



Elkötelezett vezetők kellenek a teljesítményértékeléshez

2008.03.18.

A teljesítményértékelés amellett, hogy növeli a dolgozók motivációját, az egyéni teljesítményt valamint a tudatosságot a célmeghatározás területén, elősegíti a menedzsment alapú szervezeti kultúra kialakulását. Ezzel a céllal vezették be az új TÉR-t a közigazgatásban is, ám működése a mai napig ellentmondásos.

A közigazgatás a versenyszférával szemben keveset tesz azért, hogy bemutassa, miként működik, a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) azonban segíthet abban, hogy a közszolgák megítélése javuljon. A közigazgatási kultúraváltás nem megy könnyen, a rendszer bevezetése sem volt zökkenőmentes, a közelmúltban pedig hét szakszervezet fordult Alkotmánybírósághoz a TÉR miatt, azt kifogásolva, hogy a közalkalmazottak a prémiumot nem a valós teljesítmény alapján kapják, hanem egy kényszerűen le- és alulminősített sávrendszer alapján, amely elvi megfontolások mentén rangsorolja a dolgozókat, ezért szubjektív és igazságtalan.

Az értékelési rendszer lényege, hogy egy előre meghatározott létszám keretbe kell beleférniük a "kiváló", a "jó" illetve a többi minősítésben részesülő alkalmazottnak. Ez azt jelenti, hogy hiába nyújt kiemelkedő teljesítményt az egész osztály, csak korlátozott számban vizsgálhatnak ötösrre a dolgozók. A szakszervezetek egyetértenek abban, hogy szükség van a teljesítményértékelési rendszerre, de az csak egy objektív és reális módszer bevezetésével működhet. A százalékosan meghatározott keretek nem a teljesítményt mérik, hanem pont fordítva, a sávoktól teszik függővé az értékelést. Megoldást jelenthetne, ha sokkal differenciáltabb lenne a döntés.

A rendszer elfogadtatása nagyban függ a vezetők hozzáállásától

Ebben a szakemberek is egyetértenek, ám úgy vélik, óvatosan kell bánni a kialakult rendszerrel, amelynek sikeres működése nagyban függ a felső vezetés hozzáállásától is. Azokban a minisztériumokban ugyanis, ahol komolyan vették a teljesítményértékelést, eredményeket tudtak elérni és a dolgozók is elégedettek voltak vele - hangzott el az IIR Magyarország által rendezett szakkonferencián hétfőn.

Meg kell keresni a problematikus területeket a TÉR-ben, és ezeket javítani, fejleszteni kell - fogalmazott előadásában Nemeskéri Gyula változásmenedzser. Mint mondta, érdemes megvizsgálni, hogy a szervezet, képes-e befogadni azt a rendszert, amit kidolgoztunk, a teljesítményértékelés ugyanakkor önmagában nem meríti ki az összes értékelést, amire a szervezeti kultúrában szükség van. Nemeskéri szerint a sikeres TÉR alapja a bizalom. Fontos, hogy milyen a felek biztonságérzete, kell-e az értékelt kollegának félnie bármilyen retorziótól, jó-e a felek közötti kommunikáció, felismerik-e a felek az érdekeiket és a vezető hajlandó-e támogatni beosztottjait a fejlődésben. A szakember úgy látja, sokan nem ismerik fel, hogy a sikeres TÉR a vezető érdeke, hiszen ha fejlődik a dolgozó, javul a motiváltsága, az egyéni teljesítmény mellett a szervezeti teljesítmény is nő, ezáltal pedig a vezető elismertebb lesz. A szakember a problémák között említette, hogy sok szervezetben nem is az értékelés a fontos, hanem a megtörténte, a folyamatot gyakran nem dokumentálják, vagy időhiány miatt összezsápolják. A felső vezetés szerepe, az, hogy mennyire ismeri el a rendszer fontosságát, meghatározó - hangsúlyozta Nemeskéri Gyula.

"Vezetési eszközzé kell válnia a TÉR-nek

Hasonlóképpen látja a helyzetet dr. Szakács Gábor, a Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Képzési Központ képzési főigazgató-helyettese is, aki úgy véli, elengedhetetlen a felsővezetők elkötelezettsége, példamutatása és a folyamatban történő aktív részvétele. A változásmenedzsment motorja maradhat a TÉR, a siker kulcsa azonban a rendszer elfogadtatásában rejlik. A rendszernek transzparensnek kell lennie, hogy mindenki tudja, mire milyen szabályok vonatkoznak, dönteni kell a nivellálás és a teljesítményhez kötődő differenciált értékelési gyakorlat között - húzta alá a szakember. Mint hozzátette, az alkalmazásnál fel kell ismerni a jutalmazáson túli, a vezetők számára nyíló egyéb lehetőségeket is, így a TÉR vezetési eszközzé válhat. Dr. Szakács Gábor célként jelölte meg a szervezeti teljesítményértékelési rendszer kialakítását, amelyet össze kell kapcsolni az egyéni értékeléssel, emellett szerinte finomítani lehetne a kompetenciákat és vezetői továbbképzésekre is szükség lenne

A szervezeti kultúrát is formálja a teljesítményértékelés

Előadásában szólt arról, hogy a nemzetközi tapasztalatok alapján a teljesítményértékelési rendszer egyebek között rá tudja irányítani a figyelmet a célok kitűzésének és végrehajtásának fontosságára, a feladatok kijelölésére, formálja a gondolkodást, a szemléletet, vezetői stílusváltást eredményez, megteremti a vezető és a munkatárs közötti folyamatos párbeszédet, javítja a kapcsolatukat, hozzájárul a bürokratikus szervezet rugalmasabbá tételéhez, hatékonyabb munkaszervezetek jöhetnek létre általa és pozitív irányban változhat a szervezeti kultúra. Felhívta ugyanakkor a figyelmet arra, hogy nem szabad túl bonyolult rendszert kialakítani, rossz, ha sok kompetenciát akarnak értékelni, nem szabad hagyni, hogy a kompetencia térképek statikusak maradjanak. Az a jó, ha a kompetenciák a változásokat követik és a teljesítménykövetelmények ehhez igazodnak. A kompetencia rendszerek kialakítása időigényes és nagy szakértelmet követel, a működtetéshez felkészült HR szakemberekre, illetve vezetőkre van szükség. A kompetenciák mérésének objektivitása akkor okozhat problémát, ha hiányzik a munkakör-elemzés és értékelés, vagy ha a HR rendszert nem integráltan működtetik - magyarázta dr. Szakács Gábor.

Az első év tapasztalatai a közigazgatásban

A közigazgatásban dolgozók többsége kifogásolta, hogy a versenyszféra egyes megoldásai nem alkalmazhatók a közigazgatásban, így például a kötelező elosztás bevezetése, az elosztási szintek egységes meghatározása, az egyszeri jutalmazásra való kötelező áttérés, a "C" elvárt értékelési kategória szerintük sértő, nagy és indokolatlan az adható jutalom különbsége az "A" és a "C" értékelési szintek között.

Különböző problémák merültek fel a szabályozás terén, a tárcák közötti személyi mozgások kezelése olykor tisztázatlan s félreérthető volt, a külszolgálatosok sajátos helyzete, a MEH eltérő szervezeti struktúrája, a köztisztviselői panaszok rendezését elősegítő belső fórum hiánya, a jutalom kiszámításának bonyolultsága - ugyancsak problémaként merült fel. Az egységes web-felületű értékelőlap bevezetésével együtt járó nehézségek zavarokat okoztak, ez pedig átmenetileg megnövelte a személyzeti munkatársak adminisztrációs terheit - ismerte el dr. Szakács Gábor. További gondot jelentett, hogy a szervezeti teljesítményértékelés hiányában azt nem lehetett az egyéni TÉR-rel összekötni, noha igény mutatkozott rá. A rendszer bevezetése konfliktusokat generált a vezetők és munkatársak, illetve vezetők között is. Az egységes kompetenciarendszer nem minden vonatkozásban tudott a szervezeti és munkaköri sajátosságokhoz igazodni. Két tárca elutasította a rendszert, de a kötelezettségének eleget tett, míg másik két minisztériumnál, ahol a felső vezetés élen járt a TÉR bevezetésénél, a többség elfogadta a teljesítmény szerepének jelentőségét, a differenciált értékelést és jutalmazást - összegezte a szakember.

Dr. Szakács Gábor az eredmények között sorolta, hogy egységes és transzparens TÉR rendszer

alakult ki, objektivitást növelő komplex TÉR módszertan jött létre, amelynek része a kompetenciák mérése is. Sikerült megteremteni annak a lehetőségét, hogy egyes HR funkciók és a TÉR egymásra épülhessen, erősödött a visszacsatolás kultúrája, a TÉR több minisztériumban a szervezeti és az egyéni teljesítmény növeléséhez hozzá tudott járulni - emelte ki az előadó.

Útkeresés vagy rossz úton haladunk? - A TÉR történeti háttere

A teljesítményértékelés önálló szabályozásáról 1992 óta beszélhetünk. Az azóta eltelt 16 év alatt azonban 72-szer módosították a köztisztviselői törvényt, a teljesítményértékelésre vonatkozó szabályozást pedig 2001 és 2008 között hatszor változtatták meg - mondta dr. Hazafi Zoltán, a Zsigmond Király Főiskola Elnöki és Rektori Hivatalának vezetője.

Az 1992 évi XXIII. törvény karrierlevű szabályozás volt, amelyben kötött illetményrendszert határoztak meg, mert akkoriban a foglalkoztatási és a díjazási stabilitás volt a mérvadó. A törvényt lépcsőzetesen vezették be, 1995-ben kellett teljesen ráállni. Már ebben az időszakban megjelentek az alkotmányos követelmények, hogy sérülhet az egyenlő munkáért egyenlő bért elve. Az Alkotmánybíróság azonban megállapította, hogy a besorolás nem más, mint az elvégzett munka mennyiségének és minőségének mérhető kritériuma. Az 1995. évi XLVIII. törvény rugalmasabbá tette az illetményrendszert, mérséklődtek a juttatások, illetmények, bevezették a +/- 20 százalékos eltérítést, vagyis a hivatali szervezet vezetője mérlegelhetett, hogy az alapilletmény eltérjen-e a törvény által előírt szinttől. Az 1996. évi CXXIV. törvény egyfajta visszarendeződést eredményezett, a vezetők körében az alapilletményt 40 százalékkal lehetett elmozdítani, de csak pozitív irányban.

A szakszervezetek nyomására jelentősebb módosítást hozott az 1997. évi CI. törvény. E szerint a munkaértékeléstől függően lehetett emelni vagy csökkenteni az alapilletményt. A negatív eltérés feltétele a kevéssé alkalmas minősítés volt. Az 1998. évi XC. törvény az emelés mértékét 20 százalékról 40 százalékra növelte, eltörölték a kevéssé alkalmas minősítést, a személyi illetmény létszám korlátja 20 százalékra emelkedett. A 2001. évi XXXVI. törvény óriási fordulatot hozott: az úgynevezett életpálya törvényben már megjelent a teljesítményértékelés, a szorzószámokat jelentősen megemelték (ekkor emelkedett először 50 százalékkal), eltörölték a személyi illetményt, korlátozták a jutalmakat (hat havi illetménynél nem lehetett több a jutalom) - részletezte dr. Hazafi Zoltán.

A 2006. évi LXXII. törvény a nyitott rendszer felé fordult: továbbra is kötelezőnek írta elő a teljesítményértékelést, ami azonban nem volt összefüggésben az alapilletménnyel, bevezették ugyanakkor a szakmai munka értékelését, és ezt kötötték a bérekhez. Megszűnt a teljesítményértékelés elmulasztásának következménye, ekkor vezették be, hogy a létszámcsökkentésről a szervezet vezetője is dönthet. Megszűnt a felajánlási kötelezettség, a szakmai főtanácsadók aránya 15 százalékról 20 százalékra emelkedett, a 3 és 10 éves közigazgatási gyakorlat helyett a szakmai gyakorlat is elég volt ahhoz, hogy valakit főtanácsadónak nevezzenek ki. Ezzel a törvénnyel oldódott a szakmaiság, keveredtek a módszertanok, ami hátrányosan érintette a gyakorlati alkalmazást - mutatott rá a szakember.

A 2006. évi CXXI. törvény szólt először a TÉR-ről, megteremtve ennek törvényi kereteit. Az értékelés teljesítményközpontú, kompetencialapú, évente ismétlődő célmeghatározást és strukturált formában adott visszacsatolást jelentett. Csak az államigazgatás területén vezették be, lépcsőzetesen és már megjelent a munkakör alapú szemlélet.

A 2007. évi LXXXIII. törvény határozza már meg, hogy pénzjutalom kizárólag a TÉR alapján fizethető, a kitüntetéssel járó pénzjutalom nem haladhatja meg az illetményalap tízszeresét. A 31/2008 kormányrendelet szerint a TÉR szabályait nem lehet alkalmazni a szakállamtitkárokra, kabinetfőnökökre, és a külszolgálatra kihelyezett köztisztviselőkre. A kormányhivatalok, illetve központi hivatalok saját teljesítményértékelési és juttatási rendszerüket alkalmazhatják. Dr. Hazafi

Zoltán előadásában úgy vélte, ez a szabályozási koncepció jó irányba halad, szerinte fokozatosan, óvatosan kell bánni a rendszerrel, de szükségét látja a kiigazításnak.

Szilágyi Katalin, HR Portal

Forrás: HR Portal