személyzeti döntések meghozatalánál is, mint például prémiumok elosztásánál, megüresedett álláshelyek betöltésnél, továbbképzésre vagy kitüntetésre történő kijelölésnél. Az ilyen értékeléseknél azonban nagy a valószínűsége az olyan jelenségek befolyásának, mint a minősítő érzelmi állapota,



elfogultsága vagy túlságosan jóindulatú hozzáállása, vagy az értékeltnek valamely olyan kifejező jellemvonása, amely gyakran nem áll a kellő kapcsolatban a munkakörülményekkel.

Ezek az értékelések nem töltenek be megfelelő szerepet, nem járulnak hozzá a vezetők a készségének kialakításához, hogy folyamatosan és pontosan értékeljék beosztottaik munkaeredményét és magatartását és nem nyújtanak tájékoztatást az értékeltnek számára arról, hogy milyenek tekintik munkájukat és magatartásukat. A kulcsszó a fenti definícióban a „teljesítmény”, melynek fogalmi tisztázása elengedhetetlen a téma tovább tárgyalása előtt.

Vroom már 1964-ben kifejlesztett egy formulát amely kimondja, hogy a teljesítmény két tényező, a motiváció és a képesség szorzatának eredménye. Más szóval: ha például egy munkatársnál a motiváció teljeséggel hiányzik (motiváció=0), úgy semmiféle teljesítményt nem fog felmutatni (teljesítménye = 0), jóllehet rendelkezik az összes szükséges képességgel. Megfordítva: jóllehet a munkatárs erősen motivált, mégsem képes teljesíteni (teljesítmény = 0) akkor, ha nem rendelkezik a szükséges ismeretekkel és készségekkel (képesség = 0)

Ebből kiindulva a teljesítmény legegyszerűbben talán úgy definiálható, hogy az nem más, mint a megszerzett és felhalmozott tudás, azaz a képesség, valamint az egyéniségből adódó készség valamilyen szintű és minőségű hasznosulása a munkavégzés során. A hasznosulás mértéke egyéb tényezők mellett attól is függ, hogy az egyén tudása, képessége és készsége mennyire felel meg az adott munkakör követelményeinek.

A tudás mindazon ismeretek, jártasságok és tapasztalatok összessége, amelyek adott munkakörben az általában elvárható teljesítményhez szükségesek. E tudás akárhogyan is szerezték meg, meg kell, hogy feleljen azon igényeknek, amelyeket az adott munkakör támaszt.

A képesség pedig a tudás átültetéséből származik, amely képessé teszi az embert meghatározott munkafeltételek teljesítésére. (képesség = ismeretek + készségek) Másképpen megközelítve, a képesség valamilyen adottság, alkalmasság valaminek az elvégzésére, és az erre irányuló szándékot, hajlandóságot a készség fejezi ki.

A teljesítmény kialakulását meghatározó elemek közül eddig definiált tudás, képesség és készség az alkalmasság összetevői, melyet a kiválasztás és a fejlesztés határoz meg. A munkaerő kiválasztása során döntési kritérium bizonyos képességek és tudáselemek megléte, így már a belépéskor fény derül a munkavállaló alkalmasságára, vagy ha ezek hiányosak, akkor fejlesztéssel elérhető a kívánt megfelelési szint.



Mivel a teljesítményt mindig meghatározott vagy elvárható követelmény megvalósulási szintjeként értelmezzük, azt láthatjuk, hogy azt az alkalmasság, a motiváltság és a lehetőség határozza meg. A motiváltság fakadhat az egyén személyiségéből, a belső motiváció sokunkat maximális teljesítmény nyújtására sarkall, úgy neveltek minket, hogy bármilyen körülmény között a lehető legtöbbet hozzuk ki magunkból. A szervezetnél alkalmazott ösztönzési technikák (béren kívüli juttatások, premizálási rendszer, stb.) szintén nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállaló a tőle elvárt teljesítményt nyújtsa. A szervezet struktúrájából (szervezeti hierarchia, döntési- és kommunikációs rendszer stb.), másrészt a szervezeti kultúrából adódó lehetőségek szintén befolyással vannak az elvárt teljesítményszint elérésére.

Melléklet tartalmazza az Egyéni teljesítményértékelési sablont, ami az alábbi elemekből áll:

- munkakör elemzése
- célkitűzések meghatározása
- teljesítményértékelő formanyomtatvány

Munkakörelemzés (név)

szervezeti egység

OVF Projekt Iroda

munkakör megnevezése

a munkakörben végzett feladatok

munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek

munkakör külső kapcsolati rendszere

munkakör belső kapcsolati rendszere

munkakörhöz kapcsolódó jogkörök

munkakörhöz kapcsolódó felelősség

SZERVEZETI CÉLOKBÓL LEVEZETETT EGYÉNI TELJESÍTMÉNYCÉLOK

Név:				
Teljesítménycél	Tevékenység (mit kell tennem ahhoz, hogy a célkitűzéseim teljesüljenek)	Eredményességi mutató (célkitűzéseim hatása)	Értékelés	
			2014. év vége	2015. első félév

TELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉS

NÉV

Munkakör:

Teljesítmény időszak:

2014.

Teljesítmény Értékelés Összesítő

Név: ...
Munkakör: ...

Teljesítmény időszaka 2014. december

Elért eredmények/Előnyök	
Teljesítmény	Értékek / Viselkedési Kompetenciák
Fejlesztendő területek	
Teljesítmény	Értékek / Viselkedési Kompetenciák
Következő lépések	

Az Értékelt megjegyzései:

Név:

Aláírás:

Dátum:

Az Értékelt megjegyzései:

Név:

Aláírás:

Dátum:

Az Értékelt vezetőjének megjegyzései:

Név:

Aláírás:

Dátum:

Teljesítmény Minősítés
zoltan/szaga/piros