



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Teljesítménymenedzsment

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző:

Dr. Szakács Gábor CSc. egyetemi docens

BEVEZETŐ, VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
1. A TELJESÍTMÉNYSZABVÁNYRÓL	10
1.1. A TELJESÍTMÉNYSZABVÁNY FOGALMA, ÁLTALÁNOS ÉRTELMEZÉSE	10
1.2. A TELJESÍTMÉNYSZABVÁNY KÖZSZOLGÁLATI ALKALMAZÁSÁRÓL	13
1.3. A SZERVEZETI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA, VALAMINT A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYINDIKÁTOROK KIDOLGOZÁSÁNAK TÁMOGATÁSA	15
1.4. A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYSZÁMOLÓ ELKÉSZÍTÉSE	29
2. AZ ÉRTÉKELÉSRŐL ÁLTALÁBAN	40
2.1. FORMÁLIS ÉS INFORMÁLIS ÉRTÉKELÉS	40
2.2. AZ ÉRTÉKELÉS IGAZSÁGOSAGÁRÓL	40
2.3. AZ ÉRTÉKELÉS KÖZPONTI SZEREPÉRŐL	42
2.4. A TELJESÍTMÉNY KRITÉRIUMAI	43
3. AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS CÉLJA, FELADATA, FOGALMA, SZEREPLŐI, ÉS AZOK CÉLJAI	44
3.1. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS CÉLJA ÉS FELADATA	44
3.2. AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FOGALMA	48
3.3. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS LEBONYOLÍTÁSÁBAN ÉRINTETT SZEMÉLYEK, SZERVEZETI EGYSÉGEK	48
3.4. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KULCSSZEREPLŐINEK SZEMÉLYES CÉLJAI	52
3.5. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MAGÁN ÉS NYILVÁNOS CÉLJAI	55
4. A MODULÁRIS RENDSZERŰ KÖZSZOLGÁLATI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	57
4.1. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS DIMENZIÓI ÉS MODULJAI	57
4.2. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KÖTELEZŐ MODULJAI	58
4.3. MÉRÉS ÉS/VAGY ÉRTÉKELÉS	59
4.4. AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FOLYAMATA	63
5. AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KÖTELEZŐ ÉS AJÁNLOTT MODULJAINAK JELLEMZŐI	65
5.1. A KÖTELEZŐ TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI MODULOKRÓL	65
5.1.1. <i>A munkaköri leírás alapján meghatározott egyéni kiemelt teljesítménycélok, illetve teljesítménykövetelmények</i>	<i>65</i>
5.1.2. <i>A kompetencia alapú munka-magatartásértékelés</i>	<i>66</i>
5.2. AZ AJÁNLOTT TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI MODULOKRÓL	68
5.2.1. <i>Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények meghatározása a szervezeti célok lebontásával</i>	<i>68</i>
5.2.2. <i>Az év közben adott többletfeladatok</i>	<i>75</i>
5.2.3. <i>Egyéb tartalmú modulok</i>	<i>75</i>
5.2.4. <i>A kompetencia-megfelelés</i>	<i>76</i>
5.2.5. <i>Az értékelt egyéni fejlesztési céljai és azok értékelése</i>	<i>78</i>
5.2.6. <i>Az egyéni fejlesztési célok részértékelésének folyamata:</i>	<i>81</i>

6.	AZ ÉV KÖZBENI, A FÉLÉVES ÉS AZ ÉV VÉGI ÉRTÉKELÉSEK ÉS A MINŐSÍTÉS, AZ ÖNÉRTÉKELÉS	83
6.1.	A VEZETŐI ÉRTÉKELÉSEK ÉS A MINŐSÍTÉS	83
6.2.	AZ ÉRTÉKELT MUNKATÁRS ÖNÉRTÉKELÉSE	86
6.3.	AZ ÉRTÉKELÉSEKHEZ ÉS A MINŐSÍTÉSHEZ KÖTŐDŐ EGYÉB JOGOK	87
7.	FELKÉSZÜLÉS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ MEGBESZÉLÉS LEFOLYTATÁSÁRA, A TELJESÍTMÉNY ÉV KÖZBENI EDZÉSÉRE	88
7.1.	AZ ÉRTÉKELŐ VEZETŐ FELKÉSZÜLÉSE.....	88
7.2.	AZ ÉRTÉKELT FELKÉSZÍTÉSE AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSRE	89
7.3.	A TELJESÍTMÉNY ÉV KÖZBENI EDZÉSE, A FOLYAMATOK VEZETŐI NYOMON KÖVETÉSE.....	90
7.4.	A TELJESÍTMÉNY ÉV KÖZBENI EDZÉSÉVEL KAPCSOLATOS ÁLTALÁNOS TUDNIVALÓK	91
8.	A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ MEGBESZÉLÉS, A TELJES KÖRŰ VISSZACSATOLÁS	94
8.1.	A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ ÉS MINŐSÍTŐ MEGBESZÉLÉS	94
8.2.	A TELJES KÖRŰ VISSZACSATOLÁS KOMMUNIKÁCIÓJA.....	96
	<i>A leggyakrabban elkövetett értékelési hibák</i>	<i>101</i>
9.	AZ ÉRTÉKELŐ VEZETŐ DÖNTÉSEI ÉS JAVASLATAI A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉVES PERIÓDUSÁNAK ZÁRÁSAKOR	103
10.	A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS DOKUMENTÁLÁSA	104
11.	AJÁNLOTT SZAKIRODALOM	106
	MELLÉKLET	108
	A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER (TÉR) KÖZJOGI RENDSZERE	109
I.	RÉSZ – A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZETE	109
1.	<i>fejezet: A teljesítményértékelés rendszertani helye az előmeneteli és javadalmazási (illetmény) rendszerben</i>	<i>109</i>
2.	<i>fejezet: A közszolgálati teljesítményértékelés közjogi környezete.....</i>	<i>112</i>
II.	RÉSZ – A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KÜLÖNÖS ELJÁRÁSI SZABÁLYAI.....	117
1.	<i>fejezet: A teljesítményértékelés szabályai a közigazgatásban (Kttv.)</i>	<i>117</i>
2.	<i>fejezet: A teljesítményértékelés szabályai a rendvédelem területén (Hszt.).....</i>	<i>123</i>
3.	<i>fejezet: A teljesítményértékelés szabályai a honvédelem területén (Hjt.).....</i>	<i>127</i>

Bevezető, vezetői összefoglaló

A szűken értelmezett közzolgálaton (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem) belül 2002-ben vezették be és kezdték alkalmazni az emberi erőforrás gazdálkodás, a szervezeti működés és irányítás egyik legfajsúlyosabbnak, ugyanakkor talán a legvitatottabbnak is tekinthető humán funkcióját, az egyéni teljesítményértékelést. A kezdetekkor a belügyminiszter által kiadott módszertani ajánlás¹ alapján indult meg az egyéni teljesítmények mérése és értékelése. A módszertani anyag lényegében szabad kezet adott a felhasználók számára a tekintetben, hogy milyen rendszert alakítanak ki és vezetnek be, illetve, hogy bevezetik-e egyáltalán az egyéni teljesítményértékelést. A Miniszterelnöki Hivatal által 2006-ban, az akkori minisztériumokra kiterjedő belső humán monitoring vizsgálat megállapításai szerint, a teljesítményértékelés nem volt egységes, a megvalósítás a legtöbb szervezetnél formálisnak és nagyon szubjektívnek bizonyult. A vizsgálat azt is megállapította, hogy a teljesítményértékelés nem hatott ösztönzőleg sem a szervezeti, sem az egyéni teljesítmény növekedésére, és a minőségi munkavégzésre sem. Az egyéni felelősségvállalás elve kevésbé érvényesült, a teljesítményarányos bérezésnek nem volt meg a költségvetési fedezete, az egyes helyeken bevezetett kompetencia alapú értékeléseket nem azonos módszertan szerint alkalmazták, és az értékelő vezetők zöme sem volt megfelelően felkészült a rendszer működtetésére.² A megismert tapasztalatokat is figyelembe véve 2006-ban vezették be a közigazgatás egészére - egységes érvénnyel - az „új típusú egyéni teljesítményértékelési rendszert”³, rövidítve a TÉR-t (Teljesítmény Értékelési Rendszer). Az új TÉR szabályozása és módszertana alapján, hét évig folyt az egyéni teljesítményértékelés. A rendszer bevezetését jelentős ellenállás övezte. Az érintettek túlnyomó többsége úgy értékelte, hogy a versenyszférában bevezetett gyakorlatot pl. a teljesítményjutalmazáshoz kötött kötelező elosztás elvét a közzolgálatban nem szabad, nem lehet alkalmazni. A széleskörű vezetői és munkatársi felkészítéseknek is köszönhetően azonban a kezdeti ellenállás fokozatos elfogadásba ment át. Később a teljesítmények elismerésére hivatott jutalmazási keret szinte teljes körű elvonása miatt ismételten szembefordulást, kiábrándultságot lehetett tapasztalni, és megint csak a formális, következmények nélküli megoldás dominanciája lett úrrá.

A Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program a munkaköralapú életpálya rendszer fokozatos bevezetésével, valamint a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás megvalósításával egyetemben célul tűzte ki az egységes elvekre épülő, a közzolgálat jellegéhez, működési

¹ Módszertani ajánlás a köztisztviselők egyéni teljesítményének értékeléséhez. Belügyi Közlöny 2002. 1. szám p. 177

² Dr. Szakács Gábor: Az új típusú teljesítményértékelési rendszer. A IV. Közigazgatási Szakmai Ifjúsági Napokon elhangzott előadás. Balatonföldvár, 2007. 05. 24 – 26.

³ 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól.

feltételeihez illeszkedő teljesítménymenedzsment rendszer felépítését.⁴ A Magyary Program a teljesítménymenedzsment rendszeren belül megvalósítandó egyéni teljesítményértékelés indokoltnak tartott átalakítása kapcsán **három célkitűzést** fogalmazott meg, mégpedig, hogy a rendszer:

- **optimalizálja a felhasználandó erőforrásokat**, melynek keretében a korábban kidolgozott és életképesnek bizonyult TÉR rendszerelemeket használja fel, építse be a megújított alkalmazásba, a régi és az új megoldásokat rendezze egységes módszertanba, ugyanakkor a felhasználó szervezetek számára biztosítsa a jellemzőikhez igazítható differenciált megvalósítás lehetőségét is;
- tegye a megújuló értékelést **alkalmazhatóvá és a formalításokat kerülővé**. Ez azt jelenti, hogy a rendszer legyen egyszerű, könnyen megismerhető és átlátható, úgy az értékelő vezetők, mint az értékelt munkatársak számára. Az értékelés végrehajtása kímélje a munkaidőalapot azzal, hogy olyan informatikai alkalmazást ad a felhasználók kezébe, amely csökkenti a bürokratikus terheket, megkönnyíti az értékelés folyamatát és az értékelés végeredményének kiszámítását, biztosítja a teljesítményértékelések rész- és végeredményeinek elemzését, értékelését, továbbá a felsővezetők naprakész tájékoztatását.⁵ Fontos szempontként kezelendő az is, hogy az egyéni teljesítményértékelés valamennyi érintett állománykategóriára egységesen bevezethető legyen, biztosítsa az egyes állománykategóriák közötti átjárást, és segítse elő az integrált emberi erőforrás gazdálkodás kiteljesítését;
- feleljen meg a **korszerűség** követelményének, amely egyszerre biztosítja az értékelési és a fejlesztési funkciók teljesítését, mégpedig úgy, hogy a hangsúly az emberi erőforrások fejlesztésére, a jövőbeni teljesítmény proaktív befolyásolására essen. A rendszer kínáljon komplex, több elemből álló megoldást, mindenekelőtt azért, hogy a szubjektív értékelés lehetőségét csökkenteni lehessen. A korszerűsítés jegyében a megújított rendszeralkalmazás a felhasználók számára – lehetőségeikhez és szándékaikhoz igazítottan – teremtsen meg az évente többszöri, lényegében folyamatosnak mondható mérés és/vagy értékelés kereteit. Végül a szabályozást érintő célként határozta meg a Program, hogy a korábban egymás mellett létező, de a végeredményt tekintve közel egyező szerepet betöltő egyéni

⁴ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a köz szolgálatára. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2011. június 10.

⁵ Az egyéni teljesítményértékelés lebonyolítását támogató webes felületű informatikai rendszert a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal működteti. A Hivatal a felhasználók számára több leírást és felhasználói kézikönyvet adott közre. Ezek közé tartozik: A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv értékelő vezetők részére. Budapest, 2013. július Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal pp. 1-20.

teljesítményértékelés, a szakmai munka értékelése és a minősítés összevonását tegye lehetővé a megújuló alkalmazás.

A fenti célok teljesítése érdekében dolgozták ki azt az egyéni teljesítményértékelési rendszert, amely alapját, meghatározó pillérét adhatja - a közszolgálaton belül kialakulóban lévő - az integrált emberi erőforrás gazdálkodás egyik legjelentősebb humánfolyamatának, a teljesítménymenedzsmentnek.⁶

A teljesítménymenedzsmentet alapvetően kétféle módon értelmezhetjük. Egyrészt az egyéni teljesítményértékeléshez kötődően, amikor is a tevékenységet úgy szervezzük meg, hogy a működtetés során következetesen és hiánytalanul betartjuk azokat a teljesítménymenedzsment által előírt lépéseket, illetve szerelemeket, amelyekkel kiküszöbölhetjük a hagyományosan értelmezett értékelési rendszerek hiányosságait, problémáit, a túlságosan merev és bürokratikus, a formális végrehajtás irányába mutató megoldásokat.⁷ Másrészt a teljesítménymenedzsmentet, mint komplex szervezeti menedzsmentrendszert értelmezhetjük, amikor az egyéni teljesítményértékelés mellett, a közszolgálati szervezetek és az azokon belüli szervezeti egységek (főosztályok, osztályok, alosztályok, csoport stb.) teljesítményének – stratégiai és operatív tervekhez, illetve célokhoz kötődő – tervezését, nyomon követését, mérését, a tevékenységről készülő beszámolókat, jelentéseket elkészítését, végül a fejlesztés, a továbblépés érdekében hozott intézkedéseket is együtt alkalmazzuk. A teljesítménymenedzsment ilyen értelmezésében szorosan kapcsolódik a szervezetfejlesztéshez, valamint ennek részeként a folyamatmenedzsmenthez, a tudásmenedzsmenthez, a minőségmenedzsmenthez és a változásmenedzsmenthez is.

A teljesítménymenedzsment komplex formában történő alkalmazása a közszolgálaton belül kezdeti stádiumban van. Ezért a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program konkrét, intézményrendszer szintű teljesítményelvárásokat fogalmazott meg, amelyek az alábbiak:

⁶ 10/2013. (I. 21.) Kor. rendelet. A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről. 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről. 46/2013. (VIII. 16.) BM rendelet az Országgyűlési Őrség hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről. 9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról.

⁷ Bővebben lásd: Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. pp. 216-223.

- az eredményesség;
- a gazdaságosság;
- a hatásosság;
- a rugalmasság (biztonság);
- a felügyelhetőség és az átláthatóság, és végül;
- az alkalmazkodó-képesség (fejlődés) követelményeinek való megfelelés.

Ezen teljesítményelvárások realizálásával a „Jó Állam” megvalósítását, a közszolgálat teljesítőképességének javulását, vagy pl. a hatékony visszacsatolások hiányának felszámolását, a feladat- és létszámalapú tervezés gyakorlatának elterjesztését, általánossá tételét, a valós szervezeti szintű teljesítményeket kimutatni képes mérési, statisztikai eszközrendszer kialakítását kívánják elérni.⁸

A teljesítménymenedzsment elvek érvényesítését biztosító módszerek, eszközök és folyamatszabályozási megoldások többsége tehát nemcsak az egyéni teljesítményértékelés megvalósításánál, hanem a szervezeti szintű komplex teljesítményértékelés során is felhasználhatók. Gondoljunk csak a teljesítménykövetelmények, a teljesítménycélok, és/vagy a fejlesztési célok meghatározására, a célmeghatározással kapcsolatos ajánlásokra, a mérés, illetve a releváns teljesítménymutatók (mérőszámok, indikátorok, eredmények stb.) felhasználására, nem utolsósorban a teljesítményt értékelő visszacsatolás gyakorlatára. Az egyéni és a szervezeti szintű teljesítménymenedzsment közszolgálaton belüli alkalmazásában az is közösnek tekinthető, hogy mindkét esetben az érintett szervezetek sajátosságaikhoz, adottságaikhoz, fejlettségi szintjükhez, szervezeti kultúrájukhoz, erőforráskészletükhöz stb. igazított olyan differenciált megoldások bevezetésére nyílik lehetőség, amelyek – néhány központilag előírt elem megvalósítása és az egységes módszertannak való megfelelés érvényesítése mellett – szabad kezet ad a leghatékonyabbnak gondolt forma kialakításához és annak végrehajtásához. A szervezeti szintű teljesítménymenedzsment széles körű elterjesztéséhez még hosszú utat kell a közszolgálatnak bejárnia. Jelentős szervezeti szintű fejlesztő munkára, egységes módszertan kialakítására, a tevékenység levezényléséhez és operatív megvalósításához értő vezetői, szakértői garnitúra felkészítésére, az uralkodó szemlélet és gondolkodásmód következetes átalakítására,

⁸ A teljesítménymenedzsment megoldás elterjedését segítő készült el az ÁROP-1.2.18 kiemelt projekt keretében a Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport által készített „Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására. 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium pp. 1-58. Letöltve: magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszeranok. Letöltés dátuma:2013. 11.19.

valamint a törvényi és a jogszabályi háttér valamennyi közszolgálati területet, illetve szintet érintő kodifikálására van szükség.⁹

A háttéranyag a Közigazgatási Vezetői Akadémia első moduljának második témacsoportjához tartozó, „Emberek vezetése” című blokkjába sorolt teljesítménymenedzsment témakörével foglalkozik. A háttéranyag és a kapcsolódó e-learninges tananyag alapját adja annak a kétnapos vezetői tréningnek, amely a tárgyalt kérdéskört hivatott feldolgozni. A háttéranyagban és az e-tananyagban olyan ismeretek közvetítésére kerül sor, amelyek nélkülözhetetlenek a teljesítménymenedzsment elvek és rendszerek, valamint az egyéni teljesítményértékelés sikeres megoldásához, nem mellesleg a tréning eredményes megtartásához és a tréningen való aktív közreműködéshez is. A résztvevők, illetve a foglalkozást vezető trénerek, a tréningen csak érintőlegesen foglalkoznak majd az önálló tanulást, a megértést segítő háttéranyagban és az e-tananyagban szereplő ismeretekkel. A tréningnek elsősorban az lesz a szerepe, hogy a vezetőket – gyakorlati feladatok megoldásán keresztül és az életben előforduló jellemző szituációkba helyezve – bevezesse a teljesítménymenedzsment rejtelseibe, és alternatív megoldást kínáljon számukra az egyéni teljesítményértékelés eddigi története során felmerülő legkomolyabb, a legtöbb fejtörést okozó, ezért sürgős megoldásra váró problémák felszámolásához. A háttéranyag mellékletében közreadjuk Lóczi Péter tanulmányát a teljesítményértékelés közjogi szabályozásáról, annak érdekében, hogy a vezetők átfogó képet kapjanak e tevékenység jogi hátteréről, az egyes rendelkezések értelmezéséről. Az e-tananyag a háttéranyagban szereplő ismereti körből emeli ki és mutatja be a szerző által legfontosabbnak tartott kérdéseket.

⁹ Az érintett hivatásrendek közül eddig csak a rendvédelmi terület munkavégzését szabályzó törvény (Hszt.) és a végrehajtására kiadott miniszteri rendelet szintjén jelent meg a szervezeti teljesítményértékelés jogintézménye. A hivatkozott jogszabályok értelmezése, szakmai kontrollja alapján azonban egyértelművé válik, hogy ez esetben még nem beszélhetünk a teljesítménymenedzsment elvek szerinti teljes körű alkalmazásról.

1. A teljesítménymenedzsmentről

1.1. A teljesítménymenedzsment fogalma, általános értelmezése

A teljesítménymenedzsment fogalmára többféle meghatározás született, azonban a leginkább elfogadottnak a következő számít: „A teljesítménymenedzsment egy olyan fogalom, amelyet az élenjáró vállalatok felsővezetői gyakran használnak azon vezetési folyamatok és rendszerek leírására, amelyek célja a teljesítmény fokozása és a teljesítményszámítás, a teljesítménnyel kapcsolatos kimutatások javítása.”¹⁰

A teljesítménymenedzsmenttel való foglalkozás, a teljesítménymenedzsment elvei és az általa közvetített gondolkodásmód elfogadása, annak a vezetés, illetve a napi munkavégzés részévé tétele, mára már nemcsak a versenyszféra, de a közszolgálat számára is releváns, megoldásra váró problémává, feladattá lépett elő. A teljesítménymenedzsment fogalma lényegében két fő kérdéssel foglalkozik és ugyancsak kétféle tevékenységet foglal magába. Egyrészt a teljesítmény folyamatos fokozásával, másrészt a teljesítmény megragadására, mérésére szolgáló legalkalmasabbnak mutakozó eszközkészlet fejlesztésével foglalkozik. A teljesítménymenedzsment kifejezés, mint összetett szó is kétféle tartalmat hordoz, mégpedig a teljesítményt és a menedzsmentet (vezetést). A teljesítmény kifejezés legelterjedtebb általános szótári jelentése: valamilyen tevékenység (cselekedet) lemérhető eredménye, valaminek az elérése.¹¹ Ebből is kiderül, hogy maga a teljesítmény több tényezőt foglal magába:

- egy adott tevékenység (cselekedet) eredményét;
- azt a világosan kimondott állítást, hogy ez az eredmény mérhető; valamint;
- azt a rejtett, burkolt állítást, hogy erre vonatkozóan létezik egy elvárás, egy cél, amit el kell érni ahhoz, hogy teljesítményről beszélhessünk.

A teljesítmény kifejezés használatához még hozzátehetjük azt is, hogy:

- a tevékenység (cselekedet) maga is mérhető;
- az output (eredmény) mellett az input (felhasznált erőforrás) is konkrét mértékekben kifejezhető, azaz szintén mérhető.

A teljesítmény fogalmától tehát eleve elválaszthatatlan a mérés és a célszerűség.

¹⁰ Bernard Marr, Centre for Business Performance, Business Performance Management: Current State of the Art, 2004

¹¹ Magyar értelmező kéziszótár. Akadémia Kiadó Budapest, 1992. p. 1354.

A menedzsment (vezetés) általános jelentése: a szervezet céljainak megvalósítása mások által. A teljesítménymenedzsment szóösszetétel tehát arra utal, hogy a szervezet alapvető küldetése a teljesítmény kívánt szintű és mennyiségű elérése, amelyet a vezetőknek kell kézben tartaniuk azzal, hogy a célok elérése érdekében irányítják a szervezetet és az elvárt teljesítmény elérését is. Megállapítható az is, hogy a vezetők, ha csak úgy általában vezetnek (menedzselnek), akár teljesítményt menedzselnek, egyaránt a célok elérése érdekében irányítják, és befolyásolják a közszolgálatban dolgozókat. A vezetők, amikor menedzselnek, tehát általános értelemben vezetnek: akkor terveznek, szerveznek, irányítják a munkatársakat, és kontrollt gyakorolnak a működés felett. A teljesítménymenedzsment során is a vezetők lényegében az általános vezetői funkciókat látják el, amikor: meghatározzák a teljesítménycélokat, ellátják a teljesítményt létrehozó tevékenység (cselekedet) megszervezését, az emberek hozzárendelését a tevékenységekhez, a végrehajtás irányítását, valamint a teljesítménycélok konkrét elvárásokká (keretekké, standardokká) konvertálását, továbbá a teljesítmény létrehozatala szempontjából kulcsfontosságú paraméterek (input, folyamat, output) mérését és az ezzel kapcsolatos visszacsatolás teljesítését.

A teljesítménymenedzsment szempontjából a szervezetek működését kétféle paraméterrel írhatjuk le: mégpedig azzal, hogy elérik-e a céljaikat, tehát eredményesek-e, és azzal, hogy a létrehozott output (az elért eredmény) érdekében mekkora erőforrást használtak fel, tehát mennyire voltak hatékonyak. A személyi állománynak a megfelelő teljesítmény irányába történő „terelését” a vezetők a tervezés és a kontroll együttes alkalmazásával tudják biztosítani. Ezek figyelembevételével a teljesítménymenedzsment egyenlő: stratégiai tervezés, menedzsment és tevékenységkontroll.¹²

A szervezet stratégiai céljai elsősorban az érintettek teljesítménnyel kapcsolatos elvárásait tartalmazzák. A célkijelölés és a tervezés során a vezetők a szervezet teljesítményére vonatkozó követelményeiket konkretizálják, a mérési rendszereket arra hozzák létre, hogy a teljesítmény különböző elemeiről folyamatosan információt gyűjtsenek, végül a beszámolási rendszer adja meg a keretét a teljesítményről való rendszeres visszacsatolásnak.

A kontrolling részeként kialakított és működtetett szervezeti teljesítményértékelésnek és az egyéni teljesítményértékelésnek konzisztens rendszert kell alkotnia, ahol a kiindulópontot a szervezet egésze, és abból levezetve a szervezeti egységek szintjén értelmezhető teljesítmény jelenti. Az egyéni teljesítményértékelési rendszer kialakítása során arra a kérdésre kell választ adni, hogy az egyén feladatát és hatáskörét figyelembe véve, a szervezeti egység szintű teljesítménynek melyek azok az összetevői, amelyek az adott egyén hozzájárulását a legjobban kifejezik. (Zárójelben jegyzendő meg,

¹² Anthony, R. – Govindarajan, V.: Management Control Systems. New York: McGraw-Hill/Irwin. 2003.

hogy az egyéni szintű teljesítményértékelés rendszerének kialakítása és működtetése alapvetően az emberi erőforrás menedzsment feladatok közé tartozik, az egyéni teljesítményértékelést támogató rendszereket általában az emberi erőforrás menedzsment terület apparátusa dolgozza ki, és ők nyújtják az ezzel kapcsolatos támogatást a vezetők számára. Mivel azonban az egyéni szinten értelmezett teljesítmény alapvetően annak a szervezeti egységnek a teljesítményéből vezethető le, amelynek az adott munkatárs a tagja, ezért a szervezeti és az egyéni szintű teljesítményértékelés között szoros kapcsolat van.) A szervezeti egység szintű és az egyéni teljesítmény között a legközvetlenebb kapcsolat a szervezeti egységek vezetői esetében van, hiszen a vezető felelőssége teljes körű az általa irányított szervezeti egység teljesítményét illetően. Azonban még ebben az esetben sem mondhatjuk, hogy a szervezeti egység teljesítménye és az egyén teljesítménye teljesen egybeesik, hiszen a vezető nem maga végzi el az egység feladatát, hanem irányítja a feladatok végrehajtását. Ez azt jelenti, hogy a vezetői teljesítményértékelésben az irányított szervezeti egység teljesítménye mellett meg kell, hogy jelenjenek azok az elemek is, amelyek a vezető irányítási feladatai ellátásának minőségét mutatják. Ilyen lehet például a munkatársak motiválásának, vagy éppen megtartásának képessége, a szervezeti egységen belüli kommunikáció minősége, és egyéb, vezetői teljesítményelemek.

A teljesítménymenedzsment tárgyát illetően az utóbbi két évtized fontos fejleménye, hogy a fejlett szervezeteket működtető vezetők a szervezeti teljesítményt nem kizárólag a felelősségi és elszámolási egységek mentén konkretizálják, hanem a folyamatok mentén is. A szervezet értékláncában összekapcsolódó alap- és támogató folyamatok általában több szervezeti egység közreműködésében valósulnak meg, ezért a folyamatokat jellemző teljesítmény nem feleltethető meg egyértelműen a szervezeti egységek teljesítményének. A folyamatok teljesítményértékelését a vezetők általában a kontrolling tevékenység részeként értelmezik, bár az ezt szolgáló mérési és értékelési rendszerek kialakítása és működtetése a szervezet különböző szakterületeinek feladatát jelentik (ágazati, szakmai területek, minőségbiztosítás, egyéb funkcionális feladatellátók stb.). A folyamatok teljesítményértékelésnek fontos szerepe van a szervezeti teljesítmény egyéni szintre történő lebontásában is, hiszen a munkatársak szervezeti teljesítményhez való hozzájárulását sokszor az általuk elvégzett feladatok mentén lehet a legjobban megragadni. Vagyis ahhoz, hogy a teljesítményértékelési rendszer alkalmas legyen a szervezet által létrehozott komplex teljesítmény összetevőinek megragadására a szervezeti egységek, folyamatok és egyének szintjén, szintén szükség van a pénzügyi teljesítmény mellett más teljesítmény dimenziókban is gondolkodni. Ideális esetben egy teljesítményértékelési rendszer képes leképezni a különböző érintettek elvárásainak teljesülését, a szervezeti egységek, folyamatok és egyének specifikus hozzájárulását a szervezet egészének teljesítményéhez (vagyis az érintettek elvárásainak teljesüléséhez), és azt is megmutatja, hogy az

egyedi teljesítmény összetevők, a teljesítmény egyes elemei hogyan kapcsolódnak egymáshoz, hogyan erősítik, vagy gyengítik egymást.

Bár a visszacsatolás legfontosabb tartalmi eleme a szervezet egésze és egységei teljesítményéről történő információ szolgáltatása a vezetők és akár a szervezet többi érintettje számára, mégsem mondhatjuk azt, hogy a beszámolás kizárólag a teljesítményről való rendszeres visszacsatolást jelenti. Egyfelől nem elegendő, hogy a szervezet, illetve az azon belüli egységek teljesítményét önmagukban jellemezzük, hanem azt össze kell hasonlítani az előre megfogalmazott célokkal és elvárásokkal, valamint az összehasonlítás szempontjából releváns egyéb szervezetek, illetve egységek teljesítményével is. A beszámoló készítőjének feladata a teljesítmény értékelése, ami ezen összehasonlítások megtételét, valamint a teljesítmény és az összehasonlítás lényegi elemeinek kiemelését is jelenti. Vagyis a beszámolók a teljesítményt jellemző mutatókon és esetleg minőségi leírásokon túl tartalmazzanak a célokkal és elvárásokkal, a múltbeli teljesítménnyel, vagy más, hasonló célokkal és felelősséggel rendelkező egységekkel való összehasonlítást, a teljesítmény és az összehasonlítás lényegi elemeinek kiemelését, valamint javaslatokat az esetleges beavatkozási pontokra. A beszámolóknak fontos funkciója ezen felül a teljesítmény, és az azt befolyásoló külső és belső tényezők várható alakulására vonatkozó információ szolgáltatása a vezetők és a fenntartók, tulajdonosok számára egyaránt. Az előrejelzésnek fontos szerepe van abban, hogy a vezetők ezen információk birtokában felkészülhessenek a környezetben várhatóan bekövetkező változásokra, illetve olyan lépéseket, intézkedéseket tehessenek, amelyek a kedvezőtlen változások hatásainak elkerülését és a lehetőségek kihasználását szolgálják.

1.2. A teljesítménymenedzsment közszolgálati alkalmazásáról

A teljesítménymenedzsment közszolgálaton belüli alkalmazása napjainkban - néhány újtó szándékú szervezet kezdeményezéseit, első próbálkozásait leszámítva - még nem tekinthető általánosnak és elterjedtnek. A tudatos szervezetfejlesztésre és innovációra törekvő szervezetek zöme is inkább csak az egyéni teljesítményértékelés teljesítménymenedzsment elvek szerinti megvalósítását igyekezett ez idáig meghonosítani. Ezért vált szükségessé annak a közszolgálat valamennyi területénél használható módszertannak a kialakítása, amely alapjául szolgálhat a szervezeti szintű, komplex teljesítménymenedzsment elvek, illetve gyakorlat differenciált megvalósításához, széles körű elterjesztéséhez. A fejlesztést szolgáló módszertant – külső és belső szakértők közreműködésével a „Szervezetfejlesztési program” címmel indított ÁROP-1.2.18 -2012-2012-0001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében dolgozták ki. A módszertant három pillérre állították. Az elsőben a szervezeti célok

meghatározásával, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatásával foglalkoztak. A másodikban a szervezeti és az egyéni célok összekapcsolására, a harmadikban pedig a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére vonatkozó elméleti és gyakorlati kérdések számbavételére, kidolgozására tértek ki.¹³ A második módszertani anyag érdekessége, hogy az nagyjából a közszolgáltatón belül hatályos egyéni teljesítményértékeléssel kapcsolatos módszertani kérdésekkel foglalkozik. Ezért jelen fejezetben mi is csak az első és a harmadik módszertani anyagban szereplő legfontosabbnak tartott kérdésekkel foglalkozunk. A második fejlesztési módszertanban feldolgozott szervezeti és egyéni teljesítménycélok összekapcsolására – az egyéni teljesítményértékeléssel feldolgozó részekben belül - az 5. fejezetben térünk ki.

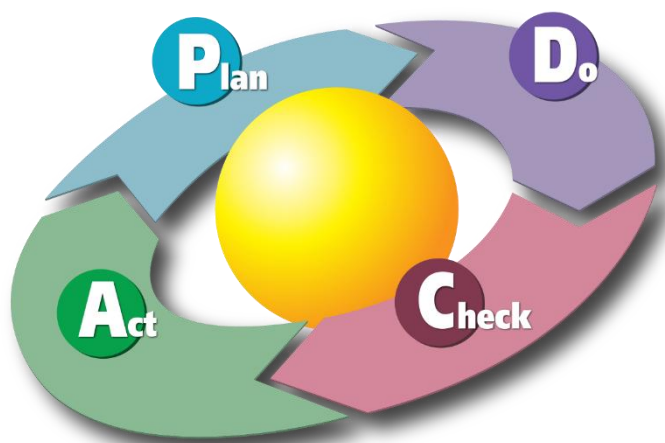


1. ábra: A közszolgálati szervezeti teljesítménymenedzsment rendszer módszertani tartópillérei

¹³ A Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport által készített: „Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására. 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium pp. 1-58.; „Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti és egyéni célok összekapcsolására 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium pp. 1-82.; „Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium pp. 1-62. Letöltve: magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszeranok. Letöltés dátuma: 2013. 11.19.

1.3. A szervezeti célok meghatározása, valamint a szervezeti teljesítményindikátorok kidolgozásának támogatása

A szervezetek teljesítménymenedzsment rendszerét a közszolgáltatón belül is, fentről lefelé haladva, a stratégiai céloktól az operatív célokig¹⁴ és az egyén szintjén érvényesülő teljesítménykövetelményekig eljutva érdemes kialakítani. A teljesítménymenedzsment rendszer és a teljesítménymenedzsment elveit érvényesítő feladat-végrehajtás (pl. egyéni teljesítményértékelés) lényegében a közismert PDCA ciklust követve épül fel. Ez a megoldás egy ismétlődő, négylépéses módszer, amelyet a tevékenységek és folyamatok kontrolljára és folyamatos fejlesztésére használnak.¹⁵



1. ábra: a PDCA ciklus folyamatábrája

Plan: a **tervezés** az elvárt teljesítmény, valamint az ennek eléréséhez szükséges célkitűzések és folyamatok meghatározása. Az elvárt eredmény meghatározásával a specifikáció teljessége és pontossága is a kitűzött fejlődés részévé válik. A meglévő folyamat kulcsproblémáinak és a kijavítás lehetőségeinek meghatározása. (Amennyiben lehetséges, érdemes kis lépésekkel kezdeni a fejlesztést a lehetséges hatások tesztelése érdekében.)

Do: a **cselekvés** a terv végrehajtását, a folyamatok elindítását és végig vitelét jelenti. Fontos eleme az adatok összegyűjtése is, amelyek az "ellenőrzés" és a "beavatkozás" lépésekben történő elemzési és ábrázolási feladatokhoz szükségesek.

¹⁴ Stratégiainak tekintik a költségvetési éven túlnyúló (jellemzően közép és hosszú távú) operatívnak pedig a költségvetési éven belüli célok megvalósítását.

¹⁵ A PDCA ciklust Dr. W. Edwards Deming tette népszerűvé a világon.

Check: az **ellenőrzés** az aktuális eredmények tanulmányozása (amelyeket a “cselekvés” lépésben mértünk és gyűjtöttünk össze) és összevetése az elvárt eredményekkel (amelyeket a “tervezés” lépésben határoztunk meg). E lépés során a tervezés és a végrehajtás közötti eltéréseket keressük, valamint megvizsgáljuk a tervet abból a szempontból, hogy mennyire megfelelő és teljes a megvalósíthatóság szempontjából. Az összegyűjtött adatok ábrázolásával a folyamat egyszerűbbé tehető, szemléletesen bemutatathatók az ismételt PDCA ciklusok trendjei. Az adatok így információvá alakíthatók, amelyre szükség van a “beavatkozáshoz”.

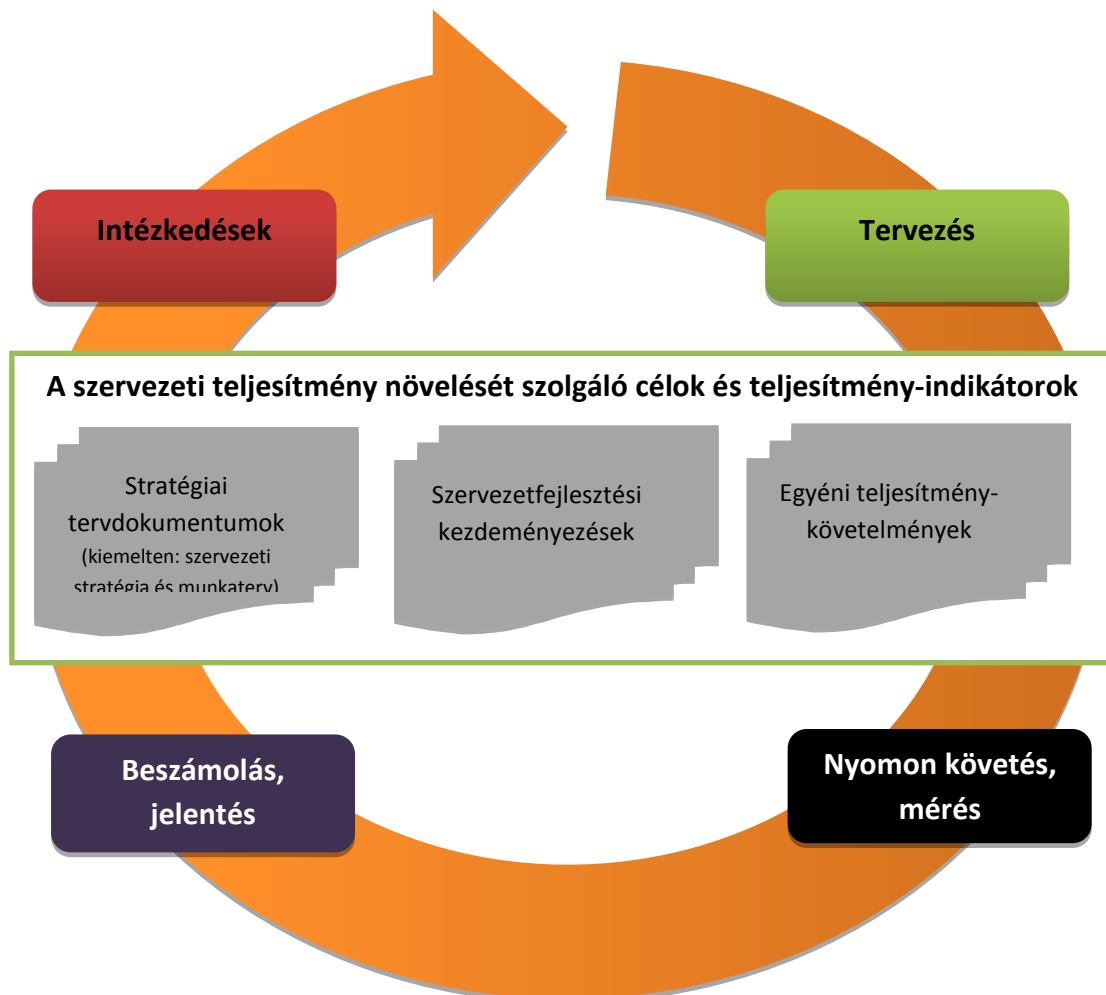
Act: az aktuális és a tervezett eredmények közti jelentős eltérések fennállása esetén korrekciós intézkedéseket kell bevezetni, ez a **beavatkozás** lépése. A különbségek vizsgálata során meg kell állapítani, hogy elsődlegesen mi okozza ezeket. Ezt követően meg kell határozni, hogy hol szükséges a változtatásokat végrehajtani, amely magában foglalja a folyamat vagy a termék fejlesztését is. Amennyiben a négy lépés végrehajtása után nem találunk fejleszteni való területet, a PDCA ciklus ismételt alkalmazása tovább finomítható, a lépéseket egy magasabb minőségi színvonalon végezzük el. Néhány szakértő újabban az “Adjust” vagyis “Igazítás” szót használja a negyedik lépésre. A módszer alkalmazói számára ugyanis ez jobban érthetővé teszi, hogy a negyedik lépés a jelenlegi és az elvárt helyzet közötti különbségek igazításáról/korrekciójáról szól, nem pedig a tervek megvalósításáról (amely a második lépésben történik).

A PDCA ciklust felhasználva, a közszolgálati teljesítménymenedzsment rendszer kiépítésének első szakasza kialakításához a szakértők a szervezeti célok és a teljesítményindikátorok meghatározásához is az alábbi folyamatmodellt alkalmazták.

A folyamatábrából kikövetkeztethető, hogy a teljesítménymenedzsment rendszeralkalmazás a vezetés számára olyan módszer és eszköz együttest kínál, amely segítségével:

- a szervezet működtetése szempontjából, a meghatározó jelentőséggel bíró területeken a teljesítménnyel összefüggő célokat, teljesítménykövetelményeket és teljesítményfeladatokat meg tudják határozni, továbbá ezekhez kapcsolódva, ezekből lebontva a szervezeti működésnél relevanciával bíró egyéni szintű teljesítménycélokat, teljesítménykövetelményeket, teljesítményfeladatokat is ki tudják alakítani;
- a szervezeti és a kapcsolódó egyéni szintű teljesítménycélok- követelmények- és feladatok mérésére teljesítményindikátorokat tudnak meghatározni;
- folyamatosan figyelemmel tudják kísérni a teljesítménycélok,- követelmények- és feladatok megvalósítása érdekében tett intézkedések teljesülését;

- nyomon tudják követni a szervezeti működés permanens fejlesztése érdekében és a regisztrált eredmények alapján a szervezeti teljesítményt, valamint fel tudják tárni az újabb fejlesztési szükségleteket;
- a stratégiai és az operatív tervek, valamint a következő évi költségvetés megalapozott összeállításánál figyelembe tudják venni a teljesítményadatokat, a kimutatható eredményeket;
- a kontrolling munka, az intézményi felügyelet kapcsán össze tudják hasonlítani az egyes szervezetek, szervezeti egységek közötti teljesítményeket, az esetleges teljesítmény eltérések lehetséges okait;
- a kritikus helyzetekben célirányos vezetői szintű beavatkozásokat is megtehetnek.



2. ábra: A közszolgálati teljesítménymenedzsment rendszer funkciója és kapcsolódási pontjai.¹⁶

¹⁶ Forrás: A Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport által készített: „Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására. 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium p. 8.

Valamennyi közszolgálati szervezet teljesítményét az határozza meg, hogy az adott szervezet miként és hogyan teljesíti a jogszabályokban és az egyéb szabályzóknak meghatározott alapküldetését, alapfeladatát. A munkavégzés jellege és számos egyéb ok miatt talán a legnehezebb feladatnak tűnik a teljesítmény viszonylag objektív mérésére szolgáló teljesítményindikátorok kialakítása, illetve meghatározása.

A teljesítményindikátorok alatt olyan számszerűsített minőségi és mennyiségi mutatókat értünk, amelyek a kitűzött célok teljesítését jellemzik. Teljesítményindikátorok alkalmazása esetén a félreértések elkerülése érdekében mindig szükséges az indikátorok pontos leírása. Megbízhatóságuk annál nagyobb, minél nagyobb az alkalmazott információs források és módszerek száma. A négy fő indikátortípus használatát értékelési és monitoring vizsgálatok céljára az alábbi táblázat foglalja össze.

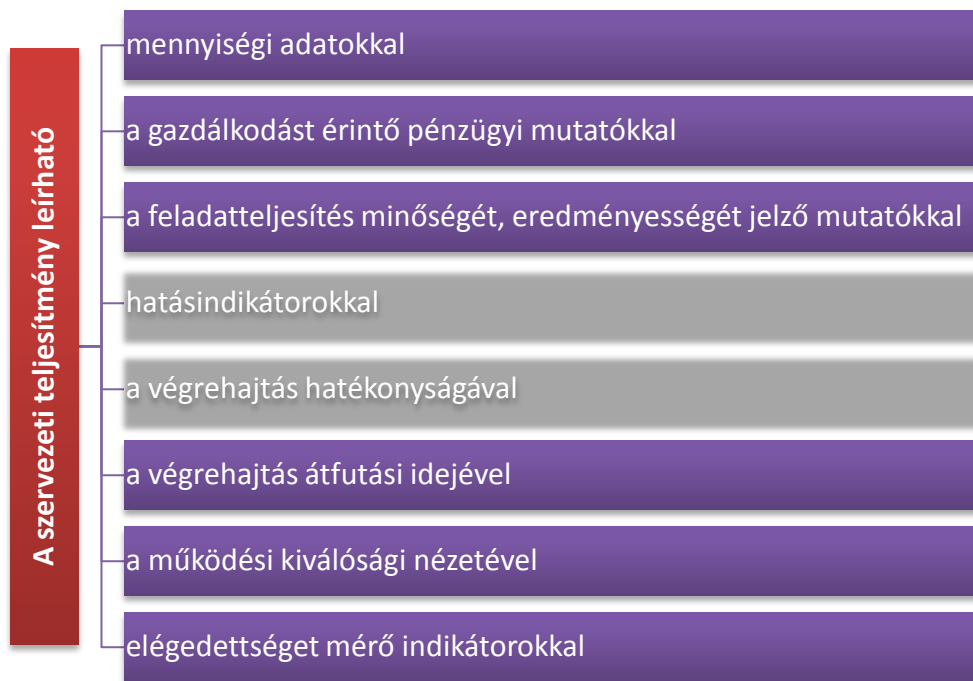
Indikátortípus	Ex-ante	Monitoring	Ex-post
ráfordítás	megvalósult (várt)	változások	megvalósult
folyamat	-	megvalósult	megvalósult
eredmény	várt	változások	megvalósult
hatás	várt	változások	megvalósult (várt)

1. táblázat: az indikátortípusok használata különböző értékelésekben¹⁷

A teljesítménymenedzsment szempontjából nem kell valamennyi adatot, statisztikát, mérőpontot indikátornak tekinteni, mert indikátorra ezeket az információkat a felhasználás teszi. Ez alapján indikátornak azokat az adatokat, tényeket, eredményeket, határidőket, mérőszámokat tekintjük, amelyek valamely tevékenység során a döntéshozatalhoz, a tárgyaláshoz vagy a kommunikációhoz, esetünkben a teljesítmény megítéléséhez hasznosítani lehet.¹⁸ A szervezeti teljesítményt ez alapján a következő teljesítménymutatókkal tudják a közszolgálaton belül leírni, illetve meghatározni.

¹⁷ Balogh Tamás: Az alkalmazott kutatás-fejlesztés értékelése. Magyar Tudomány 2001. március. Letöltés: epa.oszk.hu/00700/00775/00028/328-339.html. letöltés ideje: 2013. 11. 23.

¹⁸ Kollai István: A monitoring a strukturális alapok rendszerében. In.: Önkormányzati fejlesztések uniós forrásból. Budapest, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, 2007. p. 689.



3. ábra: A közszolgáltatón belüli teljesítménymenedzsment teljesítménymutatói¹⁹

A szervezeti teljesítménymutatókat a következő képen lehet megkülönböztetni:

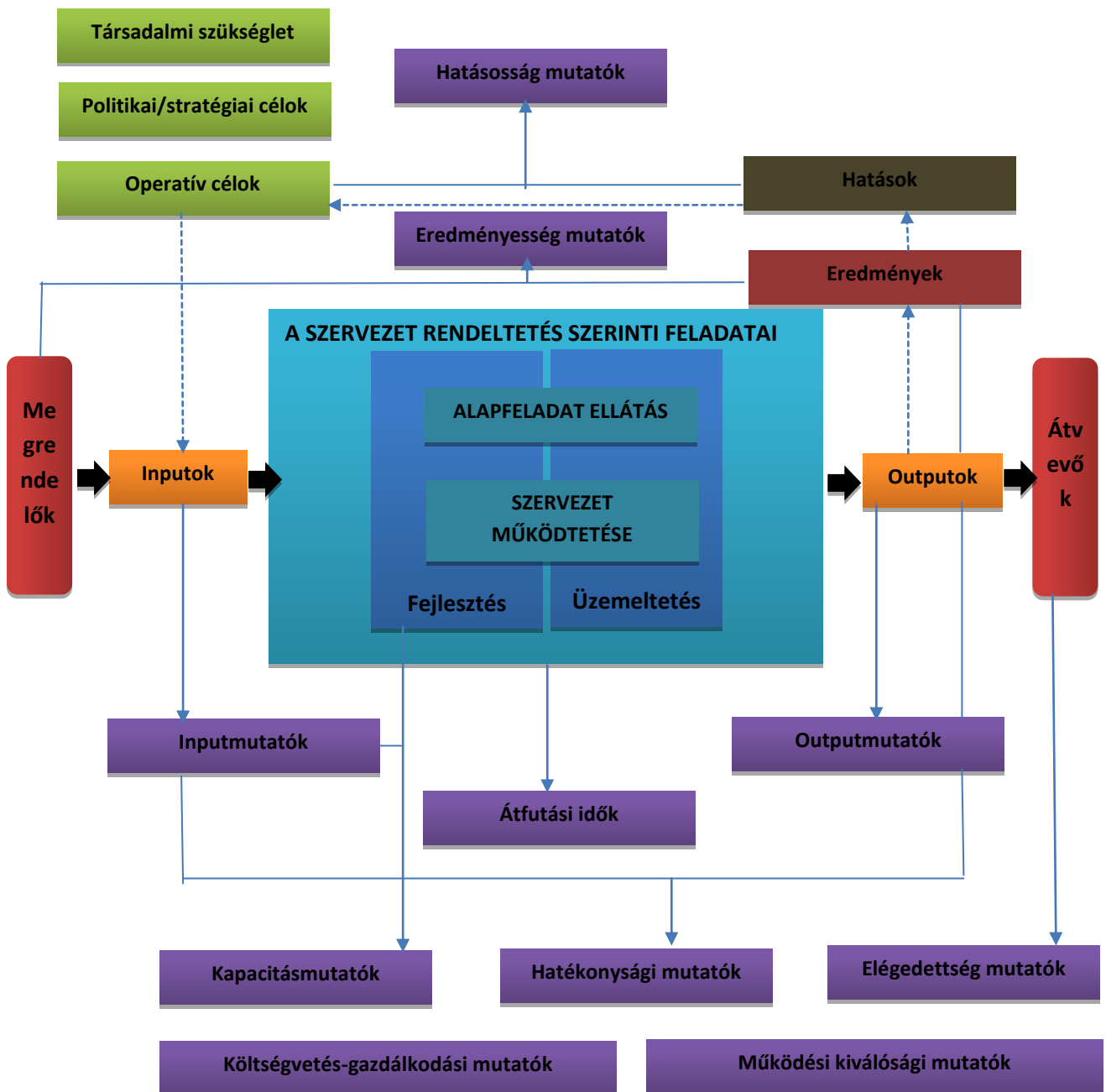
- az input teljesítményt (pl. a beérkező feladatmennyiség, az erőforrás jellegű mutatók, a szervezeti együttműködés mutatói): tehát ezt az indikátortípust meghatározza, hogy mi és milyen mélységben áll rendelkezésre a működéshez, továbbá az adott szervezet milyen feladatokkal és milyen mennyiségben találkozik (pl. a felhasznált pénzügyi, humán és fizikai, technikai erőforrások mennyisége és minősége, a bevont külső erőforrások mennyisége és minősége, a szervezet szolgáltatásai iránti kereslet mennyisége és minősége);
- output teljesítmény: a hangsúly a szervezet által kifelé és befelé előállított termék/szolgáltatás mennyiségén és minőségén van. Az inputok felhasználásával a szervezet mit, mennyit és hogyan állít elő, milyen eredményt ér el;
- költségvetési teljesítmény (a költségvetés-gazdálkodási mutatók): az igénybe vett belső és külső erőforrások felhasználásához kapcsolódó költségek nagysága, mértéke (milyen a szervezet költségvetési gazdálkodása, rendelkezésre álló forrásai, felmerült kiadásai, kötelezettségei, vagyoni mutatói, illetve azok aránya);

¹⁹ Forrás: A Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport által készített: „Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására. 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium p. 10.

- hatékonyság (a kapacitás kihasználtságot és a hatékonyságot jellemző mutatók): a tevékenység biztosítására milyen mértékben történt meg a rendelkezésre álló erőforrások kihasználtsága, valamint milyen viszonyban állnak a felhasznált erőforrások (inputok) a közvetlen és a közvetett eredményekkel (outputokkal);
- eredményesség: a működés közvetlen (output) és közvetett (hatás) eredményei mennyire felelnek meg a szervezettel szembeni céloknak, elvárásoknak (a minőségnek, a szakszerűségnek, az időszerűségnek stb.);
- hatásosság: mi az a tényező, amelynek változása az eredmények elérésének mértékével megközelítően egyenes arányban mutatja a beavatkozással elérni kívánt közép és hosszú távú célok elérését (egyéb hatások kiszűréseivel a hozzárendelt beavatkozások hatásaira koncentrál);
- átfutási idő: egységnyi szolgáltatás, tevékenység, feladatellátás előállítására (nyújtására) fordított teljes idő;
- működési kiválósági jellemzők: a szervezet belső működési színvonalának érettségét mérő mutatószámok (pl. szabályszerűség, felügyelhetőség, átláthatóság, integritás, vezetés fejlettségi szintje, szervezeti működési adottságok, szervezeti kultúra);
- érintettek/ügyfelek elégedettsége: az érintettek értékítélete a szervezet által nyújtott szolgáltatások minőségéről, amely nem kizárólag a szervezet eredményességét jelzi, hanem értékes információkkal szolgál a célok és az elvárások stratégiai tervezéséhez is (pl. dolgozói, belső elégedettségmérés, vagy külső ügyfél elégedettségi mérés, közvélemény kutatás eredményei).

A teljesítménymenedzsment rendszer működtetéséhez szükséges teljesítménymutatók kialakítása szempontjából – ahogy már jeleztük – megkülönböztethetünk egy stratégiai és egy operatív időhorizontot. A közép és a hosszú távra érvényes stratégiai célok teljesülésének nyomon követésére szolgáló teljesítménymutatók elsődlegesen a szervezet felső vezetése számára tartalmaznak információkat és az ezen a szinten félévente, évente megtörténő visszacsatolások, értékelő jelentések a jövőbeni beavatkozások előkészítését teszik lehetővé. A rövidtávú, egy költségvetési cikluson belüli célok, teljesítménymutatók széleskörű, elemi információkat tartalmaznak, mindenképp az operatív vezetést ellátó döntéshozók számára. Ez esetben is kettős funkció teljesítéséről beszélünk, mégpedig az „azonnalos” akciók, feladatok, részfeladatok meghatározásáról, illetve ezek folyamatos nyomon követéséről. Ez esetben olyan évközi, rendszeres visszacsatolást célravezető kialakítani, amellyel a sürgős, halaszthatatlan beavatkozások megtételére lehetőség nyílik.

Az eddig leírtak alapján felépíthető az a logikai struktúra, amely egységbe foglalja a teljesítménymenedzsment rendszer teljesítménymutatóit és viszonyukat a szervezeti teljesítményre ható egyéb tényezőkhöz (lásd az 5. folyamatábrát).



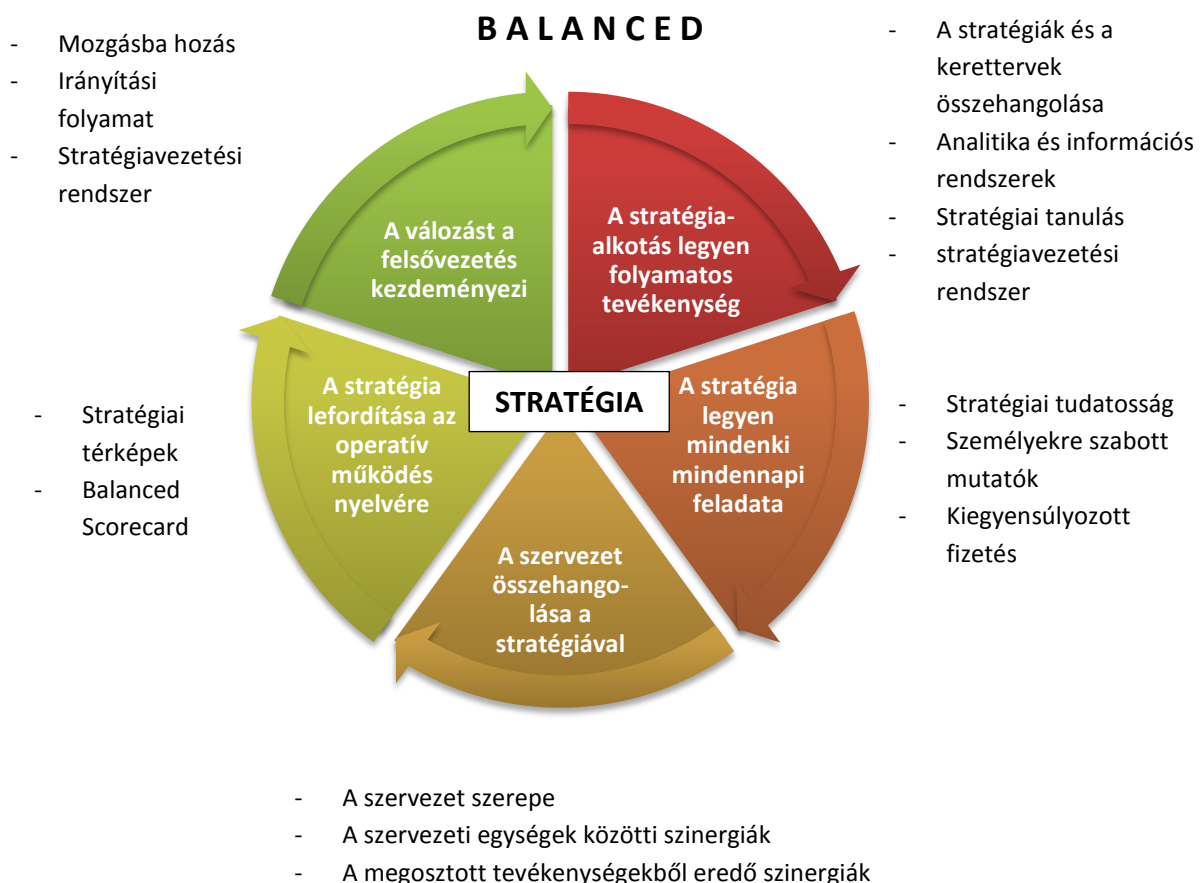
4. ábra: A teljesítménymutatók logikai rendszere²⁰

²⁰ Forrás: Uo., p. 10.

A közszolgálati szervezetek vezetése számára biztosítani kell, hogy:

- a teljesítmény szempontjából valamennyi releváns terület szerepet kapjon;
- az egyes területek közötti összefüggéseket teljes körűen figyelembe vegyék;
- a teljesítménymutatók fejlesztése során olyan megoldás szerint járjanak el, amikor a célokhoz igazodó, kezelhető, feldolgozható, értelmezhető és értékelhető számú indikátorral tudnak dolgozni.

Ezeknek az egyáltalán nem egyszerű elvárásoknak több módszer igénybe vételével is eleget lehet tenni. Napjainkban leginkább a Balanced Scorecard (rövidítve: BSC, magyarul: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer) megoldást alkalmazzák.²¹ A közszolgálati teljesítménymenedzsment rendszer módszertanának kialakításához is ezt használták fel. A BSC metódus alkalmazása nélkülözhetlenné teszi a stratégiaközpontú szervezeti irányítást és működést. Az ilyen stratégiaközpontú szervezetek alapelveit az alábbi folyamatára összefoglalva mutatja be.



5. ábra: A stratégiaközpontú szervezet alapelvei²²

²¹ Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998.

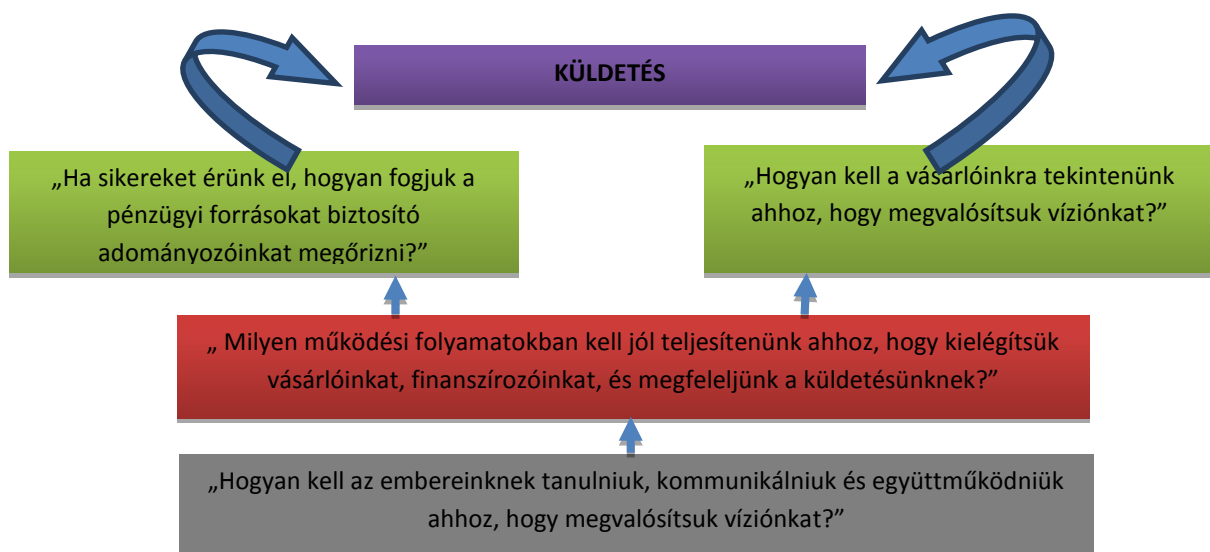
²² Forrás: R.S. Kaplan – D.P. Norton: A stratégiaközpontú szervezet Panem Könyvkiadó Kft. Budapest, 2002. p.23.

Valamennyi közszolgálati szervezet rendeltetése az, hogy a jogszabályok által meghatározott alaptervékenységének maradéktalanul eleget tegyen. A közszolgálati BSC-nek, mint teljesítménymenedzsment eszköz felhasználásának a középpontjában is a szervezet küldetését és alaprendeltetését indokolt helyezni. A BSC által használt nézőpontok az iménti alapelvhez igazítva veszik számba a szervezeti teljesítményértékeléssel kapcsolatos célokat és elvárásokat. A négy nézőpont esetében meg kell határozni, hogy azok melyik érdekelt félhez kapcsolódnak, milyen fő kérdésekkel foglalkoznak és milyen mutatószám típusokat vehetnek igénybe a teljesítmény elérésének méréséhez.

- A BSC által alkalmazott első nézőpont a költségvetési, amely a szervezet vezetőjéhez, az intézményi felügyeletét vagy irányítását ellátóhoz és a hatályos jogszabályokhoz kapcsolható. Ezzel a nézőponttal elsődlegesen azt lehet vizsgálni, hogy a költségvetést biztosítónak, tehát az államnak, illetve a felügyeletet ellátó tárcának melyek a gazdálkodással kapcsolatos elvárásai. A teljesítménymutatók közül a gazdálkodási, az eredményességi és a hatékonysági mutatókat lehet ez esetben igénybe venni.
- A második nézőpont az ügyfél és bizalmi, amely a külső és a belső ügyfelekkel, továbbá valamennyi érintettel (pl. állampolgárok, partnerek, társszervek) hozható kapcsolatba. E nézőpont kapcsán a fő kérdés, hogy a szervezet miként fele meg egyrészt a horizontálisan (együttműködés, közreműködés), másrészt a vertikálisan (felügyelet, irányítás) felmerülő elvárásoknak és milyen konkrét elvárásokat fogalmaznak meg az együttműködő partnerek, valamint a felügyeletet és az irányítást ellátók. Az ügyfél és bizalmi nézőpontnak való megfelelést a hatásosság, az eredményesség és az elégedettségi mutatókkal, valamint az output mutatókkal lehet mérni.
- A harmadik nézőpont a belső folyamatok nézőpontja, amely az érintett szervezet vezetőihez kapcsolódik. A kérdéses nézőponttal arra kell a megfelelő választ megadni, hogy a szervezet a vele szemben felállított pénzügyi, valamint ügyfél és bizalmi nézőpontokban foglalt elvárásokat milyen folyamatok létrehozásával és működtetésével tudta az elvárt teljesítményszinten teljesíteni. Konkrétan, hogy a szervezetnek folyamatosan mit és hogyan kell elvégeznie, produkálnia. A belső folyamatok nézőpontja esetében a hatékonyságot, a kapacitás kihasználtságot, az eredményességet (a minőséget) az átfutási időt, a működési kiválóságot és az output mutatókat lehet igénybe venni a meghatározott teljesítménymutatóknak való megfelelés beazonosítása során.
- A negyedik nézőpont a tanulás és a fejlődés nézőpontja, amely a közszolgálati szervezet teljes személyi állományához kapcsolódik. Ezzel a nézőponttal alapvetően arra a kérdésre kereshető válasz, hogy milyen tényezők biztosítására (befektetésére) van szükség ahhoz,

hogya a szervezettel kapcsolatban felmerülő jövőbeni elvárásokat maga a szervezet teljesíteni tudja. A teljesítménymutatók közül ez esetben az elégedettségre, a működési kiválóságra vonatkozó és az input mutatókat lehet felhasználni.

A közszolgálati szervezeteknél - ellentétben a versenyszférával - nem a pénzügyi nézőpont áll a hierarchia tetején. Hisz ez esetben nem a pénzügyi siker elérése az elsődleges cél, hanem sokkal inkább – a szervezet alapküldetéséhez igazodóan – pl. az ügyfél és a bizalmi nézőpont érvényre juttatása, az itt meghatározott teljesítményelvárások és célok teljesítése. A BSC nézőpontok logikai kapcsolatát a nonprofit szférában és a közszolgálatra kialakított megoldásban az alábbi ábrák mutatják be.



6. ábra: A BSC szerkezetének adaptálása a nonprofit szervezetekre²³

²³ Forrás: Uo., p. 161.



7. ábra: A BSC alkalmazása a közszolgálatban²⁴

A bemutatott módszer felhasználásával mind a négy nézőpontban – a szervezet alapküldetéséhez igazodóan – beazonosíthatók a fejlesztési célok, az elérést mérhetővé tevő mutatószámok, a teljesítménymutatókkal kapcsolatos elvárások (célértékek) és az elvárások megvalósítása érdekében szükséges intézkedések. A BSC megvalósítása során az alábbi lépéseket kell végrehajtani és az egyes lépésekhez rendelt kérdésekre megadni a megfelelő válaszokat.

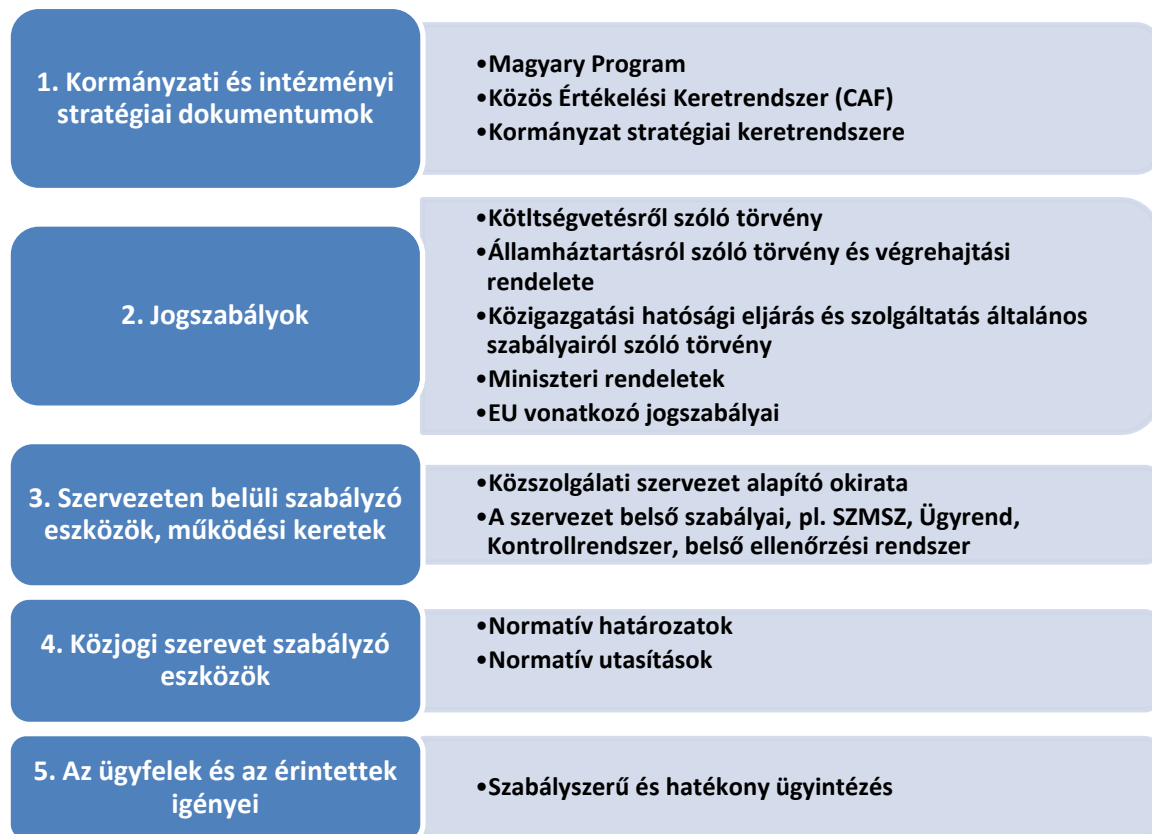
²⁴ A Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport által készített: „Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium p. 21.



8. ábra: A BSC alkalmazásának lépései és a végrehajtás során megválaszolandó kérdések²⁵

A BSC módszer alkalmazását kizárólag akkor lehet eredményesen megoldani, ha a hiányzó feltételrendszert is biztosítják a stratégiai célok elérése érdekében hozott szükséges intézkedések megtételéhez, az ezeket segítő akciók lefolytatásához. Közszolgálatról lévén szó kiemelten kell kezelni a fejlesztés szabályozási környezetét és a szabályozók által kijelölt igazodási pontokat. Tehát egyértelműen be kell határolni azokat a jogszabályokat és egyéb dokumentumokat, amelyek a fejlesztés szempontjából relevanciával bírnak, valamint meg kell határozni a kapcsolódás jellegét is.

²⁵ Forrás: Uo., p. 22.



9. ábra: A fejlesztés igazodási pontjai²⁶

A teljesítménymenedzsment rendszer fejlesztése négy jól elhatárolható, de egymáshoz szorosan kapcsolódó, egymást feltételező fázisra osztható. Ezek a fázisok:

- első fázis: a fejlesztés indítása és előkészítése
- második fázis: a szervezeti teljesítményfejlesztési célok tervezése és lebontása
- harmadik fázis: a teljesítményindikátorok kidolgozása és a teljesítménycélokhoz rendelése
- negyedik fázis: a mérésre átadás

Valamennyi fázisnál meg kell határozni a fázis során elvégzendő tevékenységeket (lépéseket), a fázis elvárt eredménytermékeit, a fázis során figyelembe veendő szempontokat és a végrehajtást támogató eszközöket, technikákat.

²⁶ Az ábrához kapcsolódó hivatkozások forrása, magyarázata:

- Lásd a Magyary Program (MP 11.0) 2.2. fejezetét; - a Magyary Program (MP 12.0) 3.3.1 fejezetét - Közös Értékelési Keretrendszer (angol rövidítése: CAF – Common Assessment Framework) teljes körű minőségirányítási eszköz (angol rövidítése: TQM – Total Quality Management), amelyet a közszolgálat képviselői dolgoztak ki a közszolgálat számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol rövidítése: EFQM) Kiválóság Modelljét alapul véve. A CAF 2013 fejlesztési módszertanból lehet a részleteket megismerni; - a kormányzati stratégiai irányításról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet

A szervezeti teljesítménymenedzsment-rendszer kialakításának és működtetésének fontos feltétele, hogy a szükséges információk, adatok, mérőszámok összegyűjtését, tárolását, feldolgozását és bemutatását a lehető legnagyobb mértékű automatizálással, a megfelelő informatikai támogatással oldják meg. A manuális feldolgozást a minimális szintre kell csökkenteni, és a gyors, pontos, könnyen kezelhető, illetve hozzáférhető vezetői szintű jelentések előállítását kell biztosítani. Ezért törekedni kell a standard riportok kialakítására, a rugalmas, ad-hoc lekérdezések lehetőségének megteremtésére, az egyszerű statisztikai számítások elvégzésére, valamint az automatikus figyelmeztető rendszer kialakítására, amely a terv-tény elemzések alapján rámutat az orvosolandó problémákra. A támogató informatikai rendszerrel kapcsolatban további elvárás, hogy szolgáltatásai legyenek aktuálisak, teljesek és pontosak, a rendszer legyen felhasználóbarát, a rendszert fokozatosan is be lehessen vezetni, egy – egy részterülete önállóan is használható legyen, teljesítse a korszerű és szigorú adatvédelmi, adatbiztonsági és minőségbiztosítási követelményeket, végül teremtsen közös platformot a már meglévő egyéb rendszerekkel és azokkal összekapcsolható legyen.

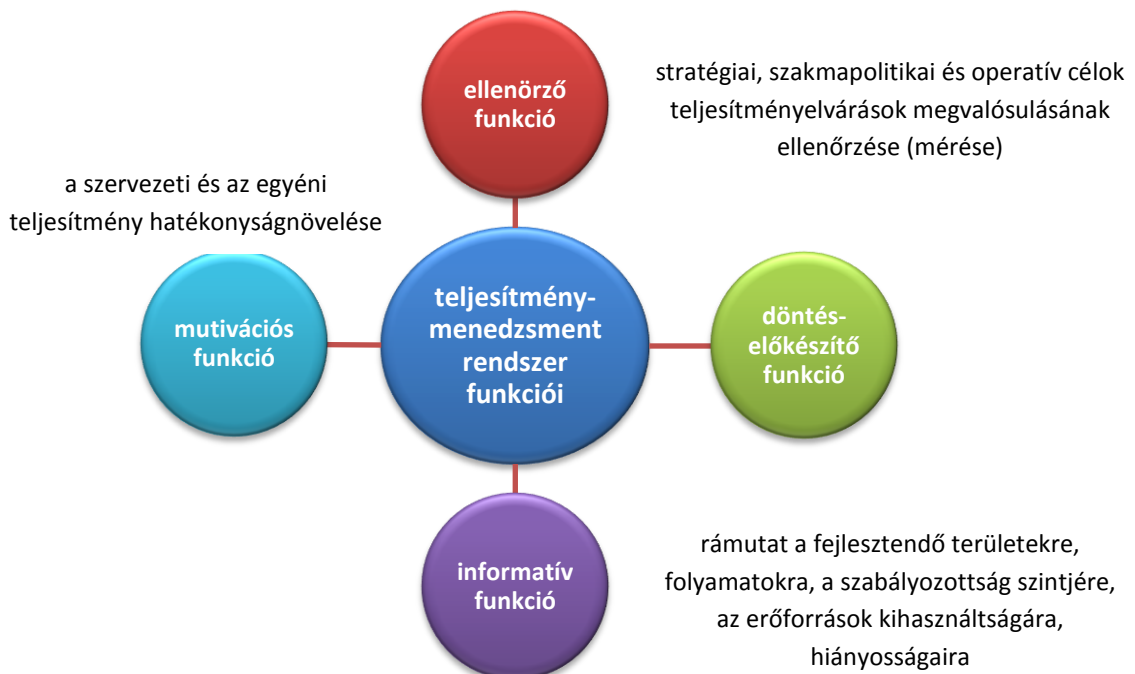
A teljesítménymenedzsment-rendszer kiépítésének is megvannak a sikertényezői és a buktatói. Ezeket az alábbi táblázat foglalja össze.

Sikertényezők	Buktatók
Vezetői közreműködés és támogatás a fejlesztés végrehajtása során, különösen a szervezeti célok meghatározásában.	Időközi, gyakori szervezeti és személyi változások, szervezeti működést érintő jelentős átalakulás.
Átgondolt és szabályozott adatgyűjtési és adatgazdai szabályozási környezet.	A mutatók összeállításához szükséges adatforrások elégtelen átgondoltsága, a túlzottan manuális adatgyűjtés és feldolgozás.
Hatékony vezetői információs rendszer működtetése IT felülettel együtt.	A közigazgatási hatósági eljárásokra vonatkozó szabályok betartásának mellőzése.
Intranet alkalmazása a szervezeten belül, amely biztosítja az alkalmazottak számára a szabályzatokhoz, valamint a stratégiai dokumentumokhoz való hozzáférést.	A kötelezően elkészítendő stratégiai irányítási dokumentumok hiánya, illetve ezek tartalmának nem ismerete, a stratégiai gondolkodás mellőzése.

2. táblázat: A teljesítménymenedzsment-rendszer működtetésének sikertényezői és buktatói

1.4. A szervezeti teljesítménybeszámoló elkészítése

Az eddig leírtakból leszűrhető, hogy a szervezet munkafolyamataiba integrált teljesítménymenedzsment-rendszer segítségével átfogó képet kaphatunk a szervezet szakmai működéséről, elfogadottságáról, elért eredményeiről, az esetlegesen fellelhető hiányosságokról, a kiemelkedően vagy éppen elfogadhatatlan szinten teljesítő területekről, a kitűzött célok és a valóság közötti eltérésekről és azok okairól. A jól működtetett teljesítménymenedzsment rendszer ösztönzően hat mind a szervezet, mind az ott dolgozók tevékenységére, hozzáállására, motivációjára, elkötelezettségére, végső soron a teljesítményre és annak hatékonyságnövelésére is.

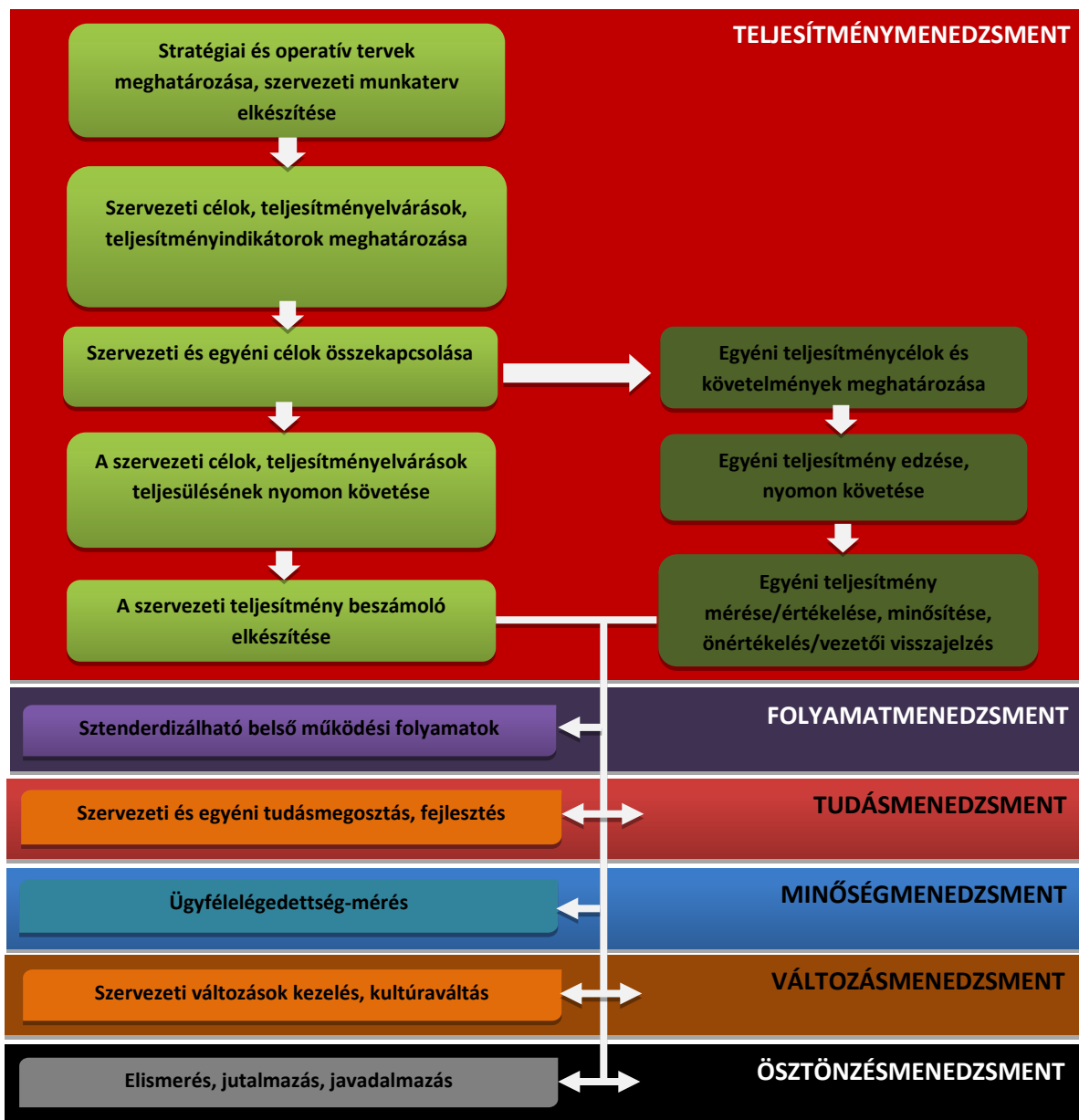


10. ábra: A szervezeti teljesítménymenedzsment-rendszer funkciói.²⁷

A szervezeti teljesítmény aktuális állapotáról, a döntéshozók által meghatározott beszámolási időszakról elkészített teljesítménybeszámolókat, jelentéseket adnak képet. Ezeket a beszámolókat más és komplexebb tartalommal kell elkészíteni, mint a közszolgálatban hagyományosnak számító éves

²⁷ Forrás: A Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport által készített: „Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium p. 6. Letöltve: magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszeranok. Letöltés dátuma: 2013. 11.19. Saját szerkesztés.

munkatervek eredményeiről számot adó jelentéseket, vagy az államháztartás szigorú gazdálkodási rendszerének ellenőrzési tapasztalatait összegző költségvetési beszámolókat, zárszámadásokat. Addig, amíg a tradicionálisnak számító jelentéstételek többségét törvények, jogszabályok, belső rendelkezések írják elő, addig a szervezeti teljesítmény helyzetéről készülő átfogó tartalmú beszámolókra vonatkozó jogi rendelkezések még nem, illetve nem teljes körűen állnak rendelkezésre.



11. ábra: A teljesítménymenedzsment helye és kapcsolata az egyéb menedzsmenteljárásokkal²⁸

²⁸ Uo., p. 10. Átalakított változata, saját szerkesztés.

A szervezeti teljesítménybeszámoló módszertanának kialakítása előtt érdemes ezt a tevékenységet elhelyezni a teljesítménymenedzsment rendszerén belül, valamint a beszámoló által nyújtott információk felhasználási területeit is megjelölni, illetve beépíteni a menedzsment-rendszer egészébe. A fenti, 12. ábra ezt kísérli meg egységes rendszermodellbe foglalni. Jól látható, hogy a teljesítménymenedzsment-rendszer a közszolgálat számára is meghatározó jelentőséggel bíró egyéb menedzsmentrendszerekkel is szoros kapcsolatban van. A menedzsmentrendszerek igazán hatékonyan és hatásosan akkor képesek feladatukat ellátni, küldetésüket beteljesíteni, ha egymással szoros és folyamatos kapcsolatban állnak, tehát integráltan működnek.

Visszatérve a szervezeti teljesítménybeszámolóhoz, annak **célját** az információnyújtásban és a teljesítményértékelés eredményének dokumentálásában, közreadásában lehet meghatározni.

A szervezeti teljesítményről szóló **beszámolás alapelveit** két nagy csoportba lehet rendezni.

A formai alapelvek sorába a következők tartoznak:

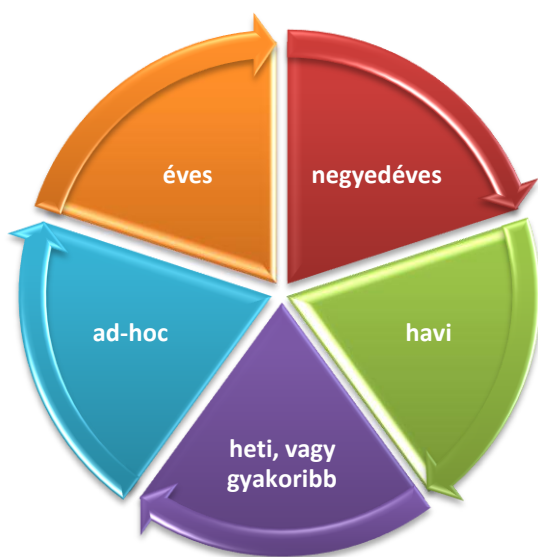
- a tervszerűség, amely azt jelenti, hogy a beszámoló adatainak, tárgyilagossnak, hitelesnek, megalapozottnak, tehát valósnak és ellenőrzöttnek kell lenniük;
- az egyértelműség azt követeli meg, hogy a tényeket, adatokat, információkat lényegre törően, világosan mutassa be a beszámoló;
- az érthetőség alapelveinek akkor felel meg a beszámoló, ha a közreadott adatokból egyértelmű következtetéseket lehet levonni, továbbá a felépítése „felhasználóbarát” formában készül, és ha a megértést segítő vizualizációs technikákat is felvonultat;
- a felhasználó-orientáltság pedig annyit jelent, hogy a beszámolóknak minden esetben a felhasználók számára, célorientáltan kell elkészülnie.

A tartalmi alapelvek sorába az alábbiak tartoznak:

- a beszámoló legyen átfogó, komplex és ennek megfelelően több dimenzióban, illetve vetületben, tehát mátrix formában vizsgálja és mutassa be a mért teljesítményt;
- a beszámoló biztosítsa az összehasonlíthatóság több szempontú megvalósítását. Egyrészt nyújtson lehetőséget a különböző működési, illetve szakmai folyamatok elemzésére, összehasonlítására, másrészt a stratégiai, az operatív és a szervezeti munkatervekben foglaltak teljesülésének, valamint az előző évi teljesítménymutatók egybevetésére, harmadrészt az azonos hatáskörrel rendelkező szervezetek, szervezeti egységek teljesítményének összevetésére is;
- a beszámolóknak ok- okozati orientáltságúnak kell lennie, mert nemcsak a regisztrált eredményeket, hanem az eredményeket befolyásoló tényezőket is vizsgálnia, elemeznie kell;

- a beszámoló a közszolgáltatásra jellemző hierarchikus viszonyokhoz igazodó, a vertikálisan egymásra épülő integrációt szabványos formában megjelenítő legyen, továbbá orientálódjon a címzett, a felhasználó igényeihez, elvárásaihoz;
- a beszámolónak be kell mutatnia a horizontális, egymáshoz kapcsolódó folyamatokat ellátó valamennyi szervezet, szakterület, funkcionális feladatteljesítő tevékenységét, eredményeit;
- a beszámoló legyen jövőorientált, az irányítási cél irányát megmutató, a várható intézkedéseket meghatározó;
- a beszámoló mutasson összhangot a tervezéssel és az azokban szereplő teljesítménymutatókat, teljesítményindikátorokat mérje vissza;
- a beszámoló emelje ki a releváns, a meghatározó erővel bíró információkat, adatokat, mutatókat, fókuszáljon az eltérésekre, a kivételekre, azok okaira;
- a beszámoló ügyeljen az időszerűség betartására a szükségessé váló beavatkozások hatékonyságának növelése érdekében;
- a beszámoló feleljen meg a gazdaságossági szempontoknak, azaz ne igényeljen olyan mértékű forrásbevonást, illetve forrásfelhasználást, amely nem áll összhangban a várható eredménnyel;
- a beszámoló tegye lehetővé, hogy az abban szereplő adatokhoz, információkhoz az arra illetékesek könnyen, gyorsan, információvesztés nélkül hozzá tudjanak férni.

A szervezeti teljesítmény **beszámoló típusai** között az időtávok szerint és a vezetői szintek között lehet különbséget tenni.



13. ábra: A teljesítménybeszámoló típusai az időtávok szerint.



14. ábra: A teljesítménybeszámoló típusai a címzett vezetői szintek szerint.

A jól és szakszerűen elkészített szervezeti teljesítménybeszámolóval a következő hatásokat lehet elérni (lásd a következő ábrát).



15. ábra: A szervezeti teljesítménybeszámoló várható hatásai.²⁹

A szervezeti teljesítménymérés folyamatának lépései természetesen módon igazodnak a teljesítménymenedzsment lépéseihez. A teljesítménymérést öt fő lépésben lehet megoldani, amelyek a következők:

- a stratégia tervek és célok meghatározása és ezek lebontása az egyes szervezeti szintekre;
- az operatív tervezés és eljárásrend kialakítása, ezen belül:
 - o a tervdokumentum összeállítása;
 - o a felelősök kijelölése és a határidők meghatározása;
 - o a tervdokumentum előkészítése;
 - o a teljesítményértékelés szempontjainak, a teljesítménykövetelmények indikátorainak meghatározása;

²⁹ Uo., p. 15. Saját átírásokkal.

- a tervek felterjesztése, majd jóváhagyása;
- az egyes résztvevők hatás-és felelősségi körének kijelölése;
- a tervek végrehajtása;
- az ellenőrzés és a visszacsatolás megoldása, ezen belül:
 - a tevékenység rendszeres nyomon követése;
 - a szükséges beavatkozások megtétele a végrehajtás folyamataiba;
 - a tevékenység értékelése és a részjelentés elkészítése;
- a terv és tényadatok összehasonlítása és a teljesítmény komplex értékelése, a teljesítménybeszámoló elkészítése.

A szervezeti teljesítménymérés eredményeinek közreadása érdekében egyrészt ki kell alakítani a közszolgálaton belül használatos szervezeti teljesítménybeszámoló rendszerét, másrészt e rendszer részeként, a beszámoló összeállítására vonatkozó alaptételeket, valamint az adatgyűjtés és az adatok rendszerezésének módjait.

A teljesítménybeszámolási rendszer kialakítása során a következő egymásra épülő struktúrát ajánlott létrehozni.

Mindenekelőtt *a vezetői információs igények felmérését* kell megoldani a szervezet különböző szintjeit illetően. Ezen belül rögzíteni kell, hogy az egyes szervezeti egységek milyen szervezeti célokat követnek, milyen kihívásokkal néznek szembe, az egyes egységeknek melyek a feladataik, és a főbb tevékenységi folyamataik, mely kérdések tartoznak a felelősségi körükbe. Ezt követően a beszámolási rendszerrel kapcsolatos *alapelveket* kell meghatározni. Ezek lehetnek tartalmi és módszerbeli alapelvek is. A munka folytatásaként a beszámolási rendszerrel kapcsolatba hozható *jogszabályi előírásokat* indokolt meghatározni. Ezt követheti a *helyzetértékelés*, amely során a jelenleg is alkalmazott jelentések, beszámolók felmérése történik meg (a rendelkezésre álló dokumentumok hogyan, miként támogatják a döntéshozatalt, mennyire alkalmasak a problémák, az összefüggések bemutatására, milyen mértékben használhatók fel, mennyire átláthatók és világosak, milyen adattartalommal rendelkeznek, melyek a formai jellemzőik, kik a címzettjei és vannak-e felesleges ismétlések, párhuzamosságok). Az információs igények felmérésének záró elemeként a rendszer megvalósításával kapcsolatos *jövőkép megfogalmazására* kerül sor (hová kívánnak eljutni rövid, közép és hosszútávon, ezt milyen szakaszokban akarják megtenni és milyen mérföldköveket építenek be).

A következőkben - a beszámolási rendszer kialakításnak részeként - *az információs tartalmak magas szintű meghatározására* kell törekedni. Ki kell jelölni a beszámolóban feldolgozandó adatköröket, a vizsgálandó területeket, az egyes területekre vonatkozó adatokat, mutatószámokat, majd ezeket

adatkörönként csoportosítani szükséges. A relevanciával bíró kapcsolódó folyamatokat, feladatokat is egyértelműen meg kell határozni, azok lényeges jellemezőinek számbavétele mellett. Majd rangsorba kell állítani az egyes területekkel, folyamatokkal kapcsolatos beszámolási igényeket.

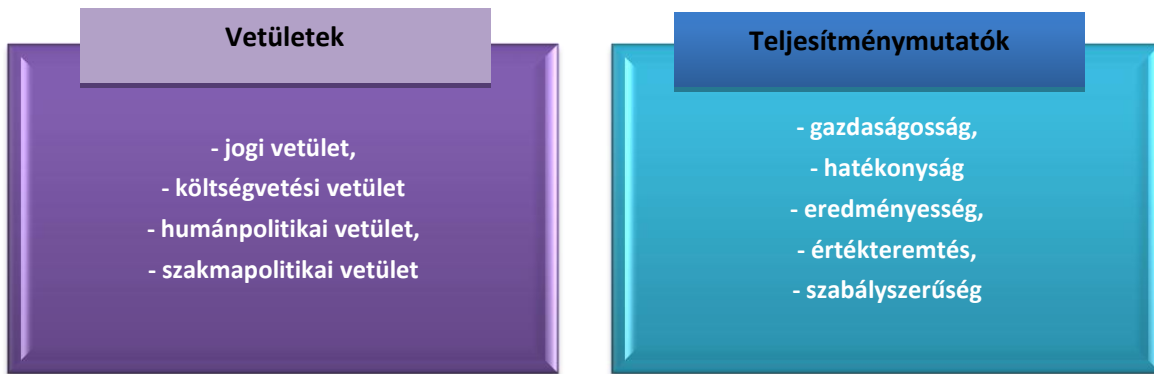
A teljesítménybeszámoló rendszer harmadik elemeként kerülhet sor az *adatok körének, jellemzőinek részletes kidolgozására és a beszámoló, illetve a kapcsolódó egyéb jelentések adattartalmának pontos meghatározására*. E tevékenységen belül készül el az adatleltár, az adatok minősítése és osztályozása, az alkalmazott fogalmak egységesítése, az adatszolgáltatás rendjének és a jelentések adattartalmának meghatározása.

A rendszer negyedik elemeként *a beszámoló formája, szerkezete és az alkalmazott módszerek beazonosítása* történik meg. A főbb szerkezeti elemek a következők: vezetői összefoglaló, tartalomjegyzék, a mérés eredményeit bemutató táblázatok, egyéb kimutatások, szöveges értékelés, elemzés és a beszámolási dimenziók (idő /trend, gyakoriság/, az adat jellege /terv – tény – várható/, szervezeti vagy területi szint). Az alkalmazott módszereken belül érdemes foglalkozni a vizuális eszközökkel (grafikonok, diagramok, ábrák, képek stb.) és a beszámolási sablon kidolgozásával (ide tartoznak a beszámolási és a mellékletek sablonjai, valamint az adatok bekérésének sablonjai).

A következő, ötödik rendszerelem keretén belül kerül sor az *informatikai támogatás meghatározására, az informatikai eszközök biztosítására*. Ez esetben a szükséges, illetve a felhasználni kívánt adatok forrásbázisának meghatározása, az adatok kinyerésének, tisztításának, transzformálásának meghatározása és az adatelemzéshez használt eszközök kijelölése kerül sorra.

A teljesítménybeszámoló rendszer utolsó, hatodik elemeként a beszámoló elkészítésének felelősségi rendjét kell kialakítani. Ennek keretében meg kell határozni a beszámolás folyamatát (az adatszolgáltatástól a beszámoló összeállításáig), a beszámolás naptárát (konkrét ütemterv, felelősökkel, határidőkkel) és a beszámolás szervezeti keretét, valamint a felelősség kérdését (adatszolgáltatás koordinálását végzők, az adatokat rögzítők és a beszámoló készítésében közreműködők körének tisztázása).

A teljesítménybeszámolási rendszer kialakítását követően tisztázni kell **a teljesítmény beszámoló összeállításának alapkérdéseit, továbbá az adatgyűjtés és az adatrendezés módozatait**. E feladatkörön belül egyértelműen meg kell határozni azokat a területeket és teljesítménymutatókat, amelyek segítségével *mátrixszerűen lehet a szervezeti teljesítményt mérni*. Az alábbi ábra ennek a mátrixrendszernek az elemeit mutatja be.



16. ábra: A teljesítménybeszámoló vetületei és teljesítménymutatói

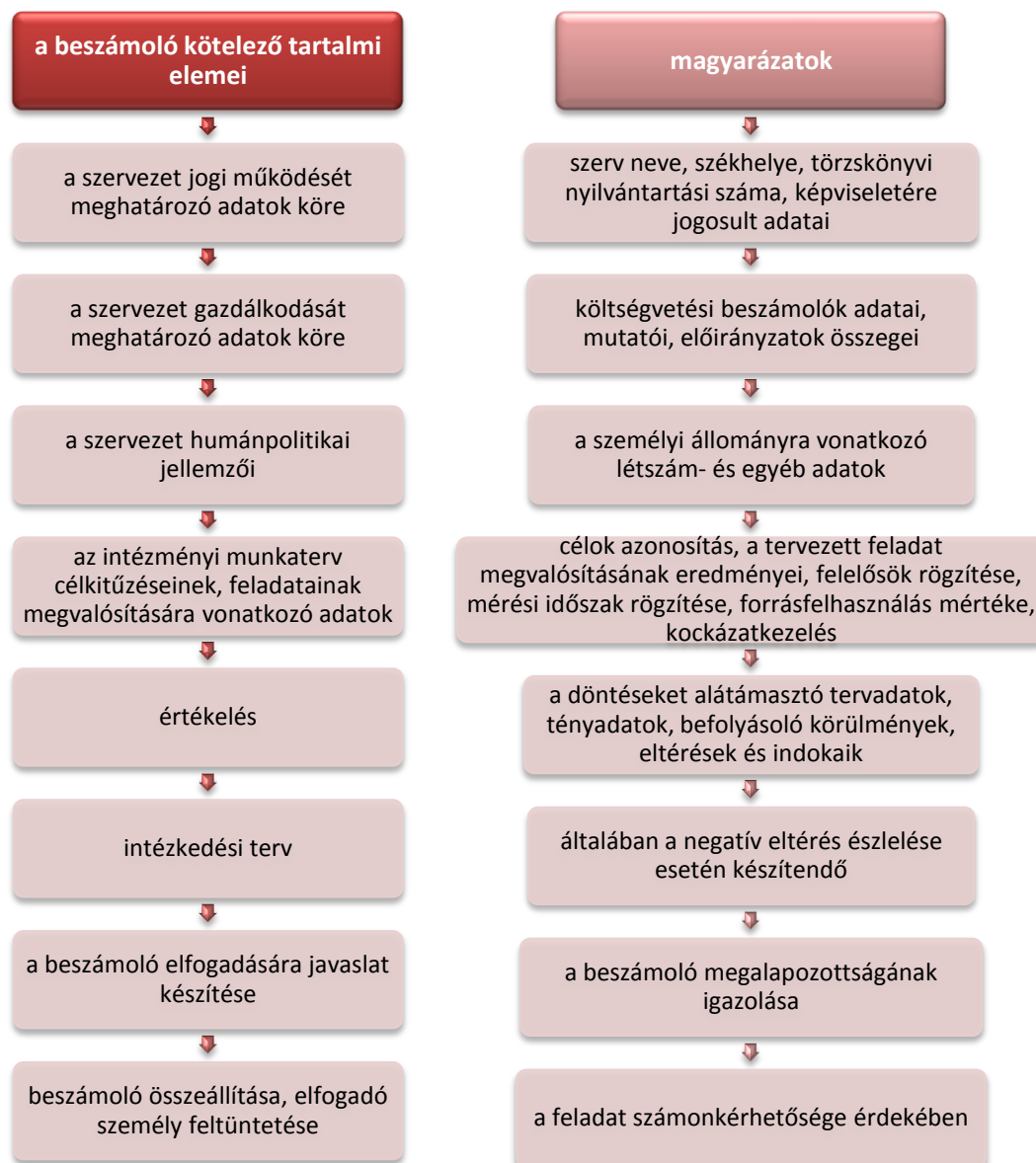
A teljesítménybeszámoló *összeállításának alapkérdésein* belül meg kell határozni:

- a beszámoló alanyát (kit vizsgálunk),
- a beszámoló tárgyát (mit vizsgálunk),
- a beszámoló célját (miért vizsgálunk),
- a beszámoló címzettjét (kinek végezzük a vizsgálatot),
- a beszámoló időszakát (megtől – meddig vizsgálunk),
- a beszámoló felelősét (ki, illetve kik felelnek az összeállításért és a jóváhagyásért),
- a beszámoló határidejét (az elkészítés időpontját),
- a beszámoló formai feltételeit (formalizált sablonok, elektronikus felület, beszámoló minta),
- a beszámoló terjedelmét (az érintett szervezet és/vagy a háttérintézmények köre)
- a beszámoló összeállításának módját (informatikai rendszerrel, közvetlen adatgyűjtéssel, közvetett adatgyűjtéssel, részbeszámolókkal)
- a beszámolás alapját (kiindulás alapok, elérni kívánt célok, mérés mutatói).

A teljesítménybeszámoló *tartalmi elemeit* két csoportba lehet osztani, kötelező és ajánlott elemekre. A kötelező elemek csoportjába a 17. ábrán szereplőket szokták felsorolni. A közszolgálati szervek teljesítménymenedzsment alkalmazásánál kiemelten fontos tekintettel lenni az egyes szakterületekre jellemző szakmapolitikai feladatokból eredő különbözőségekre. E nyilvánvaló különbségek érvényre juttatása érdekében a tartalmi elemek köre bővíthető, különösen akkor, ha megfelelő teljesítménymutatókkal lehet azokat mérni és objektív összehasonlítás tárgyává tenni (a hatáskörében azonos, azonban illetékességi területét tekintve különböző szervezetek, szervezeti egységek teljesítménye között).

A teljesítménybeszámoló választható elemeit általában akkor szokták igénybe venni, ha olyan közszolgálati szervezetről van szó, amely felügyeletet, vagy irányítást lát el a hozzá tartozó háttérintézmény felett, esetleg a tulajdonosi joggyakorlással alá tartozó gazdasági társaságot, vagy az alapítói joggyakorlás alapján alá tartozó (köz)alapítványt működtet. Ezekben az esetekben az érintett szervezetek működésére vonatkozó, és az „anyaintézmény” szakmapolitika feladatainak ellátását, teljesítményét befolyásoló adatok bekérését, értékelését is indokolt a folyamatba bevonni és a teljesítmény beszámoló részévé tenni.

A teljesítménybeszámoló összeállításával kapcsolatban az alábbi lépéseket érdemes megtenni. A folyamatos nyomon követés megoldásával adatokat gyűjteni a szervezet munkatervében foglaltak megvalósításáról. Ezeket az adatokat össze kell vetni az előzetesen meghatározott mutatókkal, a feltárt eltérések indokait rögzíteni kell. Ugyancsak vizsgálni kell a felhasznált erőforrásokat. Ezt követően értékelni, elemezni kell az összegyűlt adatokat, teljesítménymutatókat, amelyek alapján – intézkedési terv formájában – javaslatokat és ajánlásokat indokolt megfogalmazni. A folyamat zárásaként össze kell állítani a teljesítménybeszámolót, majd azt az illetékesek számára fel kell terjeszteni elfogadásra.



17. ábra: A teljesítménybeszámoló kötelező tartalmi elemei

A teljesítménybeszámoló határidejének meghatározása során figyelemmel kell lenni:

- a vizsgált szakpolitikai feladatok teljesítésének tervben rögzített határidejére;
- a bekért adatok, információk összegyűjtésének időigényére (ezt befolyásolhatja a kért adatok részletezettsége, az adatkérés gyakorisága, az adatkérés formája, az adatkérés forrása stb.)
- az esetlegesen hiányzó, vagy tévesen megadott adatok pótlásához és korrekciójához szükséges időre;
- a teljesítménybeszámoló elfogadásának, aláírásának időigényére;

A teljesítménybeszámolási rendszer működtetésekor minden esetben számolni kell a **sikerkritériumokkal és a lehetőség buktatókkal**. A kockázati elemek feltárása mellett mérlegelni kell azok bekövetkezésének valószínűségét és a várható hatásokat is. Ezeket az okokat és hatásait egyaránt rangsorolhatjuk mindenekelőtt annak érdekében, hogy a teljesítmény megítéléséhez számszerűsíthető értékeket kapjunk. A teljesítménybeszámoló elkészítése szempontjából az egyes tényezők eltérő mértékben esnek latba. Amennyiben prognosztizált súlyozásuk alapján csoportokba rendezzük azokat, három kategóriát lehet megkülönböztetni.



18. ábra: A teljesítménybeszámoló összeállítására hatást gyakorló feltételek, tényezők súlyuk szerinti osztályozása

A teljesítménymenedzsmenttel és a szervezeti teljesítményértékeléssel foglalkozó fejezet után térjünk át a közszolgálatban alkalmazott egyéni teljesítményértékelés bemutatására.

2. Az értékelésről általában

2.1. Formális és informális értékelés

Az emberek, különösen a munkát végzők életük során tudatosan vagy öntudatlanul, objektíven vagy szubjektíven gyakran értékelik önmaguk vagy mások tevékenységét, a munkához való hozzáállást, az elért eredményeket, az elszenvedett kudarcokat, a munkavégzés minőségét, mennyiségét és számos egyéb érdeklődésre számot tartó kérdést. Ezért nyilvánvaló, hogy az értékelés önmagában sokkal tágabb kategória, mint pl. az egyéni teljesítményértékelés. A közszolgálat egészére – hasonlóan a legtöbb nagyobb rendszerre, ágazatra és az azokat felépítő szervezetekre - az a jellemző, hogy olyan formalizált, szabályokkal, belső rendelkezésekkel, és/vagy módszertani útmutatókkal körülírt folyamatokat alakítanak ki, amelyek révén a **szervezet visszajelzést szerez** (pl. a teljesítménybeszámoló, vagy az önértékelés által) **és ad** a szervezetben dolgozók egyéni, csoportos, vagy szervezeti szintű teljesítményéről. A visszajelzés jelzett formáját hívjuk **formális** visszajelzésnek. A formális teljesítményértékelés tehát olyan szabályozott humán tevékenység, amely segítségével – meghatározott időközönként, előre kidolgozott módszertan alapján – az értékelés feladatával megbízott vezetők megállapítják, hogy az értékelt munkatársak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. Az általános tapasztalatok azt mutatják, hogy a formális visszajelzés lényegesen kisebb hatású és az értékelték kevésbé tartják igazságosnak, objektívnak, ha a vezető év közben, szinte folyamatosan nem él a közvetlen, személyes hangvétellű, azonnali, a kellő időben megtörténő, a jót és a rosszat, az elért eredményeket és a kudarcokat is magába foglaló **informális visszajelzés** lehetőségével. Számos kutató és szakember ezt az informális visszajelzést nagyon találóan a **teljesítmény edzésének, vagy menedzselésének** nevezte el. Az egyéni teljesítményértékelés akkor érheti el a célját, ha a formális és az informális vezetői értékelés együttesen fejt ki az egyénre gyakorolt közvetlen, valamint a szervezeti működésre kifejtett közvetett hatását.

2.2. Az értékelés igazságosságáról

Valamennyi értékelés, így különösen a teljesítményértékelés kapcsán újra és újra felmerülő kérdés: mennyire tekinthető **igazságosnak, méltányosnak** maga a rendszer és a főszerepet játszó vezető tevékenysége. Összetett, ezért nehezen megválaszolható problematikával állunk szembe. Ma már rendelkezésre állnak olyan vizsgálati eredmények, amelyeket érdemes figyelembe venni az elhamarkodott kinyilatkoztatások, vagy a teljesítményértékelés helyét és szerepét elutasító megfogalmazások megtétele előtt. Bizonyosnak látszik, hogy az érintett közeg, illetve a szervezet

működési struktúrája, irányítási rendszere, kultúrája, a vezetés stílusa, a vezetők és a beosztottak közötti kapcsolat milyensége mind – mind befolyásoló tényezőnek számítanak. Az olyan közegben, mint a közszolgálat, ahol centralizált, erősen strukturált a szervezetek felépítése, jelentős kontrollfunkciókkal átítatott a működés, számottevőnek tekinthető a hatalmi távolság, ott nagyobb eséllyel ütheti fel a fejét a **szervezetben belüli bizalmatlanság**, továbbá a bizalomra épülő szervezeti kultúra, és a bizalmi elvű vezető és munkatársi kapcsolatok hiánya. Az ilyen közegben valószínűsíthető, hogy sem a vezető, sem a beosztott munkatárs nem lesz őszinte a teljesítményértékelés során, a kommunikációjuk pedig inkább negatív hatással lesz az egész folyamatra és annak végeredményére. Viszont a bizalommal teli légkör közvetlenül és közvetett módon is teljesítménybefolyásoló hatással bír, mert elősegíti a szervezettel való azonosulást, az önérdeken túli hozzájárulást és a vezetői döntések elfogadását is. Ezek pedig a teljesítményértékeléssel kapcsolatba hozható tényezők észlelt igazságosságát is növelhetik. Nagy biztonsággal megállapítható tehát, hogy a teljesítményorientált szervezeti működés, az emberi erőforrás középpontba állítása, a jövőorientáció érvényesülése, a megfelelő bánásmóddal párosuló kisebb hatalmi távolság megteremtése, a folyamatos, gyors és pontos informális visszajelzésre épülő, elfogulatlan formális értékelés és a véleménykifejtés (önértékelés) lehetőségének biztosítása nagyon fontos feltételei annak, hogy a teljesítményértékelést az érintettek inkább igazságosnak és méltányosnak tartják, ezért elfogadják azt. Annál is inkább, mert az igazságosság észlelése igen szubjektív dolog. Az értékeltek (legyenek azok beosztott munkatársak, vagy vezetők) megítélése alapján a teljesítményértékelés igazságosságát, vagy éppen annak igazságtalan voltát, pró és kontra, szinte bármikor be lehet bizonyítani. A közszolgálaton belül – az előző évek tapasztalata alapján – inkább afelé hajlik a mérleg nyelve, hogy a mindenkor **alkalmazott rendszertől, az elosztás mértékétől és formájától**, továbbá **az egyének közötti kapcsolat milyenségétől** függetlenül, jellemzően igazságtalannak tartották magát a teljesítményértékelést, de az értékelő vezetők nagyobb hányadának működését is. Ezekre is tekintettel, szembesülni kell azzal, hogy a világon még sehol nem sikerült olyan megoldást kitalálni, amely azt biztosítaná, hogy a teljesítményértékelés mindenki számára igazságos és méltányolható legyen, azonban az ahhoz közelítésről nem szabad lemondani.

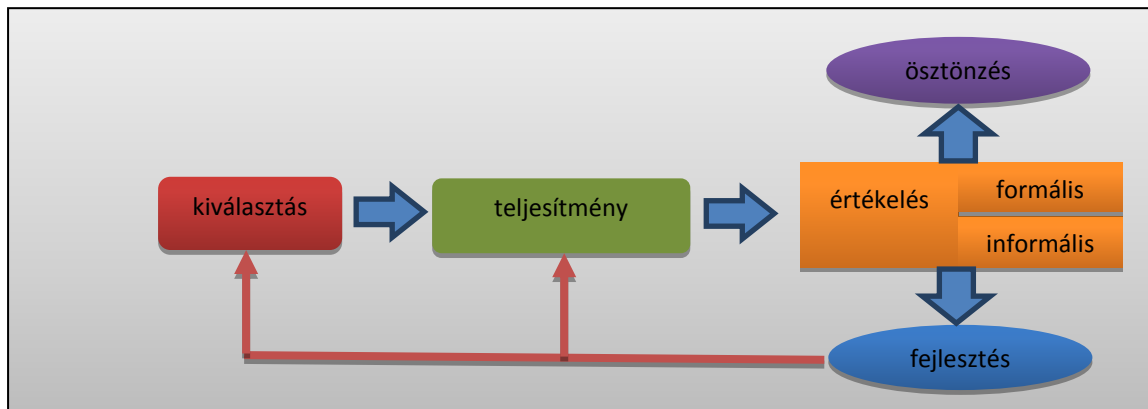
Meghatározó jelentőséggel bír az is, hogy a teljesítményértékelési rendszer bevezetése mögött milyen célok és indítékok húzódnak meg. Léteznek olyan szervezetek, amelyek a teljesítménymenedzsment rendszer bevezetésétől szervezeti problémáik megoldását, az eredményesebb és a hatékonyabb működést várják el. A közszolgálaton belül a fenti cél mellett megtalálható a külső kényszer is, hisz a törvény erejénél fogva, kötelezően alkalmazni kell az egyéni teljesítményértékelést. Ahhoz, hogy a teljesítményértékelés révén az egyén és a szervezet teljesítménye is javuljon az értékelési eredményeken alapuló **ösztönzési és fejlesztési rendszer**

kialakítására, a **teljesítménycélok** pontos, egyértelmű meghatározására, a végrehajtás következetes ellenőrzésére, a tényleges teljesítmény **azonnali visszajelzésére**, a **tényeken alapuló értékelés** megtételére, valamint a tapasztalatokon nyugvó **indokolt változtatások** végrehajtására van szükség. A **felső vezetés szerepe**, hozzáállása, példamutatása – mint szinte minden egyéb szervezeti szintű tevékenység elfogadása szempontjából – a teljesítménymenedzsment rendszer működtetését illetően is meghatározó jelentőséggel bír. Abban az esetben, ha a munkatársak azt látják, hogy a döntéshozók a teljesítmény javítása kapcsán kizárólag a személyi állomány felelősségét hangsúlyozzák, ugyanakkor a teljesítménynövelést akadályozó szervezeti, szakmai folyamatok működési problémáit nem orvosolják, a helyzet megoldásáig igazságtalannak és méltánytalannak tartják a teljesítmény számonkérését.³⁰

2.3. Az értékelés központi szerepéről

A közszolgálaton belüli teljesítmény kívánatos, elégséges vagy elégtelen volta lényegében már a munkatársak kiválasztásánál eldőlhet, illetve előre jelezhetővé válik. Különösen akkor, ha a kiválasztás az adott munkakör betöltésére legalkalmasabbnak mutatózó jelölt megtalálására, beazonosítására irányul. A jelöltek jellemzői, kompetencia készletük (ismeret, tudás, jártasság, készség, képesség, szociális szerepek, én-kép, személyiségjegyek, motiváció) alapvetően befolyásolják az előre jelezhető teljesítményt. Erről az alapról indulva lehet fokozni a teljesítményt, mégpedig a megfelelő ösztönzési (jutalmazási vagy javadalmazási) elemek rendszerbe építésével, valamint ehhez kapcsolódóan a munkahelyen megvalósítható, vagy a munkahelyen kívüli (képzés, továbbképzés) emberi erőforrás fejlesztési akciók biztosításával.

³⁰ Lásd bővebben: Gerákné Krasz Katalin: A teljesítményértékelés igazságossága (doktori disszertáció) Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola. Budapest, 2008. pp. 76 – 85; 187 – 201.



19. ábra: A teljesítménymenedzsmenthez tartozó kulcselemek³¹

A formális és az informális értékelés azonban továbbra is a rendszer központi eleme marad, hisz az egyéb rendszerelemek működtetéséhez az értékelés előfeltételeként kezelendő, továbbá a személyi állomány erőfeszítései és a szervezeti célok közötti valódi kapcsolatot is az értékelés teremtheti meg. Ez a fajta problémakezelés már megfelelően kielégíti a teljesítménymenedzsment elvű működtetést.

2.4. A teljesítmény kritériumai

Az egyéni munkateljesítmények megítélésekor az értékelést végző vezetők általában a következő kérdésekre keresik a választ: Mit figyeljünk meg? Mit mérjünk, és mit értékeljünk? Mit tekintünk teljesítménynek? A közszolgálat különböző területeiről származó tapasztalatok alapján azt lehet megállapítani, hogy a teljesítmény eredménye sok munkakör esetében jól megragadható kategóriákkal kifejezhető, megfigyelhető, ezért objektíven beazonosítható, tehát mérhető. A munkakörök között viszont szép számmal található olyanok is, amelyeknél az eredmény nem, vagy csak túl hosszú távon ragadható meg. Ezeknél az eseteknél a mérés helyett az értékelés veszi át a szerepet, hisz ekkor a munka-magatartást, a hozzáállást, a kompetenciamegfelelést minősítheti az értékelést végző vezető. Ezekre tekintettel a munkaköri teljesítményt három kritériummal, a munkakörhöz kapcsolódó **tevékenységekkel**, a munkakörhöz köthető **tulajdonságokkal** és a munkakörhöz kapcsolódó **eredményekkel** tudjuk körül írni. A kritériumok átfedésben állnak egymással, de sohasem mutatnak azonosságot a másikkal, és a tényleges teljesítmény valós

³¹ Forrás: Dudás – Karolinyné – László – Lévai – Poór: Bevezetés a közigazgatás emberi erőforrás menedzsmentbe Magyar Közigazgatási Intézet Budapest, 2004. p. 121.

területével. Ezért van az – amire korábban már utaltunk – hogy minél több kritériummal mérünk és/vagy értékelünk, annál érvényesebb, elfogadhatóbb lesz ez a tevékenységük.



20. ábra: A teljesítményértékelés lehetséges kritériumai³²

3. Az egyéni teljesítményértékelés célja, feladata, fogalma, szereplői, és azok céljai

3.1. A teljesítményértékelés célja és feladata

A közszolgálatban bevezetett teljesítményértékelés **működtetésének célja** a szervezet stratégiai és operatív célkitűzéseinek teljesítéséhez, az eredményes működés biztosításához szükséges egyéni teljesítmények minőségi, mennyiségi növelése, a személyi állomány munka-magatartásának elvárt szintre emelése, az értékelt teljesítménnyel arányos anyagi - erkölcsi elismerésének biztosítása, valamint a munkatársak professzionális feladatellátását elősegítő kompetencia fejlesztések rendszerszerű megoldása.

A közszolgálati teljesítményértékelés **alapvető feladata** – az értékelési tényezők, valamint a mérési és az értékelési módszerek kombinált alkalmazásával - annak megállapítása, hogy a közszolgálati

³² Forrás: Norbert F. Elbert – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001. p. 260.

tisztviselő milyen mértékben és eredménnyel járult hozzá a szervezet céljainak eléréséhez. A fentiek egyrészt magukba foglalják a **múltban**, tehát az értékelési időszakban megtörtént és az egyéni teljesítménykövetelményekben testet öltött elvárások (mennyiségi, minőségi mutatók) beazonosítását (mérés, értékelés alapján) másrészt – az egyéni teljesítményértékelés fejlesztési funkciójának hangsúlyossá tétele érdekében - a **jövőbe** mutató teljesítmények javítására irányuló szándékok, elképzelések elfogadásának, komolyságának az elővételezését is.

Megfelelő működtetés, a feltételrendszer biztosítása és az érintettek pozitív hozzáállása esetén, a teljesítményértékelés az alábbi **eredmények eléréséhez** tud jelentősen hozzájárulni:

- **A szervezet működése és a vezetés támogatása területén:**

- a közszolgálat professzionális, jogszerű, teljesítmény- és szolgáltatásközpontú, ügyfél-orientált működését elősegíteni;
- a közszolgálat minőségi és mennyiségi mutatóit, költség-hatékonyságát, időgazdálkodását javítani, folyamatosan fejleszteni;
- az indokolt szervezeti kultúraváltást, valamint a változásokra nyitottabb közszolgálati szervezeti és vezetési környezet kialakulását, illetve megerősítését, a jó állam létrehozását előmozdítani;
- a vezetők informáltabbá tételét segíteni, a döntéseik előkészítését és meghozatalát megkönnyíteni.

- **Az integrált emberi erőforrás gazdálkodás megteremtése és folyamatos ellátása területén:**

- a belső kiválasztás működtetéséhez, a vezetői és a szakértői utánpótlási adatbankok kialakításához, a tudatos tehetséggondozáshoz, a szervezeti karriertámogatási rendszer hatékony végrehajtásához, a szervezeti célokkal egybe eső átlátható, tervezhető, érdemeken alapuló egyéni életpálya elképzelések támogatásához nélkülözhetetlen információkat, adatokat szolgáltatni a döntéshozóknak;
- az értékelt tervszerű, célirányos munkahelyi és munkahelyen kívüli fejlesztéséhez, a közszolgálati felnőttképzési rendszer optimális feladatellátásához megalapozott információkat szolgáltatni, elősegítve ezzel az egész életen át tartó tanulást, valamint a tanuló szervezet kialakítását;
- a munkaerő tervezést és a munkaerő belső, valamint a közszolgálati szervek közötti, mozgását, átjárhatóságát megkönnyíteni;
- megállapítani azt, hogy az értékelt milyen mértékben felel meg az általa betöltött munkakörben támasztott követelményeknek, elvárásoknak magyarán „a megfelelő ember dolgozik-e a megfelelő helyen?”;

- a munkaköri leírások aktualizálásához, az egyéni teljesítménykövetelmények indokolt megváltoztatásához, kiegészítéséhez megalapozott információkat szolgáltatni, ezzel erősítve az értékelt munkavállaló megalapozottságát, és motivációját;
 - az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés egy rendszerbe kapcsolásával – a hatályos jogi szabályozás által biztosított – pozitív vezetői döntések (címadományozás, előresorolás, soron kívüli előléptetés, kitüntetés stb.) realizálásához és a negatív előjelű (alapilletmény csökkentés, jogviszony megszüntetés, lefokozás stb.) jogkövetkezmények érvényesítéséhez szükséges releváns tények, adatok szolgáltatása.
- **Az értékelt munkatárs (vezető és beosztott) eredményének, tulajdonságainak és magatartásának területén:**
- egyértelművé tenni, hogy a közszolgálati tisztviselőtől a munkavégzése során „mit és mennyit” várnak el valamint, azt is, hogy ezt „miként és hogyan” várják el;
 - az értékelt felelősségérzetét, motivációját, lojalitását, elkötelezettségét javítani, illetve megszilárdítani, a szervezetben betöltött szerepének, fontosságának, érdekeltiségének megerősítését előmozdítani, és mindezek aktuális állapotáról folyamatos visszajelzést adni az értékelt számára;
 - a kiemelkedő egyéni teljesítményről, az értékelt erősségeiről vezetői visszacsatolást adni és erőfeszítéseit ösztönözni;
 - azoknál a szervezeteknél, ahol a pénzügyi és a jogszabályi feltételek lehetővé teszik, ott az értékelt anyagi ösztönzéséhez és/vagy a kimagasló munka jutalmazásához alapot biztosító teljesítményértékelési eredményekről megbízható információkkal szolgálni a döntéshozók számára;
 - a feltárt hiányosságok, problémák segítő szándékú orvoslásához megfelelő fórumot és keretet biztosítani.



21. ábra: A teljesítményértékelés és a minősítés kapcsolata az egyéb HR funkciókhoz

A teljesítményértékelés a vezetői munka alapvető eszköze, amellyel - az eddig leírtakon túl - a következő célokat és feladatokat is teljesítenie kell az értékelő vezetőnek:

- a **teljesítmény megtervezését**, a teljesítménykövetelmények és célok meghatározását az értékelt bevonásával elkészíteni;
- a **teljesítmény év közbeni edzését**, a teljesítmény folyamatos nyomon követését megoldani, az értékeltnek szóló permanens visszajelzést biztosítani, a fejlődést azonnal megdicsérni, elismerni, illetve a nem megfelelő magatartást, a teljesítménycsökkenést késlekedés nélkül korigálni;
- a **teljesítmény év közbeni részértékelését**, továbbá az év végi **értékelést és minősítést** - az értékelt bevonásával - megtervezni, előkészíteni, lebonyolítani, adminisztrálni, valamint a mérés és/vagy az értékelés eredményeként az adott teljesítményt elismerni, esetleg szankcionálni, illetve ezekre a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek javaslatot tenni.

A kiemelt célok és feladatok következetes teljesítése révén **az értékelő vezető nagyobb sikerrel tudja megoldani:**

- a szervezeti és az egyéni érdekek összehangolását, a szervezeten belüli bizalom erősítését;
- a kölcsönös visszacsatolás gyakorlatának, illetve kultúrájának elterjesztését;
- a vezető és a beosztott közötti kommunikáció és együttműködés javítását.

Mindezek eredményeként pedig a vezető a munkáját az elvárt színvonalra, hatékonysági szintre és eredményességre tudja emelni, **vezetői elfogadottságát, elismertségét meg tudja erősíteni.**

Alapvető szervezeti érdek, egyben az értékelő vezető jól felfogott érdeke is, hogy **az értékelt** számára folyamatosan adja meg **azt az irányítást, támogatást és bátorítást**, amire a magasabb teljesítmény eléréséhez szüksége van.

Ismételten ki kell hangsúlyozni, hogy az egyéni teljesítményértékelés kizárólag abban az esetben tudja teljesíteni célját és betölteni feladatát, ha **az első számú motiváló erő az eredményekről érkező vezetői visszajelzés lesz!**

Az értékelő vezetőnek tudnia kell azt is, hogy a formálisan, vagy rosszul végzett teljesítményértékelés **aláássa a teljesítményt, rombolja a szervezetet és a vezetés hitelét!**

3.2. Az egyéni teljesítményértékelés fogalma

Az egyéni teljesítményértékelés olyan évente ismétlődő, formális keretek között zajló **vezetői tevékenység**, amely az értékelt munkatárs egyéni teljesítménykövetelményeinek és fejlesztési céljainak az értékelő vezető általi meghatározásából, a teljesítmény év közbeni edzéséből, vezetői nyomon követéséből, a **teljesítmény írásban történő részértékeléséből**, valamint - a részértékelések összesített eredményét magába foglaló – **strukturált szóbeli visszacsatolásból**, továbbá az értékelt év végi írásbeli minősítéséből áll.

3.3. A teljesítményértékelés lebonyolításában érintett személyek, szervezeti egységek

Az egyéni teljesítményértékelés sikeres lebonyolítása **két kulcsszereplő**, továbbá **öt funkcionális feladatellátásra hivatott közreműködő** együttes, összehangolt, professzionális és jogszerű tevékenységét tételezi fel.

Az értékelő vezető

A teljesítményértékelés folyamatának, valamint az év végi minősítés végrehajtásának **meghatározó szereplője és fő felelőse** – beosztásából adódóan, vagy a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőtől kapott külön e feladatteljesítésére vonatkozó felhatalmazása alapján – az **értékelő vezető**.

Az értékelő vezető – a jogszabály által felmentett vezetői kört leszámítva – **nem csak értékelőként, hanem értékeltként** is köteles részt venni a teljesítményértékelés és a minősítés folyamatában.

Az értékel

A **teljesítményértékelés és a minősítés** másik kulcspozícióban lévő **alanya, a közszolgálati tisztviselő**. Az értékelte teljesítményértékeléssel kapcsolatos jogait és kötelezettségeit a hatályos jogszabályok határozzák meg. Ezek betartásán felül az értékelte aktivitására, együttműködési készségére, őszinteségére, tenni akarására is szükség van a sikeres teljesítményértékeléshez.



22. ábra: A teljesítményértékelés szereplői

Az egyéni teljesítményértékelés és minősítés lebonyolításában funkcionális feladatokat ellátók:

A munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető (a hivatalvezető, vagy állományparancsnok)

A munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetőnek az értékelési időszak kezdetén – általában az érintett szervezet hierarchiáját alapul véve – meg kell határoznia azoknak a vezető kollégáinak a körét, akik a hozzájuk rendelt munkatársak vonatkozásában kötelesek ellátni az értékelő vezető feladatait. A munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek arra is figyelnie kell, hogy egy - egy értékelő vezetőnek **15 – 20 főnél ne kelljen több munkatársat értékelnie**, mert ennél nagyobb létszámú egység tevékenységét – a legfelkészültebb vezető sem tudja – megnyugtatóan, felelősségteljesen és problémamentesen elvégezni. E követelmény teljesítésére az olyan közszolgálati szervezeteknél,

amelyek szervezeti felépítése miatt, akár 20 főnél is több értékelt munkatárs esne egy értékelő vezetőre, az értékelés végrehajtásával azokat a beosztott munkatársakat indokolt hivatalos formában megbízni, akik munkaköri feladataikból adódóan egyébként is operatív irányítási tevékenységet látnak el (pl. osztályvezető-helyettesek, alosztályvezetők, alosztályvezető-helyettesek, csoportvezetők) vagy kiemelt szakértőként, specialistaként – kisebb, nagyobb rendszerességgel – néhány ember munkáját összefogják.

A felettes vagy kontrollvezető

Az értékelő vezető munkahelyi **felettese, akit kontroll vezetőnek** is hívhatunk. Fő feladatai és jogkörei:

- felelősséget vállalni az általa közvetlenül irányított értékelő vezető teljesítményértékeléssel és minősítéssel kapcsolatos munkájáért, a szükséges feltételek biztosításáért;
- az értékelt vagy az értékelő vezető külön kérésére részt venni az év végi teljesítményértékelő és minősítő megbeszélésen;
- jogosult a kitöltött web felületű értékelő lap megtekintésére;
- indokolt esetben, megváltoztathatja az értékelő vezető írásban elkészített értékelését, minősítését;
- jogosult az értékelési aktusok (egyéni teljesítménykövetelmények és fejlesztési célok meghatározásának, a részértékelések, valamint az év végi értékelés és minősítés eredményének) jóváhagyására, beleértve a hatáskörébe tartozó teljesítményértékelés és a minősítés eredményeként adható ösztönzések, elismerések stb. netán annak negatív jogkövetkezményeként adandó elmarasztalások megtételére, valamint a hatáskörét meghaladó intézkedéseknek az illetékesek felé történő kezdeményezésére.

A személyzeti munkatárs és/vagy szervezeti egység fő feladatai

- a teljesítményértékelés működtetéséhez szükséges feltételek biztosítása, az értékelő vezetők módszertani és adminisztratív támogatása, az értékelők és az értékeltek felkészülésének segítése, az elkészült dokumentumok szakszerű, jogszerű - a személyiségi jogok betartását biztosító – kezelése;

- a humán monitoring keretében a teljesítményértékelési rendszer működtetési tapasztalatainak összegyűjtése, elemzése, értékelése, az előírt összegző jelentés elkészítése, valamint - ez utóbbi részeként - az indokoltnak tartott módosítások kezdeményezése a rendszerfejlesztők, illetve a döntéshozók felé;
- az értékelt vagy az értékelő vezető kérésére részt vehet a teljesítményértékelő, minősítő megbeszélésen, de annak kimenetét és végeredményét nem befolyásolhatja.

Az informatikai munkatárs és/vagy szervezeti egység fő feladatai:

- a teljesítményértékelés működtetését támogató informatikai alkalmazás zavartalan üzemeltetésének biztosítása;
- a felhasználók (értékelő vezető, értékelt, kontrollvezető, személyzeti munkatárs) felkészítése és segítése a rendszer alkalmazására;
- az informatikai rendszer működtetése kapcsán összegyűlt tapasztalatok értékelése, elemzése, az indokoltnak tartott változtatások, fejlesztések kezdeményezése a rendszerfejlesztők, illetve a döntéshozók felé, a személyzeti munkatárs vagy a humánszervezet által évente elkészítendő összefoglaló jelentésbe építve.

A teljesítménymenedzsment rendszer felügyelete, országos szintű irányítása

A hatályos jogszabályi előírás értelmében **a közigazgatásért és igazságügyért felelős miniszter** – a helyi önkormányzatok tekintetében a megyei, fővárosi kormányhivatalok útján - ellenőrzi a teljesítményértékelésre, a minősítésre vonatkozó szabályok és módszertan betartását. A felelős miniszter jogkörében eljáró és az operatív feladatok vonatkozásában országos hatáskörrel rendelkező **személyügyi központ** a teljesítményértékelés országos szintű működtetése kapcsán a következő főbb feladatokat látja el:

- a folyamatos humán monitoring tevékenység eredményeként megszerzett információk, tapasztalatok alapján az indokolt beavatkozások késlekedés nélküli végrehajtását, a szabálytalanságok megakadályozását, valamint a szükséges intézkedések megtételét az illetékes hatóságok felé;

- az összegyűlt tapasztalatok, az érintett szervektől beérkező éves összegző jelentések, az azokban szereplő javaslatok folyamatos elemzése, értékelése alapján korigálja a hibákat, kezdeményezi a szükséges jogszabályi módosításokat és a rendszer permanens fejlesztését;
- gondoskodik a teljesítményértékelés és a minősítés korszerű és hatékony országos szintű rendszerműködtetéséhez szükséges pénzügyi, anyagi, technikai (informatikai) feltételek megteremtéséről, valamint a felhasználók központi képzéseinek, továbbképzéseinek biztosításáról.

3.4. A teljesítményértékelés kulcsszereplőinek személyes céljai

Az értékelő vezető céljai

Az értékelő vezető céljait saját értékei és normái, valamint az a szervezeti kultúra határozza meg leginkább, amelyben a vezető szocializálódott, és amit a szervezeti értékrendből magára nézve kötelezőnek ismer el. Természetesen fontos szerepe van az értékelt teljesítményszintjének is. Az értékelő vezető céljait általában négy kategóriába sorolhatjuk: 1. a feladathoz kapcsolódó teljesítménycélok; 2. a személyközi kapcsolatokra vonatkozó célok; a szervezet, vagy szervezeti egység átfogó céljai; 4. az értékelő saját belső céljai.

1. *A feladathoz kapcsolódó teljesítménycélok függenek az értékelt múltbeli teljesítményétől.* Ha az értékelt jól teljesített, akkor az értékelő vezető a teljesítmény fenntartására irányuló célokat tűzi ki a számára, ellenkező esetben a nem elfogadható teljesítmény javítására törekszik. Az értékelő nagyon sok esetben arra keresi a választ, hogy az értékelés hogyan, miként befolyásolja az értékelt jövőbeni teljesítményét?

Minden bizonnyal az értékelt munkatársak közül a többség már átélte azt, hogy mit jelent az értékelő vezetőhöz közelebb állónak lenni, vagy éppen a figyelve centrumán kívül esni. Ezzel a kérdéssel foglalkozik az úgynevezett „külső-belső kör elmélet”, amely szerint a munkatársak a vezetővel kialakult személyes kapcsolatuk mélysége alapján vagy a „belső kör”-be vagy a „külső kör”-be sorolódnak.³³ A belső kör tagjait a vezető a) hozzáértésük; b) a munkában tanúsított felelősségvállalási hajlandóságuk; c) a személyükbe vetett bizalom alapján vizsgálja. A legkihívóbb és a legkritikusabb munkákat a belső kör tagjai végzik, emellett sokkal több információt és odafigyelést is kapnak a vezetőtől. A belső körbe kerülés kritériuma sokkal szubjektívebb, mint

³³ Liden, R. C. – Graen, G.: Generalizability of the vertical dyadic linkage model of leadership Academy of Management Journal, 23, (1980) p. 451-465.

azt feltételeznénk, tehát az észlelt hozzáértés inkább következménye, mintsem oka a belső körbe kerülésnek (önbeteljesítő jóslat). Teljesítményértékelési szempontból érdekes tapasztalat, hogy a külső kör tagjai szélsőségesebb – általában negatívabb – értékelést kapnak, mint a belső körösök. De felfelé is nagyobb a torzítás: ha valamelyik külső körbe tartozó jól teljesít, ez a vezető ellentétes várakozásai miatt nagyobb figyelmet kap. A külső kör tagjait általában egységesebben ítéli meg a vezető, azaz a visszacsatolás inkább a csoportnak szól, mint az egyéneknek. A belső kör tagjai egyénileg is nagyobb figyelemben részesülnek, ez a különbségek további túlértékeléséhez vezethet. A legkevesebb odafigyelést az átlagos teljesítménynyújtók kapják, noha ők vannak a csoportban a legtöbben.

Az értékelő vezető annak függvényében fogalmazza meg a gyenge teljesítményt nyújtókra vonatkozó céljait, hogy azt minek tulajdonítja:

- ha az értékelt személytől független, külső okra vezeti vissza, akkor a legfontosabb cél a teljesítmény mielőbbi javítása lesz. Ennek eszköze az elnéző értékelés, a munkakörülmények ezzel egyidejű változtatása, a fejlesztendő területek azonosítása és gyakoribb, specifikusabb visszacsatolás a magatartásról.
 - ha a rossz teljesítmény oka egyértelműen a beosztottban keresendő, akkor az értékelő céljai attól függően változnak, hogy ezt valamilyen képességbeli hiányosságnak vagy a beosztott hozzáállásának tulajdonítja. Előbbi esetben fejlesztést, képzést, utóbbiban fegyelmező lépéseket, vagy a szervezetből való elbocsátást fontolgatja.
2. *Az értékelő vezető személyközi kapcsolataira vonatkozó céljai* a beosztottakkal meglévő jó viszony fenntartására irányulnak. A vezető számára az a kérdés, hogy az általa adott értékelés hogyan fogja érinteni jövőbeli kapcsolatát az értékelttel. Ez általában az elnéző értékelés felé tolja a vezetőt, mert az értékelők – attól tartva, hogy a reális értékelés, sértődéshez és méltánytalanság-érzethez vezethet – hajlanak az értékelések csoportnormákhoz igazítására. Minél kevésbé fontos a beosztottakkal fenntartott személyes kapcsolat a vezetőnek, annál kevésbé valószínű az elnéző értékelés.
3. *Az értékelő szervezet, vagy a szervezeti egység átfogó céljai arra irányulnak*, hogy javítsa saját maga és szervezeti egysége szervezeten belüli pozícióját. A pozitív értékelések jó színben tüntetik fel a vezetőt és a csoport tagjait is. További előnyökkel szolgálhat a vezető és csoportja számára, ha tagjait magasabb pozíciókba léptetik elő.

4. *Az értékelő vezető belső céljait* a vezető saját értékei és vezetői önképe alakítják. Ha valaki participatív vezetőnek tartja magát és az őszinteség fontos érték számára, akkor kellő energiát fog fordítani a részletes visszacsatolásra.

Az értékelt céljai

Az értékelték igen gyakran megfélekednek arról, hogy az értékelés az értékelő vezetőknek legalább ugyanakkora gondot, nehézséget jelent, mint nekik. Az értékelték céljainak végiggondolása pedig azért lehet fontos az értékelő vezetők számára, mert mind az értékeléssel kapcsolatos várakozásaik, elvárásaik, mind pedig az értékelők által észlelt reakcióik befolyással lehetnek a teljesítményértékelés és a minősítés végeredményére, az értékelésre. Az értékelték céljai általában a következő kategóriákba sorolhatók be:

1. *Az értékelt információt, visszajelzést vár arról, hogy:*
 - hol áll a munkacsoport teljesítményrangsorában és státuszhierarchiájában;
 - a külső vagy a belső körben helyezkedik-e el;
 - a vezető milyen részletes információval rendelkezik a teljesítményéről;
 - melyek a szervezet aktuális teljesítmény-elvárásai;
 - milyen lehetősége van előléptetésre, karrierre, jutalomra stb.;
 - milyen fejlesztési lehetőségek érhetők el a számára;
 - melyek azok a területek, ahol az értékelő vezető további fejlődést tart szükségesnek;
2. *Az értékelték információkat szeretnének átadni* a teljesítményüket korlátozó körülményekről, különösen az elvárástól elmaradó teljesítmény esetén. Az értékeltet általában erősen foglalkoztatja az, hogy az értékelő minek tulajdonítja a gyenge teljesítményt. Az alapvető attribúciós hiba következtében az értékelő konzisztensen az értékeltnek tulajdonított okokra vezeti vissza a teljesítményproblémát. Az értékelt megragadja az alkalmat arra, hogy az értékelő vezető tudomására hozza a munkáját akadályozó tényezőket. A figyelmet fel kell hívni arra, hogy az értékelt legalább ennyire elfogult, amikor az elmaradást, a teljesítménycsökkenést tisztán külső akadályoknak tulajdonítja.
3. Az értékelt harmadik célja kifejezésre juttatni azt az üzenetet, hogy saját maga is javítani szeretne teljesítményén és ennek érdekében hajlandó a viselkedésén változtatni. Ilyenkor azt is tisztázni kell, hogy ehhez milyen segísége, támogatásra van szüksége. Ez a pozitív énkép a fejlődés egyik

előfeltétele. Ugyanakkor fennáll a veszélye annak is, hogy ez a viselkedés kimerül abban, hogy jó benyomást keltsünk a másikban.³⁴

3.5. A teljesítményértékelés magán és nyilvános céljai

Az érintettek céljainak elemzését árnyaltabbá tehetjük, ha különbséget teszünk a nyilvános és magánhasználatú célok között. A fenti célok mindegyike lehetséges cél, de egy adott értékelési helyzetben ritkán vannak jelen egyszerre. A teljesítményértékelési rendszer kialakítását és működtetését nagymértékben megkönnyíti, ha nincs különbség a nyilvános (kinyilvánítható, legitim) és a magánjellegű célok között. Ehhez azonban igen fejlett, nyílt szervezeti kultúrára és őszinte kommunikációra van szükség. A rejtett célok némelyike még magában az érintettben sem tudatosul, működésbe lépve azonban alááshatják a teljesítményértékelés kinyilvánított céljait. A kinyilvánított célok is összeütközésbe kerülhetnek egymással: ez a fejlesztési és értékelési célok esetében a legnyilvánvalóbb, amikor a rendszer egyszerre célozza meg az egyéni szintű visszacsatolást és az egyének közötti összehasonlítást. Ilyenkor az értékelő vezetőnek két egymástól teljesen ellentétes szerepet (a „segítő” és a „bíró” szerepét) kellene egyszerre betöltenie. Lényeges tehát, hogy világos prioritási sorrendet állítsunk fel a célok között. A közszolgálati teljesítményértékelésnél – ahogy több ízben is jeleztük – deklaráltan a fejlesztés élvez elsőbbséget. A teljesítményértékelési rendszer azáltal tud stratégiai szerepet betölteni, ha hosszú távon képes hozzájárulni az elkötelezettség, a bizalom és a kompetenciaszint emelkedéséhez, a harmonikus szervezeti kultúra kialakításához. Ez hatalmi vagy manipulatív eszközökkel csak kivételes esetekben lehetséges: csak a konfliktusok fokozatos feloldása és az együttműködés elősegítése vezethet eredményre.³⁵

³⁴ Részletesen lásd: Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. pp. 193-196.

³⁵ Részletesebben lásd: Im. pp. 196-197.

	NYILVÁNOS CÉLOK	MAGÁNJELLEGŰ CÉLOK
értékelő	<ul style="list-style-type: none"> - a teljesítmény javítása - a potenciál azonosítása - korábbi fejlesztések értékelése - fejlesztési igények elemzése - munkaköri leírás felülvizsgálata - egyéni és szervezeti célok összekapcsolása <ul style="list-style-type: none"> - ösztönzési döntések meghozatala - kölcsönös megértés elősegítése <ul style="list-style-type: none"> - szervezeti változtatási szükségletek felmérése 	<ul style="list-style-type: none"> - a vezetői pozíció erősítése <ul style="list-style-type: none"> - túlesni a teljesítményértékelési megbeszélésen a kapcsolat rontása nélkül - a deviánsok megfegyelmezése - a szervezeti egység számára kedvező magatartásformák elősegítése - egyébként elhallgatott problémákról információ szerzése - a feszültségek csökkentése
értékelt	<ul style="list-style-type: none"> - visszajelzést kapni a személyes hatékonyságról - jövőbeni lehetőségek a szervezetnél <ul style="list-style-type: none"> - problémamegoldás - fejlesztési szükségletek feltárása - vezetővel történő kommunikáció - a folyamatok, a szervezet felülvizsgálata 	<ul style="list-style-type: none"> - a kölcsönös bizalmaskodás révén jó személyes kapcsolat kialakítása a vezetővel - az elfogadottság megerősítése - a stressz minimalizálása - a vezetővel szembeni „egyenlőség” demonstrálása - speciális elbánás, jutalmak kialakítása
felsővezető	<ul style="list-style-type: none"> - jövőbeli potenciál beazonosítása <ul style="list-style-type: none"> - utódlástervezés - participáció elősegítése - a teljesítmény javítása - szervezeti erősségek és gyengeségek feltárása - fejlesztési szükségletek vizsgálata - szervezeti célok erősítése - visszacsatolás a szervezeti teljesítményről 	<ul style="list-style-type: none"> - az emberekkel való törődés bizonyítása <ul style="list-style-type: none"> - légkörfelmérés - a felső vezetéssel szembeni attitűdök feltárása - a szervezeti értékrend erősítése - a „méltányosság és igazságosság szimbolizálása - egyéni aspirációk feltárása
emberi erőforrás menedzser	<ul style="list-style-type: none"> - fejlesztési igények elemzése - emberi erőforrás-tervezés - ösztönzési, jutalmazási döntések <ul style="list-style-type: none"> - az értékelési rendszer hatékonyságának ellenőrzése 	<ul style="list-style-type: none"> - a toborzás elősegítése - saját elfogadottságának bizonyítása - egyéni értékek és normák érvényre juttatása - az elbocsátás jogi hátterének biztosítása - saját hatalmának növelése

3. táblázat: A teljesítményértékelés szereplőinek lehetséges nyilvános és magáncéljai³⁶

³⁶ Forrás: Storey: New perspectives on HRM. Routledge, London, 1995.

4. A moduláris rendszerű közszolgálati teljesítményértékelés

4.1. A teljesítményértékelés dimenziói és moduljai

A 2002- óta eltelt időszak tapasztalatait figyelembe véve az látszott ésszerű megoldásnak, ha olyan teljesítményértékelési rendszer bevezetését valósítják meg a közszolgálatban, amely egyidejűleg biztosítja az egységes és a differenciált, ezért rugalmas feladatmegoldás lehetőségét, valamint – számos egyéb előny rendszerbeépítése mellett - megteremti az egyes állománykategóriák közötti zökkenőmentes átjárás, átlépés lehetőségét is. A moduláris rendszerépítés valamennyi felhasználó számára biztosítja annak a lehetőségét, hogy az egységesen előírt elemek teljesítésén túl úgy fejlessze, bővítse saját teljesítményértékelési rendszerét, ahogy az számára a legkedvezőbb, mert így képes igazán igazodni adottságaihoz, lehetőségeihez, stratégiai céljaihoz. A teljesítményértékelési rendszernek éppen ezért vannak **kötelező** - valamennyi közigazgatási, rendészeti és honvédelmi szervezetre nézve egységesen érvényes – valamint **ajánlott** – az érintett szervezetek munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetőinek döntése alapján, szabadon felhasználható – **moduljai**. Ezeket a modulokat pedig **három fő dimenzióba** lehet besorolni: *a teljesítménykövetelményekbe, a viselkedési jellemzőkbe és az egyéb dimenziókba.*

Dimenziók	Kötelező (valamennyi közszolgálati területre és szervezetre egységes) teljesítményértékelési modulok	Ajánlott, vagy opcionális (állományviszonyonként, hivatásrendenként, szervezetenként eltérő) teljesítményértékelési modulok	
teljesítménykövetelmények	a munkaköri leírás alapján meghatározott kiemelt egyéni teljesítménykövetelmények mérése és/vagy értékelése	- a szervezeti célebontásból eredő egyéni teljesítménykövetelmények mérése és/vagy értékelése; - az év közben kapott többletfeladatok mérése és/vagy értékelése; - a fejlesztési célok teljesülésének mérése és/vagy értékelése;	
viselkedési jellemzők	a kompetencia alapú munkamagatartás értékelése	kompetencia-megfelelés értékelése	
egyéb dimenziók		- fizikai felkészültség és képzési feladatok mérése és/vagy értékelése; - speciális viselkedési jellemzők értékelése	

4. táblázat: A közszolgálati teljesítményértékelési rendszer dimenziói és moduljai.³⁷

³⁷ Forrás: 10/2013. (I. 21. Korm. rendelet

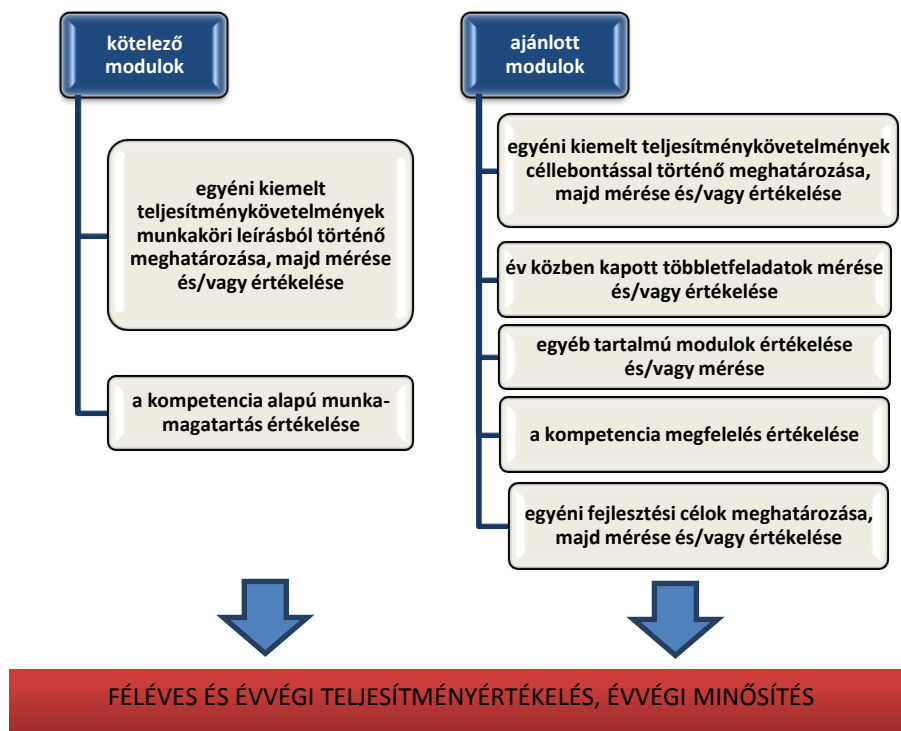
4.2. A teljesítményértékelés kötelező moduljai

A közszolgálati teljesítményértékelési rendszer összesen **két kötelező modul** alkalmazását várja el valamennyi érintett szakterülettől, szervezettől, illetve az ott dolgozóktól. Az elsónél a munkakörhöz kapcsolódó eredmények, kimenetek mérése és/vagy értékelése történik meg akkor, amikor **a munkaköri leírásban szereplő** feladatok közül azokat az **egyéni kiemelt teljesítménycélokat, teljesítménykövetelményeket** kell meghatározni, amelyek teljesítését elvárásként fogalmazza meg az értékelő vezető, és amelyek féléves (évközi) részértékelésére alapozva bonyolítják le az év végi részértékelést, valamint ennek zárásaként, a minősítést. A másodiknál a munkakörhöz kapcsolódó magatartások, tevékenységek értékelése történik meg akkor, amikor a legfontosabbnak tartott - és valamennyi érintett közszolgálati területnél értelmezhető - **kompetencia alapú munka-magatartás értékelő táblában** szereplő értékelési tényezőknek való aktuális megfelelést állapítja meg az értékelő vezető a féléves (évközi) valamint az év végi részértékelések és a kapcsolódó év végi minősítés alkalmával.

A kötelező elemeket a közszolgálati szervezetek a vonatkozó jogszabályokban és az illetékes vezetők által meghatározott **ajánlott értékelési modulokkal** egészíthetik ki tetszésük, belátásuk szerint. Ezek az ajánlott modulok a következők:

- a közszolgálati tisztviselő **egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeinek meghatározása a szervezeti stratégiai célok lebontásával**, majd ezeknek a mérése és/vagy értékelése
- a közszolgálati tisztviselőnek a vezető által **év közben adott többletfeladatainak** mérése és/vagy értékelése;
- **egyéb tartalmú** értékelési modulok mérése és/vagy értékelése, amelyet az érintett szervezet munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetője (a hivatal vezetője, vagy az állományilletékes parancsnoka), vagy jogszabály fontosnak tart az egyéni teljesítményértékelés részévé tenni;
- a személyi állomány **kompetencia megfelelésének** részértékelése;
- az értékelt munkatárs sokoldalú fejlődését szolgáló **egyéni fejlesztési célok meghatározása**, majd ezek teljesülésének mérése és/vagy értékelése.

Abban az esetben, ha az ajánlott körbe tartozó valamelyik értékelési modul felhasználásáról születik döntés, a kapott értékelések és/vagy mérések eredményeit **be kell számítani az év végi minősítés eredményébe**.



23. ábra: A teljesítményértékelés moduláris rendszere

4.3. Mérés és/vagy értékelés

1. Az egyéni teljesítményértékelés alkalmazása szempontjából **teljesítménymérésnek** tekintjük azokat a tevékenységeket, ha **konkrét eredményekkel, határidőkkel, mérőszámokkal, indikátorokkal** lehet az egyéni teljesítménykövetelményeket meghatározni és azok teljesítésének szintjét, mértékét, fokát megállapítani. Az említett mérhető és pontosan dokumentálható „**kemény**” tényezők elsősorban a teljesítményértékelés mennyiségi mutatóinak tekinthetők, annak ellenére, hogy ezek – természetes módon – minőségi tényezőket is megjelenítenek. Ilyen mérésre alkalmas teljesítményértékelési modulok lehetnek a munkaköri leírásban meghatározott, a célebontás nyomán kialakított, az év közben kapott többletfeladatokból származó és/vagy a fejlesztési célokhoz köthető egyéni teljesítménykövetelmények, illetve azok teljesítésének megítélése, abban az esetben, ha maradéktalanul megfelelnek a fenti követelményeknek. A közszolgálati munkavégzés jelentős hányadában, illetve területét tekintve – ma még számos ok miatt – nagyon nehéz, esetenként lehetetlen, vagy értelmetlen is ilyen mérésre alkalmas egyéni teljesítménykövetelményeket meghatározni. Ennek ellenére arra kell törekedni, hogy a stratégiai célmeghatározás, a szervezeti, illetve szervezeti egység szintű célok, a munkatervek és az ezekhez kapcsolódó egyéni

teljesítménykövetelmények megállapítása során egyre több területen, minél nagyobb mértékben használják a teljesítménymérésére alkalmas mutatókat. A világos célkitűzés, illetve követelménytámasztás a legerősebb motivációs eszköz, mert ez ad küldetést, kihívást, értelmet a munkának. **Akkor lehet a teljesítményt nyomon követni, ha egyértelműen ismertek a követelmények, és a normák.** A kiemelt szervezeti teljesítménycélokkal és/vagy a teljesítményfeladatokkal, továbbá az **egyéni teljesítménykövetelményekkel szembeni általános elvárások** röviden a következők:

- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek **konkrétak és mérhetőek**. A jó teljesítményt pontosan definiálni kell. Ha valamit nem tudunk mérni, azt irányítani sem tudjuk.
- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek **elérhetőek**. A közepesen nehéz és elérhető követelmények inspirálnak a legjobban.
- az egyéni teljesítménykövetelmények **motiváljanak**. Az értékelteknek tudniuk kell, hogy miért fontos az ő munkájuk és, hogy nagyon is számít a szervezet számára az, amit csinálnak.
- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek **érdemiék**. Az értékelt szervezetek és egyének általában az elvárt teljesítmény 80 %-át az általuk végzett tevékenységek 20 %-val teljesítik. Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeknek is ebbe a 20%-ba kell esniük.
- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek **nyomon követhetők és időhöz kötöttek**. A vezető kizárólag akkor tud dicsérni, megerősíteni, vagy korrigálni, ha rendszeressé tudja tenni a méréseket és az eredmények nyomon követését.³⁸

A teljesítménymérés fenti eszközét röviden - az egyes tényezők kezdőbetűinek összeolvasásával - „**KEMÉNY**” jelzővel illetjük. Ezzel egyező célt szolgál pl. a **SMART** (specific /pontosan meghatározott/ measurable /mérhető/ attainable /elérhető/ relevant /releváns/ time bound /időhöz kötött/) vagy a **REMEK** –nek nevezett (reális, elérhető, mérhető, időben elosztott, konkrét) cél meghatározási technikák is.

³⁸ Ken Blanchard: Vezetés magasabb szinten HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010. pp. 146-148.

Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményekhez, de a kiemelt szervezeti teljesítménycélokhoz is:

- vagy **eredményeket,**
- vagy **határidőket,**
- vagy **mérőszámokat,**
- vagy **indikátorokat,**
- vagy ezek **teljes,** illetve **részleges** körét indokolt hozzárendelni.

A felsorolt teljesítménymutatók vagylagos, ha tetszik, részleges alkalmazására azért van szükség, mert nem minden munkakört, illetve szervezeti egységet illetően van lehetőség arra, hogy valamennyi teljesítménymutató kötelező használatát előírják. A részleges igénybevételük viszont lehetővé teszi azt, hogy minden területen legalább egy eredményt, határidőt, mérőszámot vagy indikátort meg tudjanak jelölni és számon tudjanak kérni a kiemelt teljesítménykövetelmények, illetve teljesítménycélok elszámolásakor. A fenti teljesítménymutatók alkalmazásának **megfelelő, pontos, egyértelmű és számon kérhető meghatározása nélkül ugyanis nincs igazán értelme** az egyéni teljesítménykövetelmények, valamint a kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok kiadásának sem!

A mérőszámok és az indikátorok az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények, valamint a szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok kitűzésénél használt **olyan mutatók, értékek, események, arányok** stb., **amelyekhez viszonyítva mérhetővé válik az elvárt teljesítmény elérése.** Több közszolgálati szervezetnél számos informatikai, illetve statisztikai alkalmazás áll rendelkezésre ahhoz, hogy – akár egyéni, akár szervezeti szinten is – a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetők meghatározhassák az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményekhez, még inkább a kiemelt stratégiai célokhoz, a kiemelt szervezeti teljesítménycélhoz és/vagy feladatokhoz igazodó azon mérőszámokat, indikátorokat, amelyeket e rendszerek stabilan, megbízhatóan biztosíthatnak az értékelésekhez és az év végi minősítéshez is. Ezeket a viszonylag könnyen elérhető és rendelkezésre álló mérőszámokat, indikátorokat azért kell az adott közszolgálati szerv, valamint ha indokolt, az egyes szakterületek szintjén is differenciáltan meghatározni, mert a közszolgálat egészére nézve problematikusnak látszik egységes mérőszámokat, indikátorokat alkalmazni. Nagyon fontos, hogy kizárólag olyan mérőszámokat és indikátorokat vonjanak be a teljesítményértékelés cél-meghatározási, majd mérési folyamatába, amelyek valamennyi szervezetnél, szervezeti egységnél, illetve az egyéni értékeltekre vonatkozóan is **egyformán, „egyenértékűen” értelmezhetőek.** Továbbá, amelyek **folyamatosan az értékelők rendelkezésére állnak** (pl. az informatikai rendszerekből könnyen,

gyorsan és biztonságosan lehívhatók) és a szervezet, vagy az egyén **feladatellátásának legjellemzőbb mutatóiról adnak információt** a teljesítménykövetelményeknek való megfelelés beazonosításához. Mindezekre figyelemmel, nem lehet cél az, hogy olyan mennyiségű mérőszámot és indikátort vonjanak be a teljesítmény mérésébe, amely átláthatatlanná teszi az egész folyamatot és nincs összhangban a kiemelt stratégiai célokkal, a kiemelt szervezeti teljesítménycélokkal és/vagy teljesítményfeladatokkal, valamint az egyéni teljesítménykövetelményekkel sem. E helyütt kapcsolódik ismételten össze a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés.

Abban az esetben, ha az alapvetően mérésre alkalmas modulokat nem tudják az alkalmazók az előírásoknak megfelelően felhasználni, tehát nincs mód eredményeket, határidőket, mérőszámokat, indikátorokat – egyenként vagy teljes körűen – meghatározni, akkor sem kell szükségszerűen megválni a teljesítményértékelés működtetésénél az egyéni teljesítménykövetelmények, az év közben kapott többletfeladatok, vagy a fejlesztési célok igénybevitelétől. Ilyenkor a mérés átalakul értékeléssé, ahol az értékelő vezető megítélése és nem a mérőeszközök számbavétele kapja a főszerepet.

2. Az egyéni teljesítményértékelés alkalmazása szempontjából **teljesítményértékelésnek tekintjük** a tevékenységeket, ha nem lehet mérhető mutatókkal dolgozni, hanem **az értékelő vezető felelősségére, felkészültségére, tapasztalatára, realitásérzékére, elfogulatlanságára kell építeni** a feladat megoldását. Ezek a „**lág**” elemek a teljesítményértékelés minőségi mutatóiként is felfoghatók. Az értékelő vezető esetleges szubjektivitását azzal lehet csökkenteni, ha olyan eszközöket használunk a minőségi mutatók beazonosítására, amelyek **kategorizáltak, mérőskálához és egyértelmű fogalmi meghatározásokhoz kötöttek**. Ilyen értékelésre alkalmas modulok lehetnek a kompetencia alapú munka-magatartás megállapítása, valamint a kompetencia megfelelés értékelése az erre a célra kidolgozott – pontos fogalmi meghatározásokat és szintbeli különbségeket is tartalmazó – értékelőlapok segítségével.

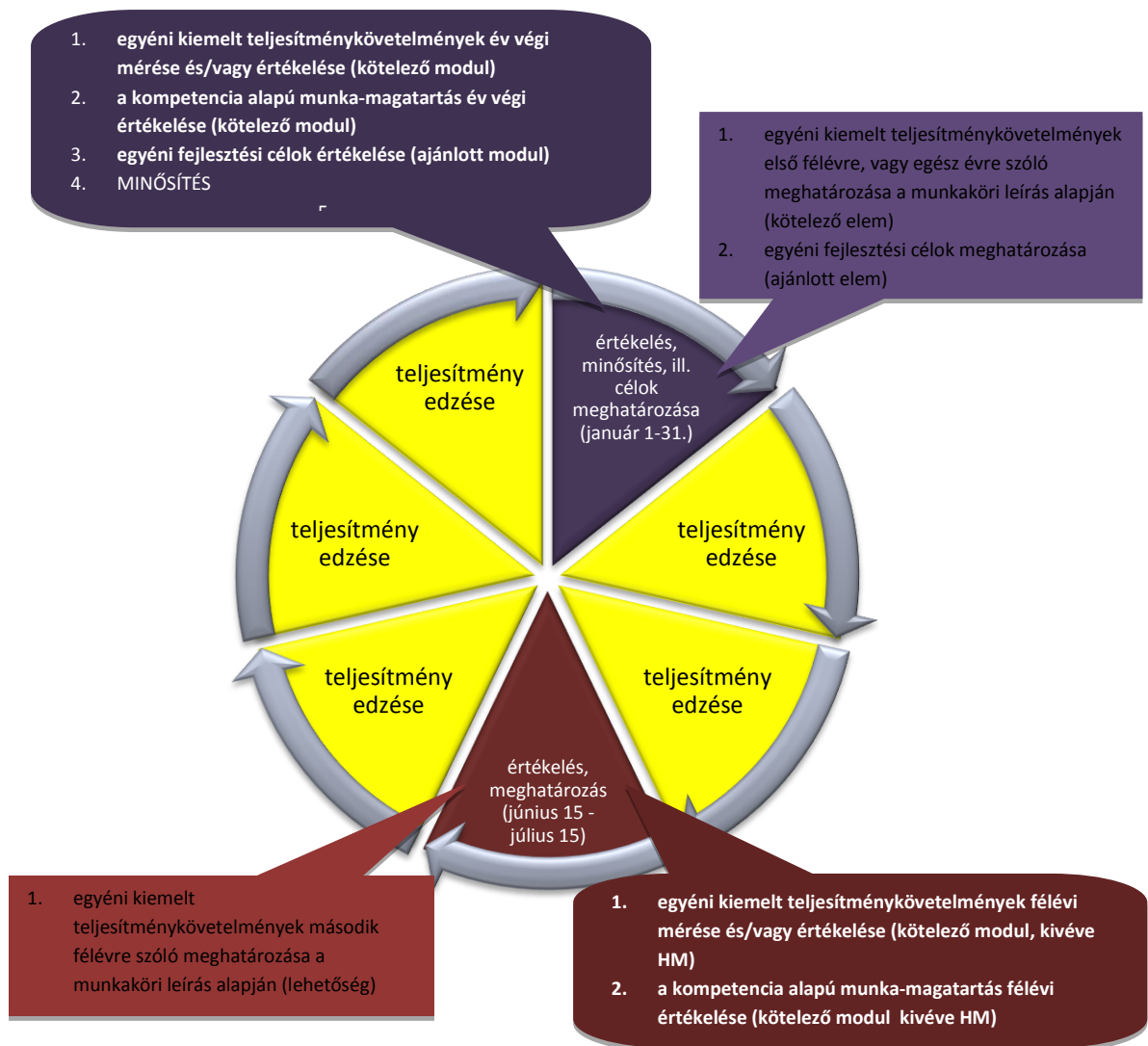
Legyen szó mérésről, és/vagy értékelésről **a teljesítményértékelés minden esetben szubjektív műfaj marad**. Ezzel a ténnyel az értékelést végző vezetőnek és az értékeltnek is szembe kell néznie. A kialakított teljesítményértékelési rendszer jó esetben enyhíti, rossz esetben növeli az értékelő szubjektivitásának lehetőségét, de azt sosem fogja teljes egészében kiiktatni! **A szubjektivitás lehető legalacsonyabb szintre szorítását az értékelő vezető tudja elérni** hozzáállásával, egész éves következetes vezetői munkájával, a folyamatos visszajelzések biztosításával, a munkatársak egész éves tevékenységének maga számára történő „dokumentálásával”, a bizalmi légkör megteremtésével, a szükséges konfliktushelyzetek

felvállalásával és megoldásával, illetve azzal, ha belátja, hogy a teljesítményértékelés megfelelő megoldása **az egyik legnehezebb és legfelelősségteljesebb vezetői munka**.

A mérésre és az értékelésre alkalmas modulok **kiegyenlített és komplex** alkalmazása – ahogy már korábban is jeleztük - jelentős mértékben javíthatja a teljesítményértékelés hatásfokát, eredményességét, a szervezeti működésre gyakorolt pozitív kihatását, és nem utolsósorban a rendszer **elfogadottságát** is, az értékelő vezetők és az értékelték által!

4.4. Az egyéni teljesítményértékelés folyamata

Az egyéni teljesítményértékelés évente ismétlődő folyamat, amelynek van egy indító és egy záró pontja. A közszolgálati értékelési rendszer sajátossága, hogy az indító és a záró pont – minden év január 01. és 31. közötti időszakban – lényegében egybe esik. A hatályos jogi szabályozás előírásainak megfelelően egy periódusban bonyolódik le az előző évben elért eredmények (kiemelt teljesítménycélok, kompetencia alapú munka-magatartási elvárások és a fejlesztési célok) felülvizsgálata, az értékelő megbeszélés, illetve a minősítés, valamint a következő időszakra vonatkozó egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények egész évre, vagy az első félévre szóló meghatározása, végül az egyéni fejlesztési célok kijelölése is. Ez utóbbi értékelési modul igénybe vételére csak akkor kerül sor, ha a munkáltatói jogkört gyakorló vezető, mint ajánlott elemet, a teljesítményértékelés részévé tette. A záró és az indító pont között történik meg az érdemi munka, melynek részeként – június 15 és július 15 közötti időben – folytatják le az év elején meghatározott kiemelt teljesítménycélok teljesítésének félévi értékelését, a kompetencia alapú munka-magatartás követelményeinek való megfelelés részértékelését, továbbá - ha indokolt - a második félévre szóló új, vagy módosított teljesítménycélok meghatározását. Az elérni kívánt eredmények minél biztosabb teljesítése érdekében ebben az időszakban kell az értékelő vezetőnek a teljesítmény edzéséhez kapcsolódó vezetői tevékenységek sorát folyamatosan ellátni



24. ábra: A teljesítményértékelés folyamata

5. Az egyéni teljesítményértékelés kötelező és ajánlott moduljainak jellemzői

5.1. A kötelező teljesítményértékelési modulokról

5.1.1. A munkaköri leírás alapján meghatározott egyéni kiemelt teljesítménycélok, illetve teljesítménykövetelmények

A teljesítményértékelési időszak kezdetén – január hónapban – az **egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények meghatározását** az értékelő vezetőnek a web felületű értékelő lapon kell – kötelező elemként – írásban megtennie, **az értékelttel történő rövid megbeszélés zárásaként**.

Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények részértékelésének folyamata:

Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket alapvetően két helyről lehet meghatározni, illetve levezetni:

a) Első és egyben **kötelezően használandó forrásként az értékelte munkaköri leírását kell** az értékelő vezetőnek alapul vennie. Az itt szereplő állandó (sztenderd) és az adott évben aktuálisan felmerülő, ezért a munkaköri leírásba esetlegesen, időszakosan bekerülő kiegészítő feladatokból kell azt a **maximum három – négy** egyéni kiemelt teljesítménykövetelményt meghatározni, amelyet az első féléves – június – július – és az év végi – következő év január havi - **értékelés során** mérés és/vagy értékelés tárgyává tesznek. A munkakör jellege határozza meg azt, hogy az értékelő vezető tud-e olyan egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket meghatározni az értékelte számára, amelyeket eredményekhez, határidőkhöz, mérőszámokhoz, vagy indikátorokhoz, lehet kötni. Amennyiben igen, akkor ezeket egyenként meg kell határozni. Az értékelési időszakban **konkrét, tételes teljesítménymérésüket** el kell végezni, majd a kapott eredmények alapján az **öt teljesítményfokozat valamelyikébe egyenként besorolni**, illetve beírni a web felületű értékelőlap megfelelő rovatába. Több teljesítménykövetelmény értékelése esetén az **összegzett részeredményt** az informatikai rendszer – százalékos értékben kifejezve – automatikusan kiszámolja és rögzíti.

b) Abban az esetben, ha - a munkakör jellege miatt – az értékelő vezető úgy ítéli meg, hogy a fentiek teljes körű megoldására nincs lehetőség, akkor a három – négy egyéni kiemelt teljesítménykövetelményt szövegesen kell meghatározni a web felületű értékelő lapon (ezekhez, ha módjában áll esetleg hozzárendelheti vagy az elvárt eredményeket, vagy a határidőket, vagy a mérőpontok és/vagy az indikátorok valamelyikét). A meghatározott egyéni

teljesítménykövetelmények teljesülését az értékelési időszakban egyenként a web felületű értékelő lapon, az **öt teljesítményfokozat megfelelőnek tartott fokozatásba besorolva**, illetve beírva alakíthatja ki **értékelését** az értékelő vezető (az öt értékelési fokozat leírását az 5.1 fejezet részletesen bemutatja) .

5.1.2. A kompetencia alapú munka-magatartásértékelés

Az értékelt **kompetencia alapú munka-magatartásának** az értékelő vezető általi **kötelező értékelése** a web felületű értékelő lapon található - kb. 10 – 15 perc alatt kitölthető - „a kompetencia alapú munka-magatartásértékelő elnevezésű tábla” felhasználásával teljesítendő. A két **értékelést** minden év június - július, valamint a következő év január hónapban kell elvégezni. A **hat faktort** és ezen belül **tizennyolc értékelési tényezőt** tartalmazó munka-magatartásértékelő tábla **átfogó képet ad** az értékelt *szakmai professzionalitásáról, rendezettségéről, teherbírásáról, munkaidőkihasználásáról, személyes és szociális kompetenciáiról, és – vezetők esetében – az erőforrásokkal való gazdálkodásáról* is. A kompetencia alapú munka-magatartás értékelő tábla első öt faktorához tartozó értékelési tényezők midegyikét (14 db) valamennyi értékeltre nézve kötelezően ki kell töltenie az értékelő vezetőnek. Az utolsó faktorhoz tartozókat (1 db) kizárólag a vezető beosztású dolgozónál kell – szintén kötelező jelleggel – elbírálni. A valamennyi érintett területnél kötelezően értékelendő kompetencia alapú munka-magatartásértékelés tartalmi összetevőinél fogva alkalmas arra, hogy az **egyes hivatásrendek közötti átjárás** eldöntését elősegítse, illetve ahhoz hozzájáruljon, különösen akkor, ha – a vonatkozó miniszteri rendelet alapján - az **ajánlott kategóriába tartozó kompetencia megfelelés** év végi értékelésére is sor kerül.

A kompetencia alapú munka-magatartás részértékelésének folyamata:

Az egyéni teljesítményértékelés kompetencia alapú munka-magatartásértékelő tábláján szereplő valamennyi értékelési tényezőhöz **ötszintű teljesítményfokozati skála** tartozik. Az értékelés megkönnyítése és a szubjektivitás csökkentése érdekében az **értékelési tényezők** és az ezekhez tartozó teljesítményfokozatok **fogalmi meghatározásai** szerepelnek a web felületű értékelő lapon. A kompetencia alapú munka-magatartás értékelését ezekhez igazítva kell megtenni és mivel teljes egyezés az értékelt tevékenysége és a fogalmi meghatározás között - - a legtöbb esetben - nem szokott létre jönni, ezért az értékelt által év közben nyújtott jellemző **a produktumhoz legközelebb álló teljesítményfokozatot ajánlott az értékelő vezetőnek megjelölnie**. (Ilyen formában célszerű eljárni a kompetenciamegfelelés értékelése során is.) Az értékelést végző vezető a web felületű értékelőlapon készíti el ezt az értékelést is. Az értékelt értékelési időszakban nyújtott kompetencia alapú munka-magatartása alapján az értékelő vezető **értékelési tényezőként meghatározza**, illetve a

web felületű értékelő lapra beírja **azt a teljesítményfokozatot**, amelyet megfelelőnek tart. Az értékelés tárgyává tett – **vezetők esetén** 15 db. beosztott munkatársaknál 14 db – értékelési tényező egyenkénti eredményének meghatározása után a **web felületű értékelő lap automatikusan kiszámolja**, illetve rögzíti a kompetencia alapú munka-magatartás értékelésének összesített és százalékban kifejezett értékét.

Az év végi **minősítésnél** a kompetencia alapú munka-magatartás kétszeri kötelező értékelésének eredményét a web felületű rendszer automatikusan rögzíti és hozzáadja az egyéb kötelező értékelések eredményéhez. A kompetencia alapú munka-magatartás értékelésénél az értékelő táblát is **az értékelő vezetőknek ki kell töltenie**. A web felületű értékelő lapon az értékelő vezető megnézheti az előző féléves értékelés eredményét.

Szakmai professionalitás

- figyelem a feladatok végrehajtására
- határidők betartása
- szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatellátás színvonala
- a fejlődés igénye és üteme
- az elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért

Rendezettség

- a közszolgáltatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok és/vagy az alakiság betartása, valamint a munkakörnyezet rendezettsége

Teherbírás

- munkatempó és feladatvállalás
- aktivitás, reagálás
- stressztűrés és pszichés terhelhetőség

Munkaidő

- munkaidő kihasználása

Személyes és szociális kompetenciák

- eredmény-orientáció, motiválás
- kommunikáció
- csapatmunka, együttműködés
- problémamegoldás

A vezető erőforrásgazdálkodása

- az emberi erőforrással való gazdálkodás

25. ábra kompetencia alapú munka-magatartás értékelés faktorai és tényezői

Az ajánlott (választható vagy opcionális) kategóriába sorolt értékelési modulok bármelyikét az érintett szakterület, tárca vezetője rendelettel és/vagy a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető

(hivatalvezető, állományilletékes parancsnok) belső szabályzó kiadásával lényegében a **kötelezően alkalmazandó értékelési modulok sorába emelheti** és meghatározhatja igénybevételük szabályait, valamint a részértékelések idejét is.

5.2. Az ajánlott teljesítményértékelési modulokról

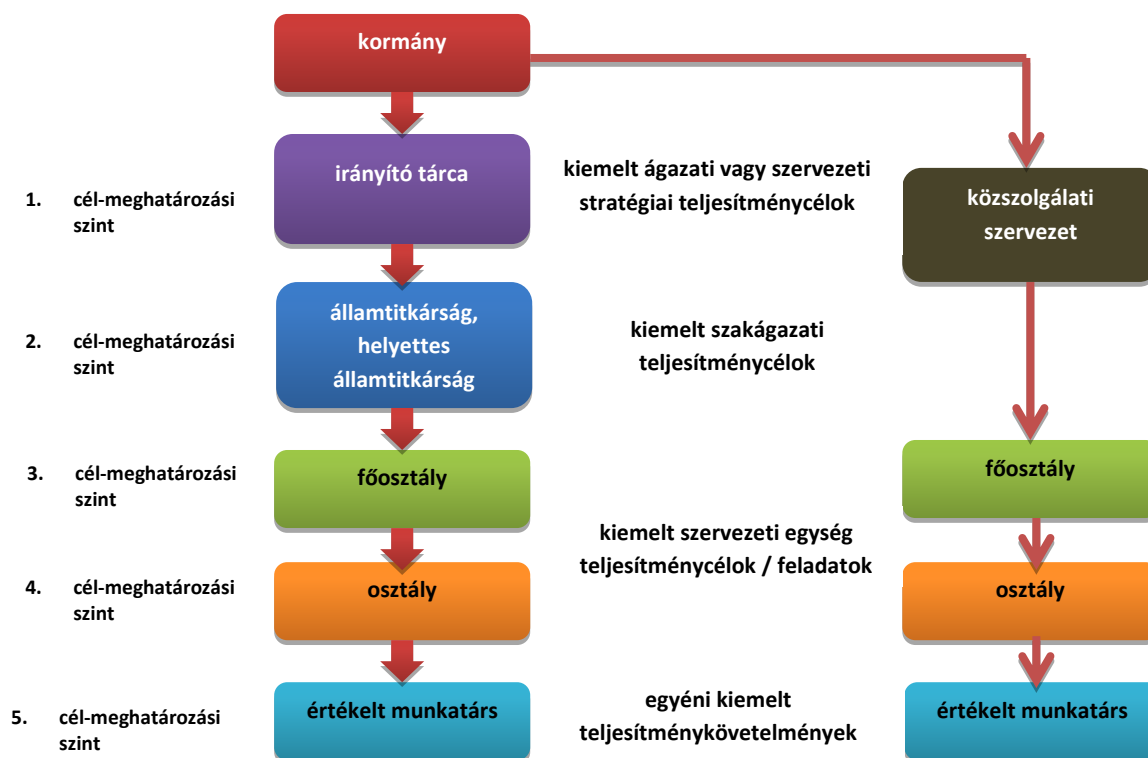
5.2.1. Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények meghatározása a szervezeti célok lebontásával

A leghatékonyabban működő szervezeteknél - a lefelé **gördülő céllebontási technika** alkalmazásával - a **szervezet stratégiai céljaiból** előbb a belső hierarchia szerint, az egyes szervezetek szintjéig bontják le a kiemelt stratégiai célokat, feladatokat, majd ezek alapján **határozzák meg az egyén** kiemelt teljesítménycéljait, teljesítménykövetelményeit. A szervezeti és a szervezeti szintű kiemelt stratégiai célokat – szinte kivétel nélkül – mérhető teljesítménykövetelményekként határozzák meg. Az egyén szintjére lebontott kiemelt teljesítménykövetelmények esetében – a munkakör jellegéhez igazodóan – már a korábban jelzett mérési és/vagy értékelési kategóriába tartozó célokat is meghatározhatnak. Ennek ellenére a szervezeti céloknak az egyéni célokig történő lebontását csak szigorú feltételekhez és módszertani szabályok betartásához kötötten ajánlott megvalósítani, mert ellenkező esetben formálissá válhat az értékelés tárgyalt része.

A szervezeti célmeghatározás és céllebontás folyamatában kapcsolható össze a szervezeti és az egyéni teljesítménymérés és/vagy az értékelés. A **szervezeti stratégiai célokat, a kiemelt szervezeti teljesítménycélakat** és/vagy **teljesítményfeladatokat** abban az esetben lehet évente egyszer – az értékelési időszak kezdetén – **írásos formában** meghatározni, majd a szervezeti struktúrának, illetve a hierarchiának megfelelően lebontani, ha az érdekeltek túlnyomó többsége előtt közismert és elfogadott a szervezet – közép vagy hosszútávra szóló – **stratégiai terve, küldetésnyilatkozata, jövőképe**. Ezek nélkül a szervezeti célok meghatározása és lebontása a levegőben lóg, és nehezen válhat a teljesítménynövelés eszközévé! A közszolgálat nagyobbik felében ma még idegennek számít ez a probléma-megközelítés, kevés tapasztalat áll rendelkezésre, ezért a formális feladatteljesítés a jellemző. Ennek ellenére, vagy épp ezért, érdemes fokozatosan, lépésről – lépésre átállni a stratégiai gondolkodás, a stratégiai tervezés és végrehajtás mezsgyéjére, mert e nélkül nehéz lesz érdemi fejlődést, minőségi előrelépést produkálni úgy a szervezeti és egyéni teljesítményfokozás, mint a szervezet komplex működése területén.

Abban az esetben, ha a döntéshozók – minden ismert nehézség ellenére – belevágnak e folyamatba, akkor a kidolgozott stratégiai tervből azokat a célokat kell kiemelniük, amelyek az adott évben – az operatív tervek teljesítése érdekében – elsőbbséget kell, hogy élvezzenek. A kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok meghatározásánál – a stratégiai és az operatív tervek mellett – soha sem szabad megfélekedni, figyelmen kívül hagyni a szervezet törvényekben, jogszabályokban, valamint az állami irányítás egyéb jogi eszközeiben meghatározott **alaptevékenységét**, tehát amiért a politika, a jogalkotók, illetve a döntéshozók az adott közszolgálati szervezetet létrehozták. Ezért ezek az éves kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok nem lehetnek öncélúak, formálisak, semmitmondók, mert ellenkező esetben az egész folyamat elveszti értékét, jelentőségét.

Az ideális esetben ezeket az **ágazati, szervezeti és szervezeti egység célokat** úgy kell meghatározni, továbbá több lépcsőben a felsőbb szintről az alsóbb szintek felé „legördíteni”, illetve lebontani, hogy **azokból az egyéni teljesítménykövetelmények** is levezethetők, meghatározhatók, azokhoz kapcsolhatók legyenek. A folyamatábráról leolvasható, hogy a közszolgálat legtöbb szervezeténél **négy szervezeti cél-meghatározási szintet** lehet megkülönböztetni, amelyhez **ötödik szintként az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények** meghatározását magába foglaló szint kapcsolódik. Természetesen a cél-meghatározási szintek számának igazodniuk kell az adott szervezet struktúrájához. Ezért megtörténhet, hogy bizonyos esetekben négynél kevesebb számú cél-meghatározási szintet kell alkalmazni. A közszolgálati szervek kiemelt stratégiai cél-meghatározását össze kell kapcsolni az irányító tárcák kiemelt stratégiai cél-meghatározásával, azt pedig a kormányéval. A kiemelt szervezeti stratégiai célok úgy a tárcáknál, mint az egyes közszolgálati szerveknél csak a legfelső (első) cél-meghatározási szintnél kell, hogy megjelenjenek. Az ebből lebontott, kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok a napi operatív munkavégzésből az adott évben prioritásként kezelendő tevékenységeket kell, hogy megjelenítsék.



26. ábra: A célebontás folyamata

Az első (szervezeti) cél-meghatározási szint:

A közzszolgálat legfelső szintjén a kiemelt **szervezeti stratégiai célok**, a kiemelt teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok, valamint a kiemelt **egyéni teljesítménykövetelmények** meghatározása teljes mértékben **egybeeső tevékenység**. A miniszterelnök a tárgy év elején meghatározza a tárcavezetők egyéni teljesítménykövetelményeit, amelyek egyben az adott tárca kiemelt szervezeti stratégiai teljesítménycéljaival is megegyeznek, illetve ezek kialakításához kellő alapot szolgáltatnak.

A második (szervezeti) cél-meghatározási szint:

A szervezeti teljesítménycélok és/vagy a teljesítményfeladatok, valamint az egyéni teljesítménykövetelmények **ezen a szinten is egybeesnek**. Az adott tárca vezetője meghatározza **a minisztérium felső vezetőivel** (államtitkár/helyettes-államtitkár, kabinetfőnök) és az irányítása alá tartozó **közzszolgálati szervek elsőszámú vezetőivel** (a hivatalvezetőkkel, állományilletékes parancsnokokkal) szembeni elvárásait. (Ez esetben az egyéni teljesítményértékelés folyamatánál egyébként alkalmazott egyéni kiemelt teljesítménykövetelményekről nem beszélhetünk, mert a hatályos jogi szabályozás a mérését és/vagy az értékelését a kiemelt vezetők számára nem teszi

kötelezővé.) A jelzett miniszteri elvárások (teljesítménykövetelmények) egyben a minisztériumi szakágazatok, illetve a közszolgálati szervezetek kiemelt stratégiai céljainak, kiemelt teljesítménycéljainak és/vagy teljesítményfeladatainak is megfelelnek.

Különösen az első és a második cél-meghatározási szinten fokozott figyelmet kell fordítani:

- a kormány programjára,
- a konvergencia programra,
- az egyéb átfogó programokból, stratégiai tervekből (Széll Kálmán Terv, Magyary Zoltán Program stb.) az adott évben megvalósítandó kiemelt stratégiai célokra, kiemelt szervezeti teljesítménycélokra és/vagy teljesítményfeladatokra, valamint
- a hatályos törvények, jogszabályok, továbbá az
- állami irányítás egyéb jogi eszközei (pl. alapító okirat, SZMSZ, ügyrendek) által – a tárgyévre eső – kiemelt szervezeti teljesítménycélokra.

Ezen a két szinten a kiemelt stratégiai célokat, a kiemelt szervezeti teljesítménycélokat és/vagy teljesítményfeladatokat úgy kell meghatározni, hogy azokból a szervezeti hierarchiában az első két szint alatt elhelyezkedő szervezeti egységek (főosztály és osztály besorolású szervezeti egységek) is meg tudják határozni az adott értékelési időszakra vonatkozó kiemelt szervezeti egység teljesítménycéljait és/vagy teljesítményfeladatait. Addig, amíg **az első két szinten** – az ország és az adott szervezet számára meghatározó jelentőséggel bíró programokra építve – célravezető **a kiemelt stratégiai célokat**, illetve **a kiemelt szervezeti teljesítménycélokat** kialakítani, addig **a harmadik és a negyedik szinten** a szervezet alaptevékenységéhez kötődő, a mindennapi feladatrendszerből **kiemelésre érdemes teljesítményfeladatokat** indokolt privilegizáltan kezelni. Természetesen mindhárom típusú cél (kiemelt stratégiai cél, kiemelt szervezeti teljesítménycél, kiemelt szervezeti teljesítményfeladat) megjelenhet valamennyi szinten, de csak akkor, ha ennek megvan a realitása, és nem teszi bonyolulttá, átláthatatlanná, ezért formálissá, vagy érdektelenné a célmeghatározást.

A harmadik és a negyedik (szervezeti) cél-meghatározási szint:

Ezek a cél-meghatározási szinteken az első és a második szint által együttesen megállapított kiemelt stratégiai célok, kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok alábontásával kell az egyes szakterületekhez, illetve szervezeti egységekhez tartozó **főosztály és osztály besorolású szervezeti egységek kiemelt teljesítményfeladatait meghatározni**. A javasolt megoldás lehetővé teszi, hogy a **funkcionális** (személyügyi, pénzügyi, anyagi-technikai, hivatali stb.) **szakterületek**, vagy az **általában rutinfeladatokat ellátó**, stratégiai vagy kiemelt szervezeti teljesítménycélokat közvetlenül nem teljesítő szervezeti egységek is gond nélkül kapcsolódhassanak ehhez a célbontási folyamathoz. Valamennyi szervezeti cél-meghatározási szint esetében fontos,

hogy jól értelmezzék a „**kiemelt**” jelzőt és ennek megfelelően **presztízs, vagy egyéb okokból ne sorolják fel pl. az SZMSZ-ből vagy az ügyrendből adódó valamennyi feladatukat!** Maradjanak szakterületenként, szakirányonként, szervezeti egységenként a **három – öt stratégiai célnál**, kiemelt szervezeti teljesítménycélnál és/vagy teljesítményfeladatnál. Az ennél lényegesen nagyobb számban meghatározott kiemelt stratégiai célok, kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok formálissá, teljesíthetetlenné, ellenőrizhetetlenné, és ezért számonkérhetetlenné is teszik a teljesítmények mérését és értékelését!

Jelentős teljesítményjavuláshoz vezethet, ha az illetékesek nemcsak a célok egymásból való alábontására figyelnek, hanem arra is törekszenek, hogy a különböző stratégiai és operatív feladatokat ellátó szervezetek, illetve szervezeti egységek kiemelt teljesítménycéljainak és/vagy teljesítményfeladatainak meghatározását **horizontálisan is összehangolják**. Ezzel a megoldással kiszűrhetők a párhuzamos feladatteljesítések, **javítható a szervezetek, szervezeti egységek közötti együttműködés**, az információáramlás, költség-hatékonyabbá válhat az alaptevékenységek ellátása is. Nem utolsó sorban erősödhet a szervezeti összetartozás érzése, a szervezeten belüli bizalom, lojalitás, és a kívánt irányba fejlődhet a szervezeti kultúra. Az elmúlt évek gyakorlati tapasztalatai azt mutatják, hogy célszerű valamennyi szervezeti cél-meghatározási szinten 2-6 óra időtartamú **cél-meghatározó munkaértekezletet tartani** (a szükséges idő nagyságrendjét jelentősen befolyásolja a vezetők cél-meghatározásban szerzett gyakorlata, tapasztalata). Ezeket a munkaértekezleteket úgy indokolt megszervezni, hogy azon az adott tárca, illetve az érintett közszolgálati szervezet felsővezetői, vagy – a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető döntésének megfelelően – a hierarchia szerinti egy – egy csoportjába tartozó vezetői kör egyszerre vehessen részt. Abban az esetben, ha szükségesnek látják belső – cél-meghatározáshoz és céllebontáshoz értő – szakértőt is bevonhatnak a munkába. A munkaértekezletet a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető irányításával indokolt megszervezni és lebonyolítani. A szervezetek, illetve a szervezeti egységek által javasolt kiemelt teljesítménycélokat és/vagy teljesítményfeladatokat – a felsővezető által kijelölt vezető irányításával, a kiadott formanyomtatványon – előre el kell készíttetni, majd azokat összegyűjteni és valamennyi érdekelt számára – határidő megadásával – tanulmányozásra megküldeni (a munkáltatói jogkörrel rendelkező felsővezetőnek és a belső szakértőnek is). **A beérkezett javaslatokat a jelzett munkaértekezleten minden esetben ajánlott megvitatni és véglegesíteni!**

A kizárólag írásban lebonyolított cél-meghatározás nem vezet eredményre, lelassítja a teljesítményértékelés folyamatát (a gyakorlat azt mutatja, hogy ilyenkor március-április hónapnál előbb nem kerülhet sor az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározására, ez pedig komolytalanná teszi az egész értékelési procedúrát és megnehezíti a félévi kötelező részértékelés

lebonyolítását is). A cél-meghatározó értekezleteknek egymást gyorsan követőeknek és a protokollt, illetve a formalitásokat mellőző **valóságos munkaértekezleteknek kell lenniük!** A cél-meghatározásért felelős felsővezetőknek kell gondoskodniuk arról, hogy a véglegesnek tekintett kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok **a megadott határidőre dokumentált, valamennyi munkatárs számára megismerhető formában elkészüljenek és kihirdetésre is kerüljenek.** Ezt a munkát jelentősen felgyorsíthatja, pontossá és mindenki számára hozzáférhetővé teheti a web felületű céllebontó rendszer használata.

Az ötödik (egyéni) cél-meghatározási szint:

Ezen a szinten válik teljessé a szervezeti szintű kiemelt teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok, valamint az egyén kiemelt teljesítménykövetelményeinek az összekapcsolása.

Az összekapcsolhatóság mélysége, illetve mértéke erősen függ attól, hogy az egyén milyen jellegű munkakört, illetve beosztást tölt be (milyen az adott munkakörnek a kérdéses szervezeten belüli értéke: a tudás, a felelősség, a problémamegoldás, a teherviselés és egyéb értékelési tényezők alapján). Ahogy jeleztük, a munkáltatói jogkört gyakorló vezetők szintjén ez az összekapcsolódás szinte teljes körű. Az ebbe **a körbe tartozó vezetők egyéni teljesítményét a kiemelt stratégiai célok és a kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok teljesülése alapján lehet, illetve kell megállapítani.** A vezetők beosztási ranglétráján lefelé haladva már nem elsősorban a stratégiai teljesítménycélokhoz és a kiemelt szervezeti teljesítménycélokhoz kötődő, hanem a szervezet alapfeladatához kapcsolódó kiemelt **teljesítményfeladatok (napi operatív feladatokból kiemelve) végrehajtása szerint érdemes megítélni a kérdéses vezetők teljesítményét.** Ezekon a pontokon kapcsolódik ismételten össze a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés.

A **beosztott munkatársak** jelentős hányadánál – ahogy a teljesítményértékelés kötelezően használandó értékelési modulja is tartalmazza - a betöltött munkakörhöz tartozó, **a munkaköri leírás által meghatározott feladatokból emelik ki** azokat a teljesítménykövetelményeket (célokat/feladatokat) amelyek az adott évben – a szervezet teljesítménycéljai és/vagy teljesítményfeladatai alapján – prioritást kaptak, amelyek befolyással lehetnek az érintett szervezet, szervezeti egység eredményességére, hatékonyságára, teljesítményjavítására is. Viszont a **legtöbb vezetői munkakört** betöltő és **a kvalifikáltabb feladatokat ellátó beosztott munkatárs** esetében inkább **a szervezeti célok egyéni kiemelt teljesítménykövetelményekké történő lebontását ajánlott követni.** A teljesítményt értékelő vezető és az értékelt munkatárs között minden év január utolsó napjáig megrendezendő megbeszélésen történik meg az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények, valamint az egyén fejlesztését szolgáló célok meghatározása. Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket meghatározó megbeszélésen **az értékelő vezetőnek meg kell hallgatnia az értékeltnek** az általa betöltött munkaköréről és egyéni elképzeléseiről kialakított

véleményét, a fejlesztésére vonatkozó javaslatait, és ha lehetséges ezek figyelembevételével kell meghatározni a tárgyévre vonatkozó egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket, továbbá a fejlesztési célokat is. E tevékenység szakaszai a következők:

- A kérdéses megbeszélést megelőzően, az értékelő vezető és az értékelt is - a megismert kiemelt stratégiai célok, kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok részletes áttekintése után - megfogalmazzák azokat az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmény terveket, amelyeket célszerűnek tartanak a teljesítményértékelés középpontjába állítani. Hasonlóan járnak el a tárgyévre vonatkozó egyéni fejlesztési célokkal is;
- Az értékelő vezető által kijelölt és az értékelttel egyeztetett időpontban megtartott megbeszélésen kölcsönösen tájékoztatják egymást elképzeléseikről, szándékaikról. A megbeszélést célszerű úgy irányítani, hogy az értékelt mondhasa el először javaslatait. Ezt követően – az értékelt elhangzott javaslatára is tekintettel – az értékelő vezető ismertesse az értékelttel azt **a három - négy teljesítménykövetelményt**, amelyet indokoltnak tart a sztenderd feladatok közül az értékelési időszakban **kiemelten** kezelni. Hasonló módszerrel célszerű megállapodni az értékelt **egyéni fejlesztési céljairól** is. Az értékelő vezető és az értékelt javaslatainak **összevetése** eredményeként, ha mód nyílik rá, konszenzusos alapú, ha nem, a vezető akaratának megfelelő döntés születik. A fejlesztési célok esetében az értékelő vezető dönthet úgy is, hogy az adott értékelési időszakra vonatkozóan nem határoz meg az értékelt számára fejlesztési célt. A megbeszélés végén az értékelő vezető a web felületű értékelő lapon köteles rögzíteni az értékelt egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeit és a fejlesztéssel kapcsolatban hozott döntését.
- Abban az esetben, ha a kompetenciamegfelelés értékelését a teljesítményértékelés részévé tették, a megbeszélés utolsó aktusaként az értékelő vezető és az értékelt megállapodnak abban, hogy – valamennyi szempontra tekintettel – **a kompetenciamegfelelés értékelésére** használt, szabadon választható kompetenciák közül melyik lesz az **a legalább három**, amelyiket az év végi komplex teljesítményértékelés során – a kötelezően értékelendő kompetenciák mellett – értékelés tárgyává tesznek.

A teljesítménykövetelményeket nem szabad a teljesítményértékelési periódus során mereven kezelni. **Ha a körülmények, vagy a feladatok megváltoznak**, a kitűzött teljesítménykövetelményeken is változtatni kell. Amennyiben indokolt – az értékelttel történt egyeztetést követően – az értékelő vezető meghatározhat új, vagy módosított teljesítménykövetelményeket is az egyéni teljesítmény, illetve a szervezeti hatékonyság növelése érdekében. **Új teljesítménykövetelmény** meghatározása

válíkn szükségessé abban az esetben is, ha az értékelő a szervezeten belül más szakmai területre kerül, esetleg másik közszolgálati szervhez **helyezik át**. Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények különböző típusúak lehetnek, mint például:

- **az innovatív** teljesítménykövetelmények, amelyek a jelenlegi, illetve a jövőbeni munka javítását célozzák, azaz túllépve az esetlegesen fennálló problémákon, azt keresik, hogyan lehetne a működő folyamatokat javítani, az eredményességet fokozni;
- **a problémamegoldó** teljesítménykövetelmények, amelyek a meglévő problémák elemzésén alapulva keresik azok megoldását, a hibák javítását;
- **a folyamatos ügymenetet biztosító** teljesítménykövetelmények, melyek a meglévő munkafolyamatok, feladatok további megfelelő ellátását szolgálják.

5.2.2. Az év közben adott többletfeladatok

Az év közben adott többletfeladatokat az értékelő vezető akkor veheti számba a részértékelés és az év végi minősítés alkalmával, ha azokat – egyezően az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények, a fejlesztési célok és a választható kompetenciák meghatározásához – az **értékeléssel folytatott előzetes megbeszéléshez**, egyeztetéshez kötötte, továbbá ha annak kitűzött céljait, teljesítménykövetelményeit a web felületű értékelő lapra egyenként beírta. Az év közben adott többletfeladatok mérésére és/vagy értékelésére a korábban ismertetett szabályok vonatkoznak. Az ebbe a körbe tartozó részértékelések **eredményeit is be kell számítani az év végi minősítés eredményébe**.

5.2.3. Egyéb tartalmú modulok

Ide tartoznak azok az ajánlott kategóriába sorolt értékelési modulok, amelyek tartalmukat illetően kiegészítik, teljesebbé teszik az eddigiekben bemutatott kötelező és ajánlott modullistát. Ezek közé sorolhatóak, pl. a honvédelem területén jelenleg is az egyéni teljesítményértékelés részeként alkalmazott időszakos fizikai, pszichikai, egészségi felmérések, szűrések, és az előmenetelt segítő minősítő vizsgák is. **Az általános módszertani és formai előírásokat** ezeknél a modulalkalmazásoknál is be kell tartani. Az értékelő vezetőnek a teljesítményértékelési időszak kezdetén, az értékeléssel folytatott megbeszélés alapján, meg kell határoznia azokat az egyéni teljesítménykövetelményeket, amelyek ebbe a körbe tartoznak. Ennek tényét az értékelő vezetőnek a web felületű értékelőlapon szerepeltetnie kell. Az egyéb tartalmú egyéni teljesítménykövetelmények mérésére és/vagy

értékelésére is a korábban ismertetett szabályok vonatkoznak. Az ide tartozó részértékelések **eredményeit is be kell számítani az év végi minősítés eredményébe.**

5.2.4. A kompetencia-megfelelés

Az értékelt közszolgálati tisztviselő **kompetencia megfelelésének** – ajánlott kategóriába sorolt – részértékelését is az év végi értékelésen kell az értékelő vezetőnek elkészítenie. A kompetencia megfelelést azért kell csak évente egyszer elvégezni, mert a fejlesztési célmeghatározás nyomán megvalósított egyéni fejlesztési program(ok) hatására a kompetenciákban bekövetkező remélt változásokat egy évnél rövidebb idő alatt általában a külső értékelő nem tudja felelősen megállapítani. Ugyanakkor a kompetencia megfelelést – ha azt a teljesítményértékelés részévé tették – azért kell évente legalább egyszer értékelni, mert ennek eredményeként célirányosan, és tervezhetően indulhat el az értékelt további fejlesztése, a jelenlegitől eltérő, tartalmában, felkészültségi igényében más munkakörbe vagy magasabb beosztásba történő kiválasztása, továbbá – egyebek mellett - a szervezeten belüli karrier, illetve életpálya építése is. A kompetencia megfelelés értékelése, kiegészítve a kompetencia alapú munka-magatartásértékeléssel, segítséget nyújthat az **egységes közszolgálati ethosznak való megfelelés beazonosítására**, az egyes hivatásrendek közötti átjárás zökkenőmentes biztosítására.

Ahogy korábban már jeleztük, a kompetencia magába foglalja a közszolgálati feladatok ellátásához szükséges **ismeretek, jártasságok, készségek, képességek, szociális szerepek, vagy értékek, az én-kép**, valamint meghatározott **személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttesét**. Egy – egy személy kompetencia együttese megmutatja, hogy az adott munkakörben **kik azok, akik kiválón, átlagosan vagy átlag alatt teljesítenek**. A kompetencia elsősorban az egyénhez kötődik, de ma már meg tudunk különböztetni szervezeti szintű kompetenciákat is. A korábbi években lezajlott munkakör-elemzések alapján a közszolgálat néhány területén pl. a központi közigazgatásban, több rendészeti szervnél és a honvédelemi szerveknél kialakított kompetenciarendszerek használatából származó tapasztalatokat, valamint az EU vonatkozó ajánlásait, továbbá a lényegében kompetencia alapú minősítések eddigi rendszeralkalmazását is figyelembe véve, sikerült kialakítani egy olyan kompetencia készletet vagy **kompetencia térképet**, amely alkalmas lehet a közszolgálat együttes igényei differenciált kielégítésére.

A teljesítményértékelés rendszerének felépítése során – figyelemmel a kompetencia alapú munka-magatartásértékelésnél szereplő személyes és szociális kompetenciákra – olyan **kompetencia térkép** jött létre, amelyből a felhasználók – egy megkötés betartásával – szabadon állíthatják össze annak a

két kompetencia osztálynak a kompetencia készletét, amely **a vezetők és a munkatársak** kompetencia megfelelésének értékelését teszi lehetővé. A **jelzett megkötés** azt jelenti, hogy a kompetencia alapú munka-magatartásértékelésnél szereplő négy személyes és szociális kompetenciát a kompetenciamegfelelés értékelésénél – a kétszeri, illetve a párhuzamos értékelés kiküszöbölése miatt – nem lehet felhasználni. A megfelelő jogi szabályozás biztosításával arra viszont valamennyi felhasználónak lehetősége nyílik, hogy a módszertani kézikönyvben szereplő kompetencia térkép kompetenciáit igényeikhez, specialitásaikhoz igazítva, továbbiakkal egészítsék ki.

sorszám	kompetenciák	a vezetők kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák	a munkatársak kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák
1.	döntésképeség		X
2.	csoportok irányítása	X	
3.	egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	X	X
4.	etikus magatartás/megbízhatóság	X	X
5.	felelősségtudat	X	X
6.	határozottság, magabiztosság	X	X
7.	integritás	X	X
8.	kapcsolattartás	X	X
9.	konfliktuskezelés	X	X
10.	mások megértése (empátia)	X	X
11.	mások motiválása	X	X
12.	munkatársak fejlesztése	X	
13.	önállóság	X	X
14.	rendszer gondolkodás	X	X
15.	rugalmasság	X	X
16.	stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás	X	
17.	szabálytudat és fegyelmezettség	X	X
18.	szakmai ismeretek alkalmazásának szintje	X	X
19.	szervezet iránti lojalitás	X	X
20.	szervezőkészség		X
21.	teljesítményértékelés készsége	X	
22.	tervezőkészség		X
23.	ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)	X	X
24.	változások irányítása	X	
25.	változásokra való nyitottság, kezdeményező-készség	X	X
26.	vezetési technikák (tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntésképeség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)	X	

5. táblázat: Az egyéni teljesítményértékelés kompetencia térképe.³⁹

³⁹ Forrás: 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet

A vezetők és a munkatársak kompetencia megfelelésének értékeléséhez további ***húsz, szabadon választható kompetencia*** vehető igénybe. Ezek közül – a betöltött munkakör jellegéhez, az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményekhez, valamint a közszolgálati szervezetek sajátosságaihoz igazodóan – a kötelezők mellé még ***legalább három választható kompetenciát kell értékelés tárgyává tenni*** (természetesen, az igényeknek és a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető döntésének megfelelően, ennél több választható kompetencia értékelésére is sor kerülhet). Így összesen a vezetők és a beosztottak esetében is ***minimum kilenc*** – egyénre szabott, az értékelt feladatrendszeréhez igazított – ***kompetencia értékelésére*** nyílik lehetőség. A teljesítményértékelés során alkalmazott kompetenciák mindegyike – értékének megfelelően – öt szintre van besorolva. Az értékelés megkönnyítése és a szubjektivitás csökkentése érdekében ***valamennyi kompetencia fogalma és az egyes kompetenciaszintek fogalmi meghatározásai*** előhívhatók, megjeleníthetők a web felületű értékelő lapon, megkönnyítve ezzel az értékelő vezető munkáját és az értékelt tájékozódását.

5.2.5. Az értékelt egyéni fejlesztési céljai és azok értékelése

Ugyancsak a teljesítményértékelési időszak kezdetén határozhatja meg az értékelő vezető az értékelt ***egyéni fejlesztési céljait***. Amennyiben ezt az ajánlott elemet értékelés tárgyává teszik, a fejlesztési célokat is írásban, a web felületű értékelő lapon kell rögzíteni. A fejlesztési célkijelölést – az egyén kiemelt teljesítménykövetelményeit meghatározó rövid megbeszélés részeként – az értékelttel közösen, konszenzusra törekedve kell végrehajtani. Ha a konszenzusra törekvő célmeghatározás ellenére az érdekelt felek – valamilyen oknál fogva – nem tudnak megegyezni, ***minden esetben az értékelő vezető döntése a mérvadó, azt kell az értékeltnek elfogadnia és teljesítenie!*** Ez az alapszabály az egyéni teljesítményértékelés egészére nézve is igaz.

Az egyéni fejlesztési célok meghatározásakor a ***vezetőnek arra kell törekednie***, hogy – a rendelkezésre álló lehetőségek figyelembevételével – az értékelt számára ***fejlesztési célt vagy célokat határozzon*** meg a tárgyévra, vagy hosszabb időszakra (két-három értékelési évre) vonatkozóan. A legtöbb értékeltnek – mint minden embernek a mai felgyorsult, változásokkal teli világban – folyamatos fejlődésre van szüksége. Ennek ellenére lehetnek olyan helyzetek, valamint olyan értékeltnek, akik vonatkozásában inkább érdemes egy – egy évet kihagyni a fejlesztés folyamatából. Ilyenkor az értékelő vezető döntését egyrészt külső tényezők, másrészt az értékelt helyzete, jelen állapota, körülményei, kompetenciaszintje stb. határozzák meg. Elképzelhető, hogy az emberi erőforrás fejlesztéséhez szükséges feltételek nem állnak minden vonatkozásban

rendelkezésre az érintett közszolgálati szervezetnél. Történetesen nem vehető igénybe a szükséges továbbképzés, nem áll rendelkezésre elégséges pénzügyi forrás, hiány van munkaerőben, nagy a fluktuáció, a feladat-végrehajtás jellege nem teszi lehetővé a fejlesztésen való részvételt, nincs olyan felkészítés, amire szükség lenne stb. Ezekben az esetekben nem érdemes erőltetni a fejlesztést, mert a kudarc kockázata nagyobb lesz, mint a fejlesztéstől remélt szervezeti és egyéni haszon. A fejlesztési célok meghatározására ugyanazok a szabályok érvényesek, mint a már korábban leírt egyéni kiemelt teljesítménykövetelményekére. A hosszabb időszakra szóló fejlesztési célmeghatározásról akkor beszélhetünk, ha az értékelt számára pl. egy iskolai rendszerű, több évig tartó képzésen való részvételt írnak elő.

A fejlesztési célkitűzések meghatározásánál **több szempontra ajánlott az értékelő vezetőnek figyelnie**. A szervezeti érdek elsődlegességét biztosítva olyan helyzetet célszerű kialakítani, amikor **a szervezeti és az egyéni érdekek összhangja biztosítható**. A vezetőnek figyelnie kell arra is, hogy a szervezet közép-és hosszú távú céljai, stratégiai elképzelései milyen tervszerű fejlesztéseket tesznek szükségessé. Az értékelő vezető jó, ha tisztában van azzal, hogy egy megfelelően meghatározott fejlesztési cél jelentősen növelheti az értékelt motivációját, a szervezet és a vezető iránti lojalitását, javíthatja a vezető elfogadottságát, kettőjük kapcsolatát. Ugyanakkor a fejlesztés elmaradása, vagy rossz időben, tárgyban, illetve formában történő erőltetése jelentős problémák forrásává válhat. Növelheti a területtől történő elvándorlást, a fluktuációt, és a talán legjobbnak számító munkatársak elvesztéséhez is vezethet. A közszolgálati **életpálya modellek, illetve a karrierrendszerek** sikeres és hatékony működtetése, valamint az értékelt egyéni karrierépítése szempontjából is **kiemelt jelentőséggel bírnak a jól megválasztott fejlesztési célok**, és ezek teljesülései. A vezetőnek a fejlesztési célok meghatározásánál támogatnia kell az egész életen át tartó tanulás lehetőségét, az értékelt általános és szakmai tudásának, tapasztalatának szüntelen gyarapítását. A rendelkezésre álló és elérhető kompetencia, vagy személyiségfejlesztő tréningekre történő delegálásnál a vezetőnek figyelnie kell arra is, hogy az értékelteket elsősorban olyan programokra iskolázza be, amelyek közel állnak hozzájuk, ahol azokat a kompetenciáikat, személyiségjegyeiket fejleszthetik, amelyekben jók, kiemelkedő képességűek. **A fejlesztési lehetőségek arányos és igazságos elosztása** is nagy körültekintést igényel a vezetőtől. Kerülni kell azt a gyakran tapasztalható megoldást, amikor zömében azokat küldik továbbképzésekre, tréningekre, akik kevésbé hiányoznak a munkából. Esetleg éppen azért nem valósul meg bizonyos értékelti kör fejlesztése, mert vannak, akik szándékosan kerülnek pl. a továbbképzéseken, tréningeken való részvételt és e tény felett az illetékes vezető szemet huny. Azok számára viszont, akik a legtöbbet és a legjobban teljesítenek, ezért a legkevésbé nélkülözhetők a munkából, egyáltalán nem biztosítanak ilyen fejlesztési, fejlődési lehetőségeket. Figyelemmel az összes körülményre, valamint az érintett aktuális felkészültségi, kompetencia és

teljesítményszintjére az értékelő vezető hozhat olyan döntést is, hogy **a tárgyidőszakban az értékelt egyéni fejlesztésére nincs szükség**, ezért fejlesztési cél meghatározására, mérésére és/vagy értékelésére sem kell, hogy sor kerüljön. Ebben az esetben az értékelő vezető döntését a web felületű értékelő lapon köteles dokumentálni.

Akkor, ha az értékelő vezető úgy határoz, hogy az **értékeltnak, valamilyen területen fejlődnie kell**, két lehetőség kínálkozik a fejlesztési szándékok realizálására:

- a) Az elsónél az **értékelt napi munkavégzéséhez kötődően** olyan fejlesztések valósulhatnak meg, amelyek közös jellemzője, hogy a szükséges új ismeretek és gyakorlati tapasztalatok megszerzése nem szervezett keretek között folyó képzéseken, továbbképzéseken történik meg. Ez esetben az érintett egyéni felkészüléséről, önképzéséről, valamint **az értékelő vezető által irányított, támogatott, a munkavégzéshez kapcsolódó tudatos fejlesztéséről, „helyzetbe hozásáról”** van szó. Ebbe a körbe tartoznak pl. a munkakörbővítés, a munkafeladatok rotációja, a keresztirányú fejlesztés, a munkakör-gazdagítás, a műhelybeszélgetés, a szeminárium, a feladatok delegálása, a projektmunka, felkérés különböző tevékenységek (előadástartás, szakértői munka, oktatás, publikálás, kutatás) folytatására, akciótanulás, coaching, vagy a mentori feladatellátás.
- b) A másodiknál az értékelt **munkavégzésen kívüli** olyan fejlesztésére kerülhet sor, amely valamilyen szervezett keretek között folyó **a köznevelési, a szakképzési, a felsőoktatási vagy a felnőttképzési törvények** alapján, vagy a belső munkahelyi (közszolgálati) továbbképzési rendszerben működtetett **iskolai rendszerű, vagy iskolarendszeren kívüli formában megvalósuló** felkészítések keretei között, vagy egyéb kritériumoknak eleget téve zajlik le. E fejlesztések egyre hangsúlyosabb eleme az **irányított önálló tanulás, az önművelődés**, valamint a jelenleg legkorszerűbbnek számító **e-tanulás** különböző formáinak igénybe vétele, illetve ezek elismerése az érintett szervezetek és az értékelő vezető által. Fontos szempont, hogy a jelzett **egyéni fejlesztéseknek minden esetben kapcsolódniuk kell a szervezeti célokhoz, feladatokhoz és elvárásokhoz**. Másik nagyon fontos követelmény, hogy ezek a fejlesztések támogassák, szolgálják ki a **közszolgálati életpályán történő előrelépést, a karrierépítést** és a tervszerű, szervezeti szintű (szakértői és vezetői) **utánpótlási igények kielégítését** is.

5.2.6. Az egyéni fejlesztési célok részértékelésének folyamata:

Az értékelő vezető – döntésének megfelelően – tehát vagy meghatároz fejlesztési célt (az értékelési időszakra, vagy azt meghaladóan) az értékelt számára, vagy nem. **Több fejlesztési cél meghatározásánál** azokat egyenként, egymástól elkülönítve kell kezelni, illetve a web felületű értékelő lapra bejegyezni. Amennyiben lehetséges, ezekhez az értékelő vezetőnek vagy az elvárt eredményeket, vagy a határidőket, vagy a mérőpontokat és az indikátorokat is fel kell, illetve **fel lehet tüntetnie**. Az **egyéni fejlesztési célok teljesülését** az év végi mérés és/vagy értékelés során kell az értékelést végző vezetőnek beazonosítani és **megállapítani**. Az esetek többségében ennél a pontnál **együtt használhatja az értékelő vezető a mérés és az értékelés** kínálta lehetőségeket is. Annál is inkább, mert a kitűzött fejlesztési célok között lesznek olyanok, amelyek teljesülése konkrét, mérhető eredményekhez köthető (pl. megszerzett diploma, idegen nyelvvizsga, abszolvált vezetőképzés, megírt tanulmány, az adott időszakra előírt közszolgálati továbbképzési pont összegyűjtése). Ugyanakkor lehetnek olyan fejlesztési célteljesülések is, amelyeket az értékelő vezető csak saját tapasztalataira alapozva tud megítélni, illetve értékelni. Ezek közé tartozhat annak az eldöntése is pl., hogy az értékelt eleget tudott-e tenni a munkakörbővítéssel, a rotációval együtt járó többletterheknek, vagy a rábízott projektmunka során a vele szemben támasztott új kihívásoknak, elvárásoknak meg tudott-e felelni. A tárgyalt értékelés alatt az értékelő vezetőnek – az alkalmazott mérés és/vagy értékelés eredménye alapján a web felületű értékelő lapon megadott **öt teljesítményszint közül** kell - egyenként a kitűzött célokhoz rendelve – beírnia azokat, amelyeket megfelelőnek tart. Az informatikai rendszer ezek alapján automatikusan kiszámolja és százalékos értékben kifejezve megjeleníti, és rögzíti az értékelő lapon **a részértékelés összesített eredményét**.

A munkavégzéshez kötődő és az azon kívüli fejlesztési célok között is lehetnek olyanok, amelyek végrehajtása átnyúlhat az egyik értékelési időszakból a másikba. Ekkor a fejlesztési célok teljesülésének megállapítására az adott értékelési időszakban kell sort keríteni. Az **áthúzóadás tényét és a teljesülés várható befejezési idejét** az értékelő vezetőnek rögzítenie kell a web felületű értékelő lapon.



27. ábra: Az egyéni teljesítményértékelés keretei között megvalósuló fejlesztések várható eredményei

6. Az év közbeni, a féléves és az év végi értékelések és a minősítés, az önértékelés

6.1. A vezetői értékelések és a minősítés

Az egyéni teljesítményértékelés moduljai esetében született eredmények megítélését **egységes szempontok és egyező mérőskála** segítségével lehet elvégezni függetlenül attól, hogy az érintett közszolgálati szerv munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetőjének döntése értelmében a kötelező modulok mellett éppen mennyi, illetve milyen ajánlott kategóriába sorolt értékelési modul használnak még fel. Természetesen ez az állítás akkor is igaz, ha egyetlen ajánlott kategóriába tartozó értékelési modult sem vesznek igénybe és megelégszenek a kötelező modulok kizárólagos alkalmazásával. A lényeg tehát az, hogy **a két félévre osztott értékelési időszak alatt** – a korrektül és hiánytalanul elvégzett, illetve dokumentált – **értékelés eredménye** az informatikai rendszer támogatása révén – minden egyéb feladatteljesítést igénylő értékelő vezetői beavatkozás nélkül – **automatikusan megjeleníti az értékelt év végi minősítésének végeredményét**.

Ezt úgy sikerült elérni, hogy valamennyi értékelési modul esetében **öt teljesítményfokozatot alakítottak ki, százalékban kifejezett értékhatárok, illetve értéksávok megadásával**. Ezek az alábbiak:

A	szint	=	kivételes teljesítmény	100 – 91 %
B	szint	=	jó teljesítmény	90 – 71 %
C	szint	=	megfelelő teljesítmény	70 – 51 %
D	szint	=	átlag alatti teljesítmény	50 – 41 %
E	szint	=	elfogadhatatlan teljesítmény	40 – 0 %

6. számú táblázat: Teljesítményfokozatok és teljesítményszintek.⁴⁰

A minősítés szempontjából az öt teljesítményfokozat az alábbi értékelési tartalmakat hivatott megjeleníteni:

⁴⁰ Forrás: 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet

Kivételes teljesítmény: A közszolgálatban elvárt szintű norma- érték- és prioritási rendszernél *magasabb szintű teljesítményt, munka-magatartást és kompetenciamegfelelést tanúsít.* Az értékelt az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket és valamennyi feladatot nagyfokú kezdeményezőkézséggel, kreatívan, önállóan és innovatívan hajtja végre. Kiemelten figyel a munka minőségi színvonalának és mennyiségi mutatóinak maradéktalan betartására, a feladatok inkább határidő előtti teljesítésére. Nagy hatékonysággal és nyitottan képes együttműködni, feladatokat közösen megoldani bárkivel, legyen az a szervezet tagja vagy azon kívüli személy. Munkacsoportjának kiemelkedően lelkes és aktív tagja, igazi csapatjátékos. Teljesítményével, hozzáállásával, elért eredményeivel, együttműködési készségével, lojalitásával példát mutat a többieknek. Kiemelten motivált, keresi az új feladatokat és kihívásokat, szívesen vállal kockázatot. Empátiás készsége, munkatársaira, vezetőire, külső és belső ügyfeleire irányuló figyelme kiemelkedő. Annak ellenére, hogy kivételes szakértelemmel és gyakorlattal rendelkezik, minden lehetőséget megragad arra, hogy tudását, kompetenciáit és személyiségét folyamatosan fejlessze.

Jó teljesítmény: A közszolgálatban elvárt szintű norma- érték- és prioritási rendszernél időnként *magasabb szintű teljesítményt, munka-magatartást és kompetenciamegfelelést tanúsít.* Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket és valamennyi feladatot az értékelt kezdeményezőkézséggel, kreatívan, önállóan és innovatívan hajtja végre. A munka minőségi színvonalának és mennyiségi mutatóinak betartására figyel, a feladatokat határidőre, olykor az előtt teljesíti. Nehézségek nélkül képes együttműködni, feladatokat közösen megoldani bárkivel, legyen az a szervezet tagja vagy azon kívüli személy. Munkacsoportjának lelkes és aktív tagja, igazi csapatjátékos. Teljesítményével, hozzáállásával, elért eredményeivel, együttműködési készségével, lojalitásával igyekszik példát mutatni a többieknek. Feladatainak ellátását motiváltan teljesíti. Időnként vállalkozik új feladatok megoldására. Az átlagosnál nagyobb empátiás készséggel rendelkezik. Szakértelmének és gyakorlati tapasztalatainak folyamatos gazdagítására, bővítésére törekszik, hangsúlyt fektet kompetenciái fejlesztésére is.

Megfelelő teljesítmény: A közszolgálatban elvárt szintű norma- érték- és prioritási rendszer szerinti *teljesítményt, munka-magatartást és kompetenciamegfelelést tanúsít.* Az értékelt az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket és valamennyi feladatot az előírásoknak, illetve a vezetői elvárásoknak megfelelően, önállóan és innovatívan hajtja végre. A munka minőségi színvonalának és mennyiségi mutatóinak betartására figyel, a feladatokat határidőre teljesíti. Képes együttműködni, feladatokat közösen megoldani a szervezet tagjaival, szükség esetén külső partnerekkel is. Munkacsoportjának megbízható tagja, kollégái számíthatnak rá.

Teljesítménye, hozzáállása, elért eredményei, együttműködési készsége, lojalitása az elvárásoknak megfelelő. Feladatait általában motiváltan teljesíti. A legszívesebben a munkakörére jellemző, állandó feladatok megoldását végzi el. Figyel környezetére, megfelelő empátiás készséggel rendelkezik. Szakértelmét és gyakorlati tapasztalatai igyekszik gazdagítani, bővíteni kompetenciái és személyisége fejlesztésére is figyel.

Átlag alatti teljesítmény: Az esetek többségében a közszolgálatban elvárt szintű, de időnként az elvárt szintet el nem érő norma- érték- és prioritási rendszer szerinti *teljesítményt, munka-magatartást és kompetencia megfelelést tanúsít*. Az értékelt az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket és valamennyi feladatot az előírások, illetve a vezetői elvárások alatt teljesíti, rendszeres felügyeletre szorul, feladatait nem mindig képes önállóan és kezdeményezően megoldani. A munka minőségi színvonalának és mennyiségi mutatóinak betartására gyakran nem figyel, feladatait sokszor határidő után teljesíti. Nehezen tud együttműködni, feladatokat közösen megoldani a szervezet tagjaival, külső partnerekkel pedig nem szívesen dolgozik együtt. Munkacsoportjának a legtöbbször nem tud megbízható tagjává válni, kollégái kevésbé számíthatnak rá. Teljesítménye, hozzáállása, elért eredményei, együttműködési készsége, lojalitása az elvárások alatti. Feladatait nagyon ritkán teljesíti motiváltan. Időnként a munkakörére jellemző, állandó feladatok megoldása is nehézséget okoz számára. Általában önmagával van elfoglalva, empátiás készsége, másokra figyelése alacsony szinten áll. Bizonytalan szakmai tudása és gyakorlati tapasztalatai bővítésére, gazdagítására csak időnként szánja rá magát, kompetenciai és személyisége fejlesztésére nem igazán figyel.

Elfogadhatatlan teljesítmény: A közszolgálatban elvártnál norma- érték- és prioritási rendszernél rosszabb szintű *teljesítményt, munka-magatartást és kompetencia megfelelést tanúsít*. Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket és valamennyi feladatot az értékelt messze az előírások, illetve a vezetői elvárások alatt teljesíti. Állandó felügyeletre, ellenőrzésre szorul, feladatait nem képes önállóan megoldani, kezdeményezni soha sem szokott. A munka minőségi színvonalának és mennyiségi mutatóinak betartására nem figyel, feladatait legtöbbször határidő után teljesíti. Nehezen, vagy egyáltalán nem tud együttműködni, feladatokat közösen megoldani a szervezet tagjaival, külső partnerekkel pedig egyáltalán nem akar együtt dolgozni. Munkacsoportjának csak formális tagja, kollégái szinte sohasem számíthatnak rá. Teljesítménye, hozzáállása, elért eredményei, együttműködési készsége, lojalitása jellemzően az elvárások alatti szinten áll. Feladatait kényszerűségből igyekszik teljesíteni. A munkakörére jellemző, állandó feladatok megoldása általában nehézséget okoz számára. A munkaidő nagyobbik felében önmagával van

elfoglalva, empátiás készsége, másokra figyelése a környezete számára nem érzékelhető. Bizonytalan szakmai tudásának és gyakorlati tapasztalatainak bővítésére, gazdagítására, kompetenciái és személyisége fejlesztésére irányuló kezdeményezéseket elhárítja, kitér előlük.

Az értékelést végző vezetőnek az a feladata, hogy a **0 – 100 % terjedő mérőskálán** az egyes részértékeléseknél felhasznált módszernek megfelelően – az értékeléseknél egy, a méréseknél pedig a szükséges mennyiségű **jelöléssel – alakítsa ki a részértékelés eredményét**. Az értékelési tényezőnként (eredmény, határidő, mérőszámok, indikátorok) valamint a kompetenciánként (kötelező és választható) megítélt teljesítményfokozathoz tartozó százalékos értékek – az informatikai rendszernek köszönhetően csakúgy, mint a minősítésnél - **automatikusan összeadódnak és kiadják az adott részértékelés összesített eredményét**.

A százalékban kifejezett, több részértékelés összesített, komplex eredményét egyesítő minősítések szakszerű és körültekintő vizsgálata lehetőséget nyújt arra is, hogy a munkakör-értékük alapján egyező kategóriába sorolható, illetve tartozó munkaköröket betöltő közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményét egymással össze lehessen vetni.

6.2. Az értékelt munkatárs önértékelése

Egy korszerűen és hatékonyan működtetett egyéni teljesítményértékelési rendszernek szerves alkotó eleme az értékelt saját feladatellátásáról, munkahelyi magatartásáról, hozzáállásáról, kompetenciamegfeleléséről stb. tehát **összteljesítményéről kialakított véleményének önértékeléssel** történő közreadása az értékelő vezető, illetve a szervezet számára. A közszolgálat egészét figyelembe véve voltak, illetve vannak olyan szervezetek, ahol éltek az önértékelés kínálta lehetőségekkel, felvállalták az ezzel együtt járó esetleges konfliktusokat, illetve azok kezelésének problémáit, és voltak olyanok is (ők voltak, vannak többségben), akik kizárólag a vezetők értékelésére hagyatkoztak. Mindezeket figyelembe véve a hatályos jogszabályok **az értékelt önértékelését kötelező jelleggel nem írják elő**. Viszont a továbblépés, a minőségi fejlődés biztosítása érdekében megteremtik annak a lehetőségét, hogy azoknál a közszolgálati szervezeteknél, ahol **a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetők** (a hivatalvezetők, az állományilletékes parancsnokok) **az értékelt önértékelését** – elsődlegesen a szervezet hatékony és eredményes működtetése szempontjából – **fontosnak tartják**

és annak végrehajtását el akarják rendelni, ezt jogszerűen megtehessek.⁴¹ A munkáltatói jogkör gyakorló vezető, tehát jogszabály vagy az állami irányítás egyéb jogi eszközének a kiadásával elrendelheti az értékelt önértékelési kötelezettségét az egyéni teljesítményértékelés egészére, vagy annak általa meghatározott értékelési moduljára nézve.

Ezért **a web felületű értékelőlap** – az adott szervezet igényeit megtestesítő vezetői döntésnek megfelelően az egyedi beállítás lehetőségét biztosítva - **lehetővé teszi, hogy az értékelt elkészíthesse önértékelését.** Az önértékelést minden esetben **a vezető értékelését megelőzően kell** az értékeltnek megtennie. Ennek hiányában az értékelő vezető nem tudja megkezdeni, illetve folytatni az egyéni teljesítmény mérését és/vagy értékelését. A feladatteljesítés kötött sorrendjéből következően, **az értékelő vezetőnek** minden esetben **módjában áll saját értékelése előtt megismerni az értékelt önértékelési eredményét.** Az önértékelésnél az értékeltnek ugyanazt a web felületű értékelő lapot kell használnia, mint az értékelő vezetőnek. Az önértékelés módszere is megegyezik a vezetői értékeléssel, mert mindketten a megfelelőnek tartott teljesítményfokozat bejelölésével foglalhatnak állást, a vizsgált teljesítmény saját szempontú megítéléséről. Az eddig leírtakból az is következik, hogy **az év végi minősítésnél már nincs lehetőség az önértékelésre,** mert ez esetben a féléves és az év végi értékelésekből a web felületű értékelőlap automatikusan számolja ki és adja meg a minősítés összegzett eredményét, tehát ez esetben újabb értékelési aktusra az értékelő vezető és az értékelt között nem kerül sor.

6.3. Az értékelésekhez és a minősítéshez kötődő egyéb jogok

A teljesítményértékelési rendszer működtetésének közvetlen irányítását és felügyeletét ellátó **felettes vagy kontrollvezetőnek jogában áll megnézni nemcsak az értékelt önértékelését, de a vezető értékelését is.** A web alapú értékelő lap lehetővé teszi a kontrollvezető számára – hogyha szükségesnek, illetve indokoltnak tartja – hogy ő is elvégezhesse a részértékeléseket, majd ezek birtokában **megerősíthesse, vagy** – az értékelő vezetővel kötelezően lefolytatott előzetes egyeztetés után – **megváltoztathassa** az értékelő vezető egyes részértékeléseit, ezzel esetenként a minősítés végeredményét is. Az értékelés megváltoztatása miatti egyet nem értése esetén **az értékelő vezetőnek jogában áll** – a hibás vagy valótlan ténymegállapítás, esetleg személyiségi jogát sértő megállapítás megsemmisítése miatt – **közszolgálati jogvitát kezdeményezni.**

⁴¹ A 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet 16. § (1) bekezdése az alábbiak szerint rendelkezik: „A munkáltatói jogkör gyakorlója írásban rendelkezhet úgy, hogy az értékelő vezető általi teljesítményértékelés előtt az értékelt személy az értékelő lapon önértékelést végezzen. Ebben az esetben az értékelt személy az értékelő vezető által végzett értékeléssel azonos módon méri, illetve értékeli a saját teljesítményét.”

Az értékelt közszolgálati tisztviselőnek **jogában áll** az értékelő vezető által elkészített mindazon **részértékelés eredményét megnézni** a web felületű értékelő lapon, amelyhez hivatalosan nem kötődik az értékelő vezető és az értékelt közötti szóbeli teljesítményértékelő megbeszélés lefolytatása. E jogával az értékelt az adott **teljesítményértékelési aktus kihirdetett határnapját követő öt munkanapon belül élhet**. A közszolgálati szervek által *kötelezően teljesítendő részértékelések közül a félévi és az év végi kompetencia alapú munka-magatartásértékelés végrehajtása tartozik ebbe a körbe*. Abban az esetben, ha a közszolgálati szerv munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetője – jogszabályban, vagy az állami irányítás egyéb jogi eszköze által – előírja az ajánlott kategóriába sorolt valamely értékelési modul alkalmazását, azt is köteles meghatározni, hogy ezek közül melyeket lehet teljesítményértékelő megbeszélgetés nélkül, a vezető egyoldalú értékelésével megvalósítani, és melyeket kell az értékelt és az értékelő vezető személyes megbeszéléséhez kötni.

A kötelező értékelési modulok közül **az év végén esedékes értékeléseket az év végi minősítéssel egybe kötve, az értékelő vezető és az értékelt közötti személyes teljesítményértékelő megbeszélgetéshez kell kötni**. Az ajánlott kategóriába tartozó év végi értékelések vonatkozásában is az előbbiek szerint kell eljárni. A személyes megbeszéléshez kötött értékelések és a minősítés alatt **az értékelő vezető köteles tételes részletességgel ismertetni** az értékelttel az általa kialakított teljesítménymérési és/vagy teljesítményértékelési **eredményeket**, majd ezeket vele **megfelelő alapossággal megbeszélni**.

7. Felkészülés a teljesítményértékelő megbeszélés lefolytatására, a teljesítmény év közbeni edzésére

7.1. Az értékelő vezető felkészülése

Az értékelő vezetőnek át kell néznie a hatályos egyéni teljesítményértékelési rendszer működtetésére vonatkozó szabályokat, előírásokat, az alkalmazandó módszereket. Át kell tanulmányoznia a web felületű értékelő lapot. Ha valamivel nincs tisztában, kérjen segítséget a személyügyi vagy az informatikai munkatársaktól, vagy szervezetektől. Az értékelő vezető ismerje meg, illetve tanulmányozza át az értékelési időszakra vonatkozó kiemelt szervezeti stratégiai célokat, feladatokat, az éves munkatervet, a vonatkozó jogszabályokat, a belső szabályzókat és az általa irányított munkatársak munkaköri leírásait, az előző évben nyújtott teljesítményjellemzőit,

kompetencia alapú munka-magatartásuk, kompetencia szintjük sajátosságait, az egyéni fejlesztési célok teljesülésének helyzetét, a tevékenységüket érintő egyéb dokumentumokat, karrierútjukat, elért eredményeiket, a munkatársairól készült feljegyzéseit. Az értékelő vezetőnek az értékelési időszak megkezdésekor tisztáznia kell, hogy a közvetlen irányítása alatt dolgozók közül kiket kell, illetve kiket lehet az egyéni teljesítményértékelés folyamatába bevonnia. Az értékelő vezetőnek fel kell készülnie, illetve konkrét megvalósítási metódust kell kidolgoznia arra vonatkozóan, hogy milyen formában oldja meg az értékelt tevékenységének folyamatos nyomon követését, a teljesítmény egész éves edzését.

7.2. Az értékelt felkészítése az egyéni teljesítményértékelésre

Az értékelt év eleji felkészítésénél az értékelő vezetőnek meg kell győződnie arról, hogy az értékelt ismeri-e a hatályos teljesítményértékelés folyamatát, a vonatkozó szabályokat, kötelezettségeit és jogait. Ha hiányosságokat észlel, akkor ezeket a megadott határidőre pótoltatnia kell, valamint segítséget kell nyújtania a feladatok értelmezéséhez. Részletesen meg kell beszélniük az egyéni teljesítményértékelés szakaszait, a közszolgálati szervnél alkalmazott részértékelések jellemzőit, az értékelt ezzel kapcsolatos feladatait, a határidőket, az elvárt eredményeket, az esetleges mérőpontokat és indikátorokat, valamint az év végi teljesítményértékelő és minősítő megbeszélés lefolyását, a minősítés menetét, annak eredményeit, illetve lehetséges következményeit. Az értékelő vezető hívja fel az értékelt figyelmét arra, hogy az év közben elvégzett kiemelt tevékenységeiről, eredményeiről, a munkáját segítő vagy akadályozó tényezőkről, többletfeladatairól, a meghatározott fejlesztési célok realizálásáról, tehát minden olyan kérdésről, amely érdekes lehet teljesítménye megítélése szempontjából, készítsen feljegyzéseket, valamilyen formában dokumentálja azokat. Jelezze, hogy ő is hasonló módon fog eljárni, hogy konkrétumokról tudjanak a részértékelések és a minősítés során is megbeszélést folytatni. A felkészítésnél ki kell térni a web felületű értékelő lap kitöltésének bemutatására, az értékelt év közbeni feladataira, valamint a megfelelő hozzáférés (pl. felhasználói név, jelszó) biztosítására.

Az értékelő vezetőnek fel kell készítenie az értékeltet az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények, valamint az egyéni fejlesztési célok számbavételére, azok megfogalmazására. Ehhez ismertetnie kell, illetve közre kell adnia a szervezet előtt álló kiemelt célokat, feladatokat a prioritást kapott területeket, továbbá az egyéni fejlesztési célok realizálási lehetőségeit, az esetleges támogatások formáját és mértékét is. Abban az esetben, ha valamelyik részértékeléshez, továbbá az év végi teljesítményértékelő megbeszéléshez, illetve a minősítés elkészítéséhez, a munkáltatói jogkörrel

rendelkező vezető (a hivatal vezetője) önértékelést rendelt el, az értékelő vezetőnek a felkészítés során ki kell térnie az értékelt önértékeléssel kapcsolatos feladataira, annak szabályaira és menetére. Az értékelő vezető – az értékelttel történő egyeztetést követően – határozza meg a személyes jelenlétet igénylő teljesítményértékelő részértékelések és az év végi minősítő megbeszélés pontos időpontját és helyét.

7.3. A teljesítmény év közbeni edzése, a folyamatok vezetői nyomon követése

Az értékelt teljesítményének év közbeni „edzése”, illetve annak az értékelő vezető általi folyamatos nyomon követése az egyéni teljesítményértékelés ***kiemelt feladata***, amelyet az értékelő vezetőnek az értékelési időszak kezdetétől a végéig ***szüntelenül folytatnia kell!*** E nélkül az értékelő nem tud reális képet kialakítani magában az értékelt teljesítményéről, következésképpen értékelése sem lesz megfelelő, illetve elfogadható sem az értékelt, sem a felettes vagy a kontrollvezető számára. A teljesítmény év közbeni edzése és az arról adott ***azonnali visszacsatolás az egyik legnehezebb vezetői feladat***, amelyet egyébként akkor is el kellene látnia a vezetőnek, ha nem lenne, vagy csak „papíron” létezne az egyéni teljesítményértékelés! Mivel egy év alatt sok minden történik, célszerű az értékelést végző vezetőnek pl. naplót vezetni, vagy sajátos, egyedileg kipróbált formában feljegyezni az értékeltre vonatkozó információkat, adatokat, eseményeket, tényeket, az elért eredményeket, az esetlegesen felmerült hiányosságokat. A feljegyzésekbe általában az átlagostól valamilyen irányban eltérő eseményeket célszerű leginkább beírni. Ez a módszer segíti a vezetőt abban, hogy ne csak az utolsó hónapok eseményei alapján ítélje meg az értékelt teljesítményét, hanem az egész éves munkáját, magatartását, kompetencia megfelelését tudja figyelembe venni. Fontos, hogy véleménye alátámasztásakor mindig konkrét tényekre, eseményekre és magatartásokra építse álláspontját. ***Sohasem az értékelt személyiségét vegye górcső alá, mindig a cselekedeteire, a tetteire, az elvégzett munkák mennyiségére és minőségére koncentráljon.***

A naplózáson kívüli másik megoldás lehet egy előre kidolgozott formátumú és tartalmú heti státuszriport elkészíttetése, amelyet az értékelő vezetőnek valamennyi munkatársától heti rendszerességgel be kell kérnie. Ebben az e-riportban – egyebek mellett - a végrehajtott feladatokról, az elért eredményekről, a határidők teljesítéséről, a konkrét mérőszámokról, mérőpontokról adhatnak információt az értékelték. Az e-mail formátumban megküldött 52 heti státuszriportot az értékelő vezető viszonylag könnyen át tudja nézni, a részértékelések és a minősítés előtt azok tartalmát, az elért eredményeket egyszerűen összesítheti és ezek alapján objektív, tényekkel alátámasztott visszajelzést adhat az értékelt számára.

7.4. A teljesítmény év közbeni edzésével kapcsolatos általános tudnivalók⁴²

A vezetők gyakran azt feltételezik, hogy kezdeti iránymutatásuk – ez esetben a teljesítménykövetelmények meghatározása – kellően világos és egyértelmű volt, így nincs is szükség utánkövetésre, vagy olyan elfoglaltak, hogy nincs rá idejük. Pedig, ha szeretnének maguknak időt spórolni, és szeretnék magukat megkímélni a problémáktól, célszerű beütemezni és megtartani a „teljesítményellenőrző” találkozót. Így már csírájában elfojthatják a problémákat és jelentősen növelhetik annak valószínűségét, hogy az értékelt teljesítménye találkozni fog az elvárásaikkal. Ha nem ütemezik be ezeket a találkozót, azzal szinte borítékolhatják a kudarcot. „A gazda szeme hizlalja a jószágot!” Nagyon fontos szempont az is, hogy **„akkor érijük tetten” az értékeltet, amikor jól végzi a munkáját, nem akkor, amikor rosszul**. Dicsérni és/vagy az erőfeszítéseket új mederbe terelni akkor tudunk, ha a pozitívumokat hangsúlyozzuk. Előbb kell dicsérni, csak utána korrigálni. Ha azonban a teljesítmény nem javul, rögtön a terelés eszközehez kell nyúlni, hogy elejét lehessen venni minden további teljesítménycsökkenésnek. Az értékelt által nyújtott teljesítmény az, ami miatt a vezetőnek – ha indokolt – változtatnia kell stílusán. Az értékelő vezető ezzel tudja leginkább elősegíteni az értékelt teljesítményjavulását. Ha az értékelő vezető tudatosan végzi ezt a változásra nyitott tevékenységét, szépen halad előre a kijelölt úton, minden állomásnál megáll, elérheti, hogy az értékelték önállóan, felügyelet nélkül is jól teljesítenek.

Nagyon ritkán lehet azt tapasztalni, hogy a szakértelem csökkenése állna a teljesítmény romlása mögött. Az emberek általában nem veszítik el a már meglévő vagy megszerzett szakértelmüket, tudásukat. Ha bárminemű negatív irányú változás áll be, akkor vagy a munka és az annak elvégzéséhez szükséges képességek változtak meg, vagy az értékelt elvesztette elkötelezettségét. Az **elkötelezettség hiánya** – a megváltozott motiváció vagy önbizalomszint – **és ennek kezelése a vezetői munka egyik legnagyobb kihívása**. Az esetek többségében a vezetők nem foglalkoznak ezzel a problémával, mert ez erősen érzelmi kérdés és nem tudják, hogyan is kellene ezt kezelni. Ha mégis foglalkoznak vele, általában csak rontanak a helyzeten: az elhivatottságukat elvesztett munkatársaikat képesek teljesen a szervezet ellen hangolni. Ezek az értékelték úgy érzik, hogy az értékelő vezető, vagy az egész szervezet igazságtalanul bánik velük. Nagyon valószínűnek látszik, hogy az elkötelezettség elvesztésének elsődleges oka a vezető, vagy a szervezet magatartásában keresendő. Ilyenkor általában a legnagyobb gond, hogy a vezető, vagy a szervezet tett valamit, vagy elmulasztott megtenni valamit, ami miatt csökkent az értékeltben az elkötelezettség. Akivel ez megtörténik, az nyilvánvalóan nem az igényeihez passzoló vezetési stílust kapta. A felügyelet túl

⁴² Forrás: Ken Blanchard: Vezetés magasabb szinten Eredményesség emberközpontú módszerekkel HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010. pp. 119-171.

szoros, vagy túl laza volt. Az elkötelezettség elvesztésének számos lehetséges oka van: a visszajelzés-, az elismerés-, és a világos teljesítményelvárások hiánya, méltánytalan normák, kiabálás, hibáztatás, az elkötelezettség elutasítása, túlhajszoltság, stressz. A probléma megoldását jelentősen megkönnyítheti, ha a vezető és/vagy a szervezet is szerepet játszott a nem kívánt helyzet kialakulásában, hogy tárjuk fel pontosan ki és mivel járult hozzá a probléma keletkezéséhez és azt – a megoldás részeként – a lehető leggyorsabban meg kell szüntetni. Az **„áldozat”, az értékelt kizárólagos hibáztatása nem jó stratégia!** Az elkötelezettség elvesztése orvoslásához kifinomult kommunikációs készségre és a vezető saját egójának a visszaszorítására van szükség.

Az elkötelezettséget az alábbi négy lépésben ajánlott a kívánt mederbe terelni:

Első lépés: Az előkészület

Válasszuk ki egy konkrét teljesítményt vagy magatartást, amelyet úgy gondoljuk, közösen kezelni tudjuk. Ne akarjunk egyszerre mindent megoldani! Miután kijelöltük a kezelésre váró teljesítményt vagy magatartást, gyűjtsük össze mindazokat a tényeket, amelyek – a mi, tehát az értékelő vezető szemszögéből – alátámasztják annak létezését. Ha az értékelt teljesítményével van gond, számszerűsítsük a csökkenés mértékét. Ha a magatartásával okoz problémát, megállapításainkat korlátozzuk arra, amit ténylegesen látunk. Ne bocsátkozzunk feltételezésekbe és ne hagyatkozzunk mások megfigyeléseire. Mindig a lehető legfrissebb információkra támaszkodjunk. A következő lépésként tárjuk fel mindazt, amit vezetőként mi, vagy a szervezet elkövettünk, és amivel hozzájárultunk az elkötelezettség elvesztéséhez. Legyünk őszinték! A helyzet megoldásához csak akkor kerülünk közelebb, ha vállaljuk a felelősséget. Keressük meg a válaszokat a következő kérdésekre:

- Teljesítményelvárásaink vajon egyértelműek voltak-e?
- Beszéltünk-e valaha is az érintettel a teljesítményéről, a magatartásáról?
- Tisztában van-e az értékelt a jó teljesítmény fokmérőjével?
- Van-e bármi is, ami a teljesítmény útjában áll?
- Biztos, hogy a megfelelő vezetési stílust alkalmazzuk?
- Adtunk-e visszajelzést a teljesítményről vagy a magatartásról?
- Kapott-e esetleg jutalmazást a nem megfelelő teljesítményért vagy a helytelen magatartásért?
- Kapott-e esetleg büntetést, elmarasztalást a jó teljesítményért vagy a helyes magatartásért?
- Az irányelvek a kívánt teljesítményt támogatják-e?
- Adott-e képzés vagy kellő idő a szükséges képességek elsajátításához?

Második lépés: A megbeszélés ütemezése, céljának kitűzése és a szabályok lefektetése

Egy megbeszélés ütemezése alapfeltétel. Fontos, hogy a megbeszélést annak céljának kitűzésével, és az alapszabályok lefektetésével kezdjük. Ezzel biztosítjuk, hogy mindkét fél meghallgattatik, és egyiküknek sem kell védekeznie. Egy teljesítmény, vagy magatartás problémákkal küzdő ember valószínűleg vitatkozik és védekezik, ha szembesítik a helyzettel. A szabályok betartása segít a probléma megoldásában, egymás kölcsönös meghallgatása pedig biztosítja, hogy csökkentsük a másik ellenállását, végső soron elinduljunk a remélt megoldás felé.

Harmadik lépés: Kölcsönös megállapodásra törekvés

A következő feladat annak meghatározása, hogy a problémát és annak okait illetően miben ért, illetve nem ért egyet a két fél. Vezetőként a mi feladatunk eldönteni, hogy megértjük-e egymást annyira, hogy tovább léphessünk a közös problémamegoldásra. A legtöbb konfliktushelyzetben szinte kizárt, hogy a két fél mindenben egyetértsen. Azt kell felmérni, hogy van-e megfelelő közös alap ahhoz, hogy kitudjunk dolgozni egy megoldást. Ha nincs, vegyük át újra azokat, amelyek a megoldás útjában állnak, fogalmazzuk meg újra a saját álláspontunkat, hogy lássuk, sikerülhet-e megérteni egymást és egyezsége jutni. Amikor úgy gondoljuk, hogy végre tovább léphetünk, kérdezzük meg az értékeltet, hajlandó-e együtt dolgozni velünk a probléma megoldásán. Ha még mindig nem tudjuk rávenni a folytatásra, vegyük elő az irányító vezetési stílust. Fogalmazzuk meg egyértelmű teljesítményelvárásunkat, és szabjunk meg egy időkeretet azok eléréséhez, állítsunk fel világos, konkrét normákat, és készítsünk ütemtervet a fejlődés nyomon követéséhez, illetve szögezzük le, hogy a teljesítés hiánya milyen következményekkel fog járni. Azt azonban meg kell értenünk, hogy ez a stratégia csak végső megoldásként jöhet szóba, és ezzel csak a teljesítményproblémát tudjuk megoldani, az elkötelezettség elvesztését nem tudjuk orvosolni! Ha sikerül elérni, hogy közösen dolgozzunk a probléma megoldásán, természetes, ha megkönnyebbülünk, és azt hisszük, hogy már meg is oldottuk a dolgot. De nem ilyen egyszerű. Ha a vezetőnek vagy a szervezetnek is szerepe volt a probléma kialakulásában, helyre kell hozni azt, ami elromlott. Bármit is tettünk, amivel kiváltottuk a problémát, vagy hozzájárultunk annak kialakulásához, foglalkozni kell vele, és meg kell oldani. Előfordul, hogy vezetőként nincs befolyásunk arra, amit a szervezet tett, de csupán azzal, hogy elismerjük a szervezet felelősségét, gyakran enyhíteni tudunk a feszültségen és visszanyerhetjük a másik fél elkötelezettségét.

Negyedik lépés: Együttműködés a teljesítményért

Eljött az ideje az együttműködésnek, és egy olyan beszélgetésnek, amely során a vezető és az értékelt, mint partnerek közösen eldöntik, hogy melyik vezetési stílus biztosítja a szükséges irányítást és a teljesítmény edzését. Ki kell tűzni egy célt, ki kell dolgozni egy cselekvési tervet, és be kell ütemezni a fejlődés-ellenőrző megbeszéléseket. Ez a lépés döntő fontosságú. Az első ilyen megbeszélések alkalmával még nem biztos, hogy elérjük a remélt eredményt. Ha azonban őszintén és jóhiszeműen állunk a megbeszéléshez, azzal ellensúlyozhatjuk a nem teljesen tökéletes kommunikációnk hatását, és lerakhatjuk egy gyümölcsöző, bizalomra épülő kapcsolat alapjait.

8. A teljesítményértékelő megbeszélés, a teljes körű visszacsatolás

8.1. A teljesítményértékelő és minősítő megbeszélés

Az értékelési időszak végére érve az értékelő vezetőnek és az értékeltnek kötelező aktusként le kell folytatniuk **a teljesítményértékelő és minősítő megbeszélést**. A megbeszélést minden esetben **az értékelő vezetőnek kell kezdeményeznie és irányítania**. Az év végi teljesítményértékelő és minősítő megbeszélés előtt az értékelő vezetőnek és az értékeltnek is ajánlott átgondolnia egész évi tevékenységét, a megbeszélés menetét, hangsúlyait, stílusát, az alkalmazandó módszerét és végcélját. Az értékelő vezető szisztematikusan gondolja végig az értékelt tevékenységének erős és gyenge pontjait. Sorakoztasson fel tényeket, adatokat és érveket értékelése alátámasztásához és álláspontja hitelessé, objektívvé tételéhez. Tekintse át, hogy vezetői munkájával, magatartásával mennyiben segítette, vagy esetleg gátolta az értékelt sikeres, hatékony és motivált feladatellátását. Alaposan tekintse át és mérlegelje az értékelt valamennyi eredményét, esetleges kudarcait. Az értékelőnek figyelemmel kell lennie arra is, hogyha nem tudta az értékelt valamennyi egyéni kiemelt teljesítménykövetelményét, fejlesztési célját teljesülni elfogadni, az minnek, illetve kinek „köszönhető”. Jelentősen megkönnyíti az értékelő vezető felkészülését a teljesítményértékelő és minősítő megbeszélésre, ha a következő kérdéseket felteszi önmaga számára és ezekre a legmegfelelőbb válaszokat előre végig gondolja:

- Milyen változások várhatók, vagy mit szeretne bevezetni a munkakörbe, hogy növelje a hatékonyságot?
- Végzett-e az értékelt olyan feladatokat, amelyek nem szerepelnek a munkaköri leírásában, de a jövőben szerepelniük kellene?

- Milyen új követelményeknek kell eleget tennie az értékeltnek?
- Hogyan lehet kiküszöbölni az eddig tapasztalt hiányosságokat?
- Vannak-e olyan képességei az értékeltnek, amelyeket nem, vagy csak részben használ a feladatok elvégzése során?
- Milyen javaslatokat tehetne képességeinek jobb felhasználása érdekében?
- Milyen irányt szeretne adni munkatársa karrierjének a következő években?
- Melyek lesznek az értékelt teljesítménykövetelményei a következő évben?
- Milyen fejlődési lehetőségeket lát?
- Milyen képzésre lenne szüksége ahhoz, hogy
 - a jelenlegi munkakörében növelje teljesítményét?
 - a jövőre felkészüljön?
 - tökéletesítse szakmai ismereteit, és újakra tegyen szert?
- Milyen segítséget tud nyújtani munkatársának a fejlődésben?

Az értékelő vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy eltérő megbeszélésre célszerű felkészülnie, ha:

- az értékelt anyagi ösztönzését (jutalmazását, fizetésemelés mértékét) akarja, illetve kell megoldania, vagy ha;
- az értékelt jövőbeni előléptetési lehetőségeiről, a jelenleginél nagyobb felelősséggel járó és más elvárásokkal jellemezhető munkakörbe való alkalmasságáról szeretne, illetve kell az értékelő vezetőnek döntenie, vagy ha;
- a jelenlegi munkakörben történő fejlődési lehetőségeit szeretné az értékelő vezető az értékelttel tisztázni, a fejlődési célkitűzéseket megfogalmazni, motiválni és egy hosszabb távra szóló támogatási folyamat alapjait lerakni.

A legtöbb haszon ettől a fejlesztő típusú harmadik beszélgetéstől remélhető. Kedvező tehát, hogy a teljesítményértékelés célkeresztjébe a fejlesztés került. Ennek megfelelően az értékelő vezető is a fejlesztő típusú teljesítményértékelő és minősítő megbeszélésre fókuszálhat. A fejlesztő ideáltípusú teljesítményértékelő, minősítő megbeszélés három fajtáját az alábbiak jellemzik:

- a) **Az értékelést elfogadtató megbeszélés** akkor alkalmazható, ha az értékelő vezető jól ismeri az értékelt munkakörét és az értékelt teljesítménye az adott munkakörben még nem éri el az elvárt szintet. Ilyenkor a legfontosabb értékelő vezetői készség az értékelt meggyőzése arról, hogy milyen irányba változtasson a munka-magatartásán, viselkedésén. Ez az értékelő vezető

részéről elsősorban a különböző motivációs eszközök és meggyőzőési stratégiák készségszintű alkalmazását követeli meg.

- b) **A figyelemfelhívó és konfliktuskezelő megbeszélés** az önállóbb, de még fejlesztésre szoruló munkatársak értékelésére alkalmas. Ez a megbeszélésfajta arra a feltevésre épít, hogy a frusztráció kifejezésének lehetősége segíthet a negatív érzések kiküszöbölésében. A megbeszélés első szakaszában az értékelő vezetőnek nagy figyelmet kell fordítania az erős és gyenge pontok kommunikálására. A megbeszélés második felében az értékelő vezetőnek igyekeznie kell az értékelésben kiváltott érzéseket feltárni és minél jobban megérteni. Az értékelő vezetőnek továbbra is az értékelő szerepében kell maradnia, de a feladata sokkal inkább arra figyelni, hogy az értékelésben miben nem ért egyet az értékeléssel, hol vannak a mélyebb szintű konfliktusok. Anélkül, hogy visszavonná vagy felülvizsgálná eredeti értékelését, az értékelő vezetőnek igyekeznie kell feloldani a védekező mechanizmusokat, hogy ezáltal elejét vegye a védekező magatartásformák kialakulásának.
- c) **A problémamegoldó megbeszélés** során szükséges készségek annyiban megegyeznek az előző fajtával, hogy itt is fontos az aktív odafigyelés, az értékelés elfogadása és az azokra történő reagálás. A problémamegoldó megbeszélés azonban egy lépéssel tovább megy, amennyiben a felmerülő problémák, ötletek és elégedetlenséget okozó tényezők feltárásával igyekszik elérni az értékelés fejlődési szükségleteinek felkeltését. Amennyiben ez sikeresen megvalósul, a megbeszélés további részében a konkrét fejlesztési akciók és megoldási javaslatok megtárgyalása következik.

A fenti fejlesztő centrikus megbeszélésfajtákat természetesen annak tárgyától és az értékelés reakciójától függően ugyanazon értékelés keretén belül **kombinálni is lehet**.⁴³

8.2. A teljes körű visszacsatolás kommunikációja

A teljesítményértékelésnek nem az a célja, hogy a vezető keményen kritizálja, megrója, megalázza munkatársát, sokkal inkább az, hogy közösen tárják fel a problémákat, és keressék a megoldási lehetőségeket, a vezető támogassa munkatársát a fejlődésben, teljesítménye javításában, hogy egyre

⁴³ Forrás: Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000.pp. 229-230

hasznosabb tagjává váljon a szervezetnek. Ezért fontos, hogy az értékelés során **ne a nyertes-vesztes megközelítést alkalmazza**, mert ebből a megközelítésből valójában senki sem lehet győztes, és hosszú távon a csapatnak és a szervezetnek is ártalmas. Így a vezető ellenségévé teszi munkatársát, aki megalázottnak érzi magát, és konfliktust okozhat a vezetett csapatban, rontja a munkahelyi légkört. Egyik következmény sem kedvez a csapat és a szervezeti teljesítmény alakulásának.

A nyertes-nyertes megközelítést kell alkalmazni, amely konstruktív viselkedést, pozitív hozzáállást feltételez, és mindkét fél számára pozitív eredményeket hoz:

- a vezető jobban megismeri és megértheti az értékeltet, megnyerheti közreműködését a célok megvalósításához,
- az értékelte elmondhatja véleményét, igényeit, fejlődési szükségleteit és egyéni célkitűzéseit.

A munkatárssal végig éreztetni kell, hogy „a kocka nincs elvetve”, és a jelenléte nemcsak formális, valamint azt, hogy a játszmában nincs egy győztes, aki semmilyen kockázatot nem vállal, és egy vesztes, aki kénytelen elfogadni az előre eldöntött, visszavonhatatlan ítéletet. A **vezetőnek el kell ismernie saját felelősségét munkatársai sikereiben és főleg sikertelenségeiben**. Ez utóbbi esetben nagy valószínűséggel lebecsülte a nehézségeket és nem avatkozott be idejében, egyedül hagyta munkatársát boldogulni, vagy nem biztosította a szükséges feltételeket, amelyeket csak ő tud megteremteni, mert munkatársának nincsen meg hozzá a megfelelő hatásköre. Ilyen hozzáállás mellett a vezető és a munkatársa közötti kapcsolat nem válik konfliktusossá, **mert mindkét fél részt vállal a sikerekből és a kockázatokból**.

A vezető kezelje egyenlő félként az értékeltet:

A vezető kikéri és meghallgatja munkatársa véleményét, igényeit, és megfelelő komolysággal kezeli őket, még akkor is, ha úgy látja, hogy nem mindegyik megalapozott vagy megvalósítható. Törekednie kell a másik fél nézőpontjának megértésére, és meg kell próbálnia rávezetni munkatársát tévedéseinek felismerésére, valamint arra, hogy egyes elvárásai megvalósíthatatlanok. Az értékelés során nem szabad kioktatni az értékeltet, vagy lenézően bánni vele. A teljesítményértékelési beszélgetésen **az értékelte vezetőjével egyenlő félként van jelen**, annak ellenére, hogy a beosztásukból és a jogköreikből adódóan nem egyenlők. **Ebben az esetben egy közös cél megvalósításáért** (a csapat teljesítményének növeléséért) együttműködő partnerekként vannak jelen, elemeznek, véleményt mondanak, egyeztetnek.

A beszélgetés stílusa:

A kérdezés és a közlés stílusa, módja nagymértékben befolyásolja az értékelő megbeszélés eredményességét. A vezető **a strukturált visszacsatolás szabályai szerint** vezeti a beszélgetést. A struktúrát maga dolgozza ki, vagy az értékelő lap tényezőit használja útmutatóként. Ugyanakkor kellően rugalmasnak kell lennie, hogy az egyedi problémák se maradjanak ki a beszélgetésből. **Lehetőleg nyitott kérdéseket kell használni: mi? miért? hogyan? mikor? hol?** Kerülni kell a személytelen kifejezéseket, amelyek a szervezetet teszik meg értékelőnek, mint például: "Úgy értékeljük a szervezeten belül..." Az értékeléskor a vezető a saját véleményét, meglátásait, tapasztalatait közli munkatársával. **Mindig tényekre, eseményekre, konkrét elemekre kell támaszkodni**, különben az értékelés személyeskedés felé fog elcsúszni. **Nem szabad a munkatárs személyiségére vonatkozó megjegyzéseket tenni**, csak a munkahelyi teljesítményét és magatartását kell értékelni.

Az aktív hallgatás, a meghallgatást segítő technikák:

- nyitott, nyugodt testtartás
- koncentráció, figyelem
- türelem
- ösztönző jelek (bólintás, bátorítás)
- szemkontaktus tartása
- kérdések feltevése
- szünetek beiktatása
- összegzés
- együttérzés kimutatása
- személyes előítéletek figyelmen kívül hagyása
- a megértés ellenőrzése
- jegyzetelés

Az értékelő vezetőnek nyugodt, érdeklődő, pozitív magatartást kell tanúsítania. Kerülnie kell bármely olyan megnyilvánulást, amely a türelmetlenség látszatát, vagy benyomását keltené az értékeltben. **A beszélgetést a vezető irányítja**, figyelve arra, hogy az mindig a kívánt mederben maradjon, ne térjen el a tárgytól, és a lényeges megbeszélendő pontokhoz igazodjon. Az értékelő vezetőnek figyelnie kell arra, hogy a visszacsatolás teljes idejének több mint a felében az értékelt fejthesse ki álláspontját. A vezetőnek tudatnia, érzékeltetnie kell munkatársával, hogy **figyel**. Az **aktív hallgatás** (értő figyelem) lehetőséget ad arra, hogy megértse a beszélgetőtárs gondolkodásmódját. A másik fél

meghallgatásához **türelem** és önfegyelem szükséges. Az azonnali reagálás vagy a következő kérdésen gondolkodás helyett, a beszélgető partner által mondottakra kell összpontosítani. A figyelmet **testbeszéddel** is jelezni kell, például előrehajolva a beszélgetőpartner szemébe nézni, időnként bólintva és pl. "értem" szavakkal megerősítve. Ha úgy érzi, hogy a beszélgető partnernek nincs igaza, nagy a kísértés, hogy félbeszakítsa. Ezt azonban nem szabad megtenni. Végig kell hallgatni a munkatársat, sőt **bátorítania** kell, hogy mindent mondjon el (pl. "Látom. Kérem, folytassa."; "És aztán mi történt?"). Ha befejezte, még egyszer megkérdezi tőle, van-e még valami, amit el szeretne mondani.

Minden esetben meg kell bizonyosodnia arról, hogy tényleg azt hallotta és értette, amit az értékelt mondott. Erre két lehetősége van:

- minden témakör után rövid összefoglalással, az elhangzottak tömör újrafogalmazásával, amivel egyrészt bizonyítja, hogy figyelt, másrészt ellenőrzi, hogy valóban jól értette-e az elhangzottakat,
- és beszélgetést újraindító kérdőszervezetekkel, mint például: "Ha jól értettem? "Rendben van, nézzük meg, helyesen értettem-e?"

Az átfogalmazás igen hatékony módszer ebben az esetben: a vezető **saját szavaival összefoglalja**, amit hallott. Az értékelt szempontját kell visszaigazolni, a vezetőnek itt még nem szabad belevinnie saját álláspontját az értékelésbe. Ha ebben a fázisban hozzáteszi saját véleményét, vagy arra akar rámutatni, hogy az értékelt hibázott, vagy rosszul látja a helyzetet, akkor az összefoglalás üzenete nem az érdeklődés és az odafigyelés lesz, hanem az, hogy a vezetőnek fontosabb a saját véleményét elmondania, mint megértenie munkatársa álláspontját, illetve az, hogy ki akarja oktatni az értékeltet. Ha csak egyszerűen **átfogalmazza** szavait, ebből az értékelt látni fogja, hogy a vezető figyelt és megértette.

A meghallgatás után következő lépés a másik személy nézőpontjának elismerése. Ha a vezető sok kérdésben nem ért egyet vele, nem könnyű, hogy **megértést mutasson**. De **a másik nézőpontjának elismerése** nem azt jelenti, hogy egyetértünk vele, csupán azt, hogy nézőpontját megalapozottként kezeljük. Ezt sugallják az alábbi típusú mondatok: "Értem, hogyan látja a dolgokat."; "Látom, hogy erre hangsúlyt fektet."; "Pontosan értem, mire gondol."; "Pontosan értem, amit mond."

A lehetőséggel, hogy az értékelt elmondhatja véleményét, és nézőpontja indokoltságának elismerésével az értékelő lelkileg előkészíti beszélgetőtársát, hogy belássa és elfogadja, hogy más álláspont is lehetséges, és nem biztos, hogy az övé a helyes. Nem lehet figyelmen kívül hagyni a másik érzelmeit sem. Amíg nem sikerül a másik fél erős érzelmeit csillapítani, biztos, hogy a logikus érvek

süket fülekre találunk. Ha ez nem jár szerencsével, akkor a beszélgetést inkább el kell halasztani egy másik időpontra.

A dicséret

Minden embernek szüksége van ösztönzőkre, pozitív visszajelzésekre, amelyek erősítik önbecsülését, és tudatják vele mások megbecsülését. A vezető bármilyen pozitív megnyilatkozása ilyen jellegű ösztönzőnek számít, amelyet a munkatárs elraktároz az emlékezetében, és visszatérhet hozzá bármikor, azzal a jóleső tudattal, hogy megvalósított valami olyat, amit mások értékelték. Ezért nemcsak a kivételesen jó eredményeket kell kiemelni, megdicsérni, hanem **a jó teljesítményt is méltányolni kell.** A részeredményeket sem kell figyelmen kívül hagyni. Ha a teljesítményszint megfelelő, akkor biztatni kell a munkatársat, hogy ezt a szintet továbbra is tartsa, ha lehetséges, javítsa is. A pozitív gondolkodás alapját az erősségekből való kiindulás képezi, mert ezek tesznek képessé egy személyt, hogy gyengeségeit leküzdje. Ezért nagyon fontos, hogy a teljesítményértékelési megbeszélés során, és a mindennapos **visszajelzéseknél is, a vezető kiemelje a megvalósításokat, megdicsérje a jó teljesítményt, megerősítse a megfelelő magatartást.** Vigyázni kell azonban a dicséret hangnemére, mert egy dicséretet is lehet úgy közölni, hogy negatív végkicsengése legyen, és a munkatárs inkább kritikaként értelmezze. (Például: "Nagyon jó eredményt értél el. Nem hittem, hogy képes vagy rá.") Az emberek nagyon érzékenyen reagálnak a „megvalósított fejlődés”-re, a „megtett út”-ra vonatkozó elemekre, a haladást bizonyító tényekre. Ezért mindig egy alaphelyzethez, általában az előző értékeléshez képest kell megállapítani, hogy milyen fejlődés történt az egyes területeken.

A konstruktív kritika

A teljesítményértékelés egyik kulcsproblémája a kritika adása, hiszen nem megfelelő alkalmazása megronthatja a vezető és a munkatárs közötti kapcsolatot, lehetetlenné teheti az értékelő megbeszélést. A kritizálásnak egyetlen elfogadható oka van a teljesítményértékelésben: **segíteni a munkatársnak a fejlődésben és teljesítménye növelésében.** A helyesen adott kritikából az értékelt sokat tanulhat. A vezető fő problémája a kritizálással kapcsolatban az, hogy milyen módon mutasson rá a munka negatív oldalaira úgy, hogy ne keltsen a munkatársában ellenérzéseket, ne váltson ki részéről védekező magatartást, hanem aktív részvételre bírja a problémák megkeresésében és a megoldások feltárásában, a fejlődési lehetőségei meghatározásában. **A kritikának minden esetben konstruktívnak kell lennie** a változtatási és fejlődési irányokra és lehetőségekre koncentrálva. Ha a vezető negatív megjegyzéssel indít, a munkatársát védekező helyzetbe kényszeríti. **Pozitív állítással kell kezdeni,** vagy egy pozitív hangvételű, általános alapokon nyugvó megállapítással, ami a tevékenység valamilyen pozitív oldalát emeli ki. Ezután kell tényszerűen elmondani a kifogásolt

teljesítményt, magatartást, majd a fejlődési iránnyal és pozitív hangvétellel zárni, lehetőleg közös megoldáskereséssel. A kritizálás szabályai nemcsak a teljesítményértékelési megbeszélésre vonatkoznak, hanem **az évközi informális visszajelzésekre is**. Ez utóbbiaknál különösen kell vigyázni a kritika indítására, mert itt általában csak egy problémáról van szó, míg a formális értékelésen a pozitív indítás már megtörtént azáltal, hogy a tevékenység pozitív oldalaival, a sikerekkel kezdődött a beszélgetés. A kritikában a hangsúly a fejlődés szükségességén van, ami lehetővé teszi mindkét fél számára, hogy mérlegelje az eseményeket, elemezze őket, feltárja az ok-okozati összefüggéseket és a fejlődési lehetőségeket.

A leggyakrabban elkövetett értékelési hibák

Bármilyen tökéletes is a teljesítményértékelési rendszer, és felkészültek annak alkalmazói, az értékelés a vezetői megítélésen alapul, ezért mindig jelen vannak az emberi szubjektivitásból adódó hibaforrások. Ezeknek a hibáknak a lehetőségére azért tartjuk érdemesnek felhívni a figyelmet, mert hasznos segítséget nyújthatnak az értékelést végző vezetők és az értékeltek teljesítményértékelés során tanúsított magatartásának tudatosításához, az egyéni értékítélet kialakítása folyamatának megismeréséhez és a vezetői önismert fejlesztéséhez.

Szubjektivitás (szimpátia és ellenszenv)

Az értékelő gyakran akarva-akaratlanul elfogult. Elfogultsága különböző jellemzőkhöz kapcsolódik, mint például a szimpátia, közös érdeklődés, baráti viszony a felsővezetővel. Az értékelő egyéni értékrendje is befolyásolja az értékelést. Ez azt jelenti, hogy a környezet eseményeinek észlelése torzul, a környezetből jövő információkat megsűrjűk saját korábbi élményeink, tapasztalataink, az ezeket kísérő érzelmi megnyilvánulásaink, illetve értékrendünk alapján.

Hasonlósági hiba

Az értékelő vezető másokat saját jellemzőihez képest értékeli, így azok részesülnek előnyben, akiknek hasonló jellemzőik vannak, annak ellenére, hogy a teljesítményértékelésénél a viszonyítás alapjának mindig az adott munkakör követelményszintjének kellene lennie. Ilyenkor a torzítás tehát a leggyakrabban pozitív irányba mutat.

Dicsfényhatás (halo-hatás)

A vezető egyetlen tényező hatása alatt minden tényezőt hasonló módon értékel (magasabbra vagy alacsonyabbra). Például, ha a munkatárs mindig korán érkezik a munkahelyére, és a vezető fontosnak tartja a pontosságot, akkor a globális teljesítményét is jobbnak ítéli meg. Ugyanez a hatás ellentétes irányba is érvényesülhet: egy negatív tényező az egész teljesítményt negatív fényben tünteti fel.

Az első benyomás csapdája

A szervezetbe újonnan bekerülők esetében gyakran előfordul, hogy az értékeltről adott teljesítményértékelést az értékelő vezetőben hagyott első pozitív vagy negatív benyomás határozza meg.

A közelmúlt hatása

Alapja az az emberi jellemző, hogy az újabb keletű eseményekre jobban emlékszünk, mint a régebben történetekre. Ezért értékeléskor a hangsúly gyakran eltolódik az utolsó néhány hónap eseményeire és teljesítményére, és nem vesszük figyelembe az utolsó teljesítményértékeléstől eltelt teljes időszakot.

Kontraszt hiba

Ha a munkatársak közötti összehasonlítás felé csúszik a teljesítményértékelés, akkor az egymás után következő értékeltek esetében az előző értékelt teljesítménye befolyásolja a vezető értékelését: egy kiváló teljesítmény után a közepes teljesítmény már rosszabbnak tűnhet, illetve gyenge teljesítmény után a közepes felértékeli.

Az értékelő szigorúsága/engedékenysége

Az értékelő vezető túl szigorúan vagy túl engedékenyen ítéli meg valamennyi beosztottját, nem vállalja fel a differenciálás felelősségét, így a munkatársak valamennyien az értékelési skála egy adott részén tömörülnek. Az értékeltek negatív reakcióinak legegyszerűbb elkerülési módja a túlértékelés, vagyis a vezető engedékenysége. Azonban ez nem vezet eredményre: az értékelt továbbra sem fogja tudni, hogy hol kell teljesítményén, magatartásán javítani, ugyanakkor a jól teljesítők motivációja pedig csökken, hiszen úgy érzékelik, hogy alacsonyabb teljesítmény is ugyanolyan eredményeket hozott volna számukra. Frustrálva érzik magukat, mert az általános értékelésük alig lesz jobb az alacsony

teljesítményűeknél. Mivel az értékelésnek bérvonzata is lehet, komolyan megromolhat a munkacsoporton belüli légkör, és a magasan teljesítők elhagyják a csapatot.

Központi vonzás

Központi vonzás általában akkor fordul elő, ha az értékelő vonakodik kimagaslóan magas vagy alacsony értéket adni.

Attribúciós hibalehetőségek

A kutatások két torzítást fedeztek fel ezzel kapcsolatban:

- Ha az értékelő vezető az értékelt gyengébb teljesítményét belső okoknak tulajdonítja (vagyis azt gondolja, hogy az illető teljes mértékben befolyásolni tudja teljesítményét), akkor a megítélés szigorúbb, mint ha ugyanazt az alacsony teljesítményt külső tényezőkkel magyarázná.
- Ha az értékelt teljesítménye kielégítő, akkor a vezető kedvezőbben ítéli meg, ha azt az értékelt saját erőfeszítésének tulajdonítja, mint ha külső erőknek.

9. Az értékelő vezető döntései és javaslatai a teljesítményértékelés éves periódusának zárásakor

A teljesítményértékelés alkalmazásának, konkrétan az év végi minősítésnek az értékeltre nézve **lehetnek kedvező és kedvezőtlen következményei**. A **kiemelkedőre és a jó szintűre értékelt teljesítmény, illetve minősítés** – az értékelő vezető döntése és/vagy javaslata eredményeként, valamint az érintett szervezet lehetőségei függvényében – az értékelt motivációját, elkötelezettségét, megelégedettségét, a teljesítményét tovább növelő pozitív következményekkel zárulhat. Ezek megnyilvánulhatnak az értékelt fejlesztésében, az életpálya tervezésben és a különböző anyagi ösztönzésekben. **A megfelelő szintű teljesítmény** a fejlesztés valamely formájának alkalmazásán kívül nem eredményezhet sem pozitív, sem negatív előjelű következményt az értékeltre nézve. **Az átlag alatti szintű teljesítmény** alapot adhat a még átgondoltabb és következetesebb, szorosabban számon kért fejlesztés alkalmazására, valamint kisebb súlyú negatív jogkövetkezmények elrendelésére. **Az elfogadhatatlan szintű teljesítmény** első ízben történő megítélése súlyosabb jogkövetkezmények alkalmazását vonja maga után. Abban az esetben, ha az értékelt kettő vagy több éven keresztül is elfogadhatatlan teljesítményt nyújt – és az értékelő vezető, valamint a szervezet is megtett mindent annak érdekében, hogy ez a helyzet megváltozzon pl. fejlesztéssel, munkaköri feladatok

megváltoztatásával, más munkakörbe helyezéssel, szervezeten belüli vagy kívüli áthelyezéssel – akkor a felmentéshez, a jogviszony megszüntetéséhez célszerű folyamodni.



28. ábra: A minősítéshez kapcsolódó pozitív és negatív előjelű következmények

10. A teljesítményértékelés dokumentálása

A teljesítményértékelés **fő eszköze** az értékeléshez és a minősítéshez (év végi komplex értékeléshez) használt **értékelő lap**. Az értékelő lap tartalmazza:

- az értékelő vezetőre, az értékeltre, a felettes vagy kontrollvezetőre, és ha indokoltnak tartják, a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőre (a hivatal vezetőjére, állományilletékes parancsnokára) vonatkozó személyes adatokat;
- a teljesítményértékelés kötelező és elrendelt ajánlott elemeit: az értékelési időszak elején meghatározott egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket, és ha indokolt, az egyéni fejlesztési célokat, valamint – ha ezeket a munkáltatói jogkört gyakorló vezető elrendelte – az év közben adott többletfeladatokat, továbbá az egyéb tartalmú teljesítménykövetelményekre vonatkozó információkat;
- az év közbeni féléves és év végi értékelések eredményeit. Amennyiben elrendelték valamely ajánlott kategóriába sorolt értékelési modul értékelését, akkor az év végi értékelésnél az év közben kapott többletfeladatok, valamint az egyéb tartalmú teljesítménykövetelmények rész mérésének és/vagy részértékelésének az eredményeit;
- az egyéni teljesítményértékelésben, a minősítésben érintettek szükséges aláírásait;

- az értékelő vezető és az értékelt indokoltnak tartott észrevételeit, írásos kiegészítéseit, megjegyzéseit;
- az év végi minősítés összesített eredményét, továbbá az értékelő vezető minősítéshez kötődő írásba foglalt intézkedéseit, döntéseit, a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek (a hivatalvezetőnek, az állományilletékes parancsnoknak) szóló javaslatait.

A web felületű értékelő lap tartalmát nyomtatott formában is elő lehet állítani és nyilvántartásba lehet venni. A web felületű értékelőlap előnyei:

- a leggyakrabban alkalmazott informatikai rendszermegoldásokhoz kapcsolható;
- egységes, jó használható felületet biztosít;
- a korábban rögzített adatokat átemeli, megjeleníti a kívánt helyeken;
- a teljesítményértékelés valamennyi mozzanatát – folyamatszerűen – nyomon követi, a részadatokat automatikusan összesíti és egységes százalékos formában megjeleníti;
- a súgójában található instrukciókkal a teljesítményértékelés és a minősítés teljes folyamatában segíti az értékelő és az értékelt, valamint az egyéb érintettek munkáját, eligazodását;
- elrendelése setén lehetővé teszi az értékelt önértékelésének, továbbá a felettes vagy kontrollvezető értékelésének elkészítését valamennyi részértékelést érintően;
- minden felhasználó az értékelő vezetőtől vagy a személyzeti szervezettől kapott saját, egyedi azonosítóval és jelszóval érheti el a rendszert;
- a teljesítményértékelésben betöltött szerepének megfelelően egy közszolgálati tisztviselőnek akár több azonosítója és jelszava is lehet.

11. Ajánlott szakirodalom

1. Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kováts-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000.
2. Daniel H. Pink: Motiváció 3.0 HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010.
3. Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia a munkahelyen SHL Hungary Kft., Budapest, 2002.
4. Dudás – Karoliny – László – Lévai – Poór: Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe. Magyar Közigazgatási Intézet. Budapest, 2004.
5. Gerákné Krasz Katalin: A teljesítményértékelés igazságossága Doktori disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógia és Pszichológia Kar. Budapest, 2008.
6. John P. Kotter: Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009.
7. John Wiley – Sons, Inc., Hoboken, New Jersey: HR a 21. században HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2003.
8. Ken Blanchard: Vezetés magasabb szinten Eredményesség emberközpontú módszerekkel HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010.
9. A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv értékelő vezetők részére Budapest, 2013 július Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal pp. 1-20.
10. Liden, R. C. – Graen, G.: Generalizability of the vertical dyadic linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 23, 1980.
11. Lóczy Péter: A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) közjogi rendszere Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Közzolgálati Főosztály Budapest, 2013.
12. Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a köz szolgálatára Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2011. június 10.
13. Mike Losey – Dave Ulrich – Sue Meisinger: A HR jövője HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2006.
14. Nemeskéri Gyula – Fruttus István Levente: Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana Ergofit Kft., Budapest, 2001.
15. Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla: A HR gyakorlata Ergofit Kft., Budapest, 2007.
16. Norbert F. Elbert – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001.
17. Storey: New perspectives on HRM. Routledge, London, 1995.
18. Dr. Szakács Gábor – Bokodi Márta – Baranyai Mária – Makszin Péter: Az új típusú közszolgálati Teljesítményértékeléshez Módszertani kézikönyv vezetőknek. Miniszterelnöki Hivatal – Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ. Budapest, 2008.

19. Dr. Szakács Gábor – Bokodi Márta – Szakács Édua: A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó értékelő vezetőknek. és Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó személyzeti szakemberek részére. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. Budapest, 2012. február 29. (Az Államreform Operatív Program -2.2.5.-2008-001 támogatásával)
20. Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport: Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium pp. 1-58.
21. Vassné Varga Edit: Teljesítményértékelés a közigazgatásban Századvég Kiadó. Budapest,

Melléklet

A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) közjogi rendszere

I. rész – A teljesítményértékelés szabályozási környezete

1. fejezet: A teljesítményértékelés rendszertani helye az előmeneteli és javadalmazási (illetmény) rendszerben

A közszféra/közigazgatás teljesítménymérésének és értékelésének jogi és módszertani kérdései, a számos szakmapolitikai, költségvetési és finanszírozási okok miatt egyre erőteljesebben jelennek meg az OECD és az EU tagországi kormányzati prioritások között.

A hazai közszoigálati rendszerünkben részben az államtitkárok jogállásának átmeneti szabályairól szóló 1990. évi XXXIII. törvény, részben a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény teremtette meg a közjogi alapokat. Míg az előbbi a politikai és közigazgatási szakmai elemek szétválasztására helyezte a hangsúlyt, addig a köztisztviselői törvény a tradicionális karrier-rendszert mintegy követendő mintának tekintve egységesen szabályozta a közigazgatási szerveknél (államigazgatási szervek, alkotmányos szervek hivatalai és önkormányzati hivatalok) foglalkoztatottak közszoigálati jogviszonyát, és új jogintézményeket vezetett be.

A két alapjogszabály hatálybalépését követő időszak közszoigálati jogfejlődése eredményeképpen a hazai közszférát alkotó mintegy 700.000 – 750.000 állami alkalmazott foglalkoztatási jogviszonyát jelenleg **önálló jogállási törvények** szabályozzák.⁴⁴ A közszoigálati jogállási törvények mellett számos szervezeti jogállási törvény (Alkotmánybíróságról, Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatalról, Állami Számvevőszékről, stb.) is markáns munkajogi elemeket tartalmaz, több esetben elsődleges szabályként rögzíti az ott foglalkoztatottak jogállását. A jogi rendszerben jelentős a kormány-, miniszteri és az önkormányzati rendeleti joganyag mennyisége is.

Az elmúlt másfél évtizedben a közszoigálati joganyagot ért évtizedes jelentős átalakítások azonban gyengítették annak belső koherenciáját, ezért új kormányzati/közigazgatási személyzetpolitika kialakítása vált szükségessé. Az új kormányzati személyzetpolitika olyan közszoigálat megteremtését tűzte ki célul, amely a *nemzet és a közjó szolgálata mellett a teljesítményelv érvényesítését* helyezi

⁴⁴ Lásd: a közszoigálati alkalmazottakról, a közalkalmazottakról, a hivatásos szolgálati jogviszonyban állókról, a katonai szolgálati jogviszonyban állókról, a bírákról, az ügyészekről, az igazságügyi alkalmazottakról, a polgármesterekről, az állami vezetőkről, a helyi és az országgyűlési képviselőkről szóló törvényeket, illetve egyéb jogállási törvényeket.

előtérbe: így a közösség szolgálata mellett a teljesítményeknek kell érvényesülnie a közjogi szabályozásban és a mindennapi tevékenységben egyaránt. Megkezdődött az állam újraépítése, amelyben kulcsszerepe van a szaktudásnak és elhivatottságnak, valamint annak, hogy a közigazgatás visszakapja a rangját.

Alapvető cél továbbá, hogy a hatékony kormányzati/közigazgatási személyzetpolitika fejlesztésközpontú legyen. Az elmúlt húsz év közszolgálatot érintő döntéseire többnyire a hosszabb távú, stratégiai gondolkodás hiánya volt a jellemző, számos esetben elsősorban a finanszírozás oldaláról közelítették meg a kérdést, s a közszolgálat fejlesztése egyre inkább szabályozás-centrikussá vált. Számos alapvető HR funkció kidolgozása maradt el, illetve több jogintézmény bevezetése okozott jogalkalmazói problémákat. E problémák sorába illeszkedett a közszolgálati egyéni teljesítményértékelés rendszere, a teljesítményértékelés módszertani megalapozása, az értékelés és a jogkövetkezmények kapcsolata, a TÉR és a javadalmazás/díjazás összefüggései.

A **közszolgálati teljesítményértékelési rendszer** – az Európai Unió tagállamokban is általánosan elterjedt HR eszközként – 2001. évben került általános bevezetésre a közigazgatásban és a rendvédelemben. A már hatályon kívül helyezett köztisztviselői törvény, illetve a hivatásos állományúakra vonatkozó szolgálati törvény csak a kötelezően alkalmazandó garanciális és jogvédelmi szabályokat, a jogvita kezdeményezését, valamint a jogkövetkezményeket rögzítették, ezáltal nagyfokú önállóságot biztosított a munkáltatók számára abban, hogy az adott szerv sajátosságaihoz igazodóan milyen értékelési módszerek alkalmazásával hajtják végre a teljesítményértékeléseket. A teljesítményértékeléssel összefüggő részletekben – így különösen az ágazati céllebontás folyamatában, az egyéni követelmények meghatározásában, a teljesítmény elvárásokban stb. – a belügyi tárca által a két jogviszonyban álló csoportra egységesen kiadott Módszertani Ajánlás nyújtott támogatást.

A közszolgálati teljesítményértékelési rendszert 2007. évtől kezdődően nagymértékben átalakították. A már hatályon kívül helyezett 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelettel a szűkebb személyi körben, a központi államigazgatásban bevezetett kötelező elosztás elvének érvényesítése szakmai és érdekképviseleti körökben is számos kritikát váltott ki. A bevezetést követő években a tényleges értékelési munka a munkáltatók és az érintettek számára is jelentős adminisztrációs többletterhet jelentett, továbbá az értékelések által meghatározott egyetlen jogkövetkezmény, a jutalom sem tükrözte a valós egyéni teljesítményeket. A korábbi szabályozás különösen a közigazgatásban, a „minősítés”, a „teljesítményértékelés” és a „szakmai munka-értékeléseket” külön jogintézményekként kezelte, s e jogintézményekhez eltérő jogkövetkezményeket rendelt, ugyancsak megnehezítve a jogalkalmazók munkáját.

Alapvető változást eredményezett 2010-től a kormányzati/közigazgatási személyzetpolitikának a stratégiai szemléletű megközelítése, amelynek segítségével fontos személyzetpolitikai döntések előre meghatározott, egymással koherens rendszert képező fejlesztési elvek és irányok alapján születhettek. Több olyan kormányzati szintű dokumentum került az elmúlt években elfogadásra, amelyek alapjaiban határozták meg a közszolgálat hosszabbtávú fejlesztési céljait. E körbe illeszkedik a **Széll Kálmán Terv** az új életút-modellek megjelölésével, illetve a **Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program**, amely pontos célrendszert állított fel a személyi állomány megújítására.

A Magyary Program abból a követelményből indul ki, hogy az erős, de az indokolthoz képest nem nagyobb, a változásokhoz gyorsan és rugalmasan alkalmazkodni képes – a nemzeti érdekeket előtérbe helyező – állam egy olyan közszolgálati ethoszra alapozható, amely az életpályamodellek értékei mellett a hatékonyság és a **teljesítmény értékeit** is megtestesíti.

E két dokumentumban foglalt fejlesztési célokat határozta meg a **Kormányzati Személyzeti Stratégia**⁴⁵, mely részletes megvalósítási módokat és ütemezést is tartalmaz.⁴⁶

A közszolgálat közjogi szabályozását érintően a Stratégia nyomán megalkotásra került a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Kttv.), a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (továbbiakban: Hjt.) és került módosításra a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (továbbiakban: Hszt.).

E három közszolgálati jogállási törvény mellett számos további foglalkoztatási csoportra vonatkozóan került sor új törvényi szabályok megalkotására, így a bírói jogviszonyra, az ügyészségi szolgálati jogviszonyban állókra, az állami vezetőkre stb. is új előírások vonatkoznak. A kormányzati hatókörben álló kormánytisztviselői, hivatásos szolgálati és katonai szolgálati jogviszonyban állók tekintetében az új foglalkoztatási elveket a **Kormányzati Személyzeti Stratégia** tartalmazza, amely meghatározta az új életutak fejlesztési céljait és irányait, ezen belül a teljesítményértékelés közjogi és módszertani alapjait is.⁴⁷

Mivel a közszolgálatban foglalkoztatottak jogállását önálló törvényi szabályok tartalmazzák, erre a differenciált szabályozási struktúrára is tekintettel kellett meghatározni, hogy a közszolgálati életpálya program mely foglalkoztatási csoportokra kiterjedően állapítsa meg az új életutak fejlesztési céljait és irányait, illetve mely jogintézményeket érintően kell a szükséges harmonizációt, a jogviszonyok közötti átjárhatóságot (horizontális mobilitás) megteremteni. A döntéshozó a **kiemelt**

⁴⁵ 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozat

⁴⁶ Forrás: Dr. Hazafi Zoltán: Közszolgálati életpályák

⁴⁷ Forrás: a Kormányzati Személyzeti Stratégiáról szóló 1336/2011. (X.14.) Korm. határozat, Kttv. magyarázata

fejlesztési és harmonizációs célok (etika, továbbképzés, kiválasztás, javadalmazás stb.) **közé emelte a teljesítményértékelés jogintézményét is**, egyúttal kijelölve e jogintézménnyel összefüggő szakmapolitikai elvárásokat is. Az összehangolt életpálya-modellek kialakítása annyiban haladta meg a korábbi programokat, hogy nem egymás mellett, elszigetelten futnak az életutak, hanem – a közös kapcsolódási pontoknak köszönhetően – megteremtődtek az életpályák közötti átjárás feltételei is.

A fejlesztési célok és a jogviszonyok átjárhatósága érdekében több kormányzati döntés is született⁴⁸, ennek keretei között kapott szerepet **az integrált Közzolgálati Teljesítménymenedzsment Rendszer** kialakítása.

A **Kormányzati Személyzeti Stratégia** a teljesítményértékeléssel összefüggésben rögzítette:

- a fejlesztésközpontú egyéni teljesítményértékelésben a korábbiakhoz képest nagyobb hangsúllyal kell megjeleníteni a munka-magatartás, a hozzáállás jövőbe mutató értékelését;
- össze kell vonni a „minősítés”, „szakmai munka értékelés” és „teljesítményértékelés” jogintézményeit.

Az új típusú integrált egyéni teljesítményértékelés **közjogi szabályrendszere** kialakításának főbb szempontjai a következők voltak:

- a) a rendszeres értékelés;*
- b) a szervezeti sajátosságok megjelenése;*
- c) az értékelési eljárás egyszerűsítése;*
- d) az átláthatóság növelése;*
- e) az életpályák közötti átjárhatóság.*

2. fejezet: A közzolgálati teljesítményértékelés közjogi környezete

Az új típusú teljesítményértékelés rendszerének jogszabályi keretei a közzolgálat három érintett foglalkoztatási csoportja, a kormánytisztviselők, a hivatásos szolgálati és a katonai szolgálati jogviszonyban állók esetében közös elméleti keretrendszer alapján kerültek kialakításra. A **közös**

⁴⁸ 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozat

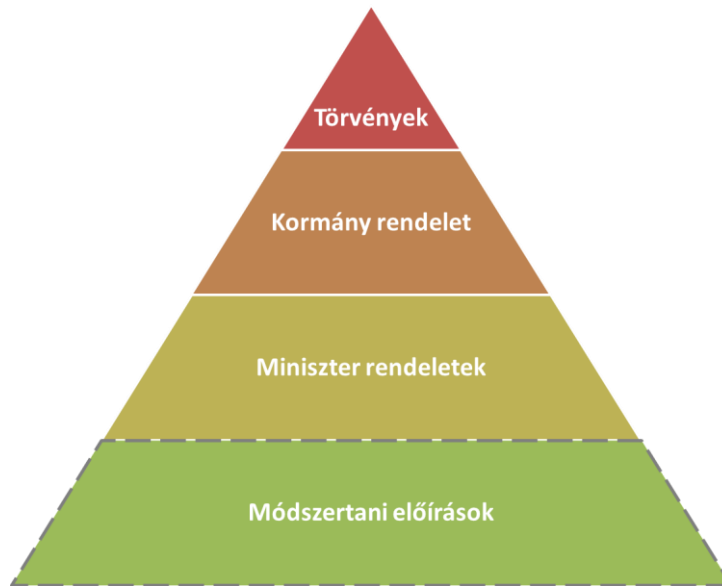
teljesítményértékelési keretrendszer részei valamennyi jogállási törvényben közel azonos szabályozási megoldásokkal kerültek elfogadásra. Így különösen:

- a harmonizált törvényi, kormányrendeleti és miniszteri rendeleti jogszabályok;
 - az egységes informatikai rendszer alkalmazása;
 - az jogvita és panasz törvényben foglalt lehetősége,
 - az érdekképviselő és a kamarai testületek (MKK, MRK) részvétele
 - az adatvédelmi szabályok érvényesítése
- tekinthető közösnek.

A közös alapokon álló közjogi rendszer meghatározta a teljesítményértékelés **közös módszertani alapjait** is. A közös közjogi és módszertani alapnak tekinthető, hogy:

- a teljesítményt a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli;
- a teljesítményértékelésnek vannak kötelező és ajánlott elemei, ennek alapján a közszolgálati teljesítményértékelési rendszer alapvetően moduláris szerkezetű, mivel a kötelező és az ajánlott értékelési elemekre osztás az önálló, differenciált, de rendszertanilag szorosan kapcsolódó értékelési elemek alkalmazását rendelte el;
- az értékelések közös informatikai alapokon állnak;
- a jogkövetkezmények szorosan kapcsolódnak az értékelésekhez, az egyéni teljesítmények szintjéhez.

A teljesítményértékelés **közjogi rendszere négy szinten** került rögzítésre.



29. ábra: **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**

Az első szintet a **törvényi szabályok alkotják**, a Kttv., a Hszt., a Hjt., valamint egyes alkotmányos szervek hivatalai és a szabályozó hatóságok esetében külön törvények határozzák meg a legfontosabb közjogi kereteket.

A második szintet, a közös keretrendszerként működő, a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) **Korm. rendelet** határozza meg. A Korm. rendelet meghatározza *mindhárom jogállási törvény vonatkozásában* az egyéni teljesítményértékelés alapvető szabályait, így például a teljesítményértékelés kötelező elemeinek körét.

A további részletszabályokat harmadik szinten **miniszteri rendeletek** alkotják, ezek között a 10/2013. (VI. 28.) KIM. rendelet rögzíti a közigazgatásra vonatkozó előírásokat. A Hszt. esetében a 46/2013. BM rendelet, a Hjt. vonatkozásában ugyancsak miniszteri rendelet került kidolgozásra.

A negyedik szinten a **Módszertani előírások** állnak, ezt a közigazgatás területén a KIM miniszteri rendelet melléklete tartalmazza.

A teljesítményértékelés négy szintű szabályozási keretének tartalma a következő (lásd: 29. ábra):

a) Az **első szinten** az érintett jogállási törvények azokat a *garanciális és jogvédelmi szabályokat rögzítik*, melyek a jogintézmény elsődleges funkcióihoz, az alkalmazáshoz és a rendszer működtetéséhez kapcsolódnak. Az érintett jogállási törvények - a minősítési szabályokkal együtt, vagy azokkal párhuzamosan - viszonylag részletesen rögzítik a teljesítményértékelés kötelezettségét, s tartalmazzák azokat a garanciális és jogvédelmi elemeket, amelyek a jogintézmény működtetése és alkalmazása szempontjából elengedhetetlenek.

A **garanciális elemek** közé tartozik különösen a kötelező és ajánlott elemek alkalmazása, a munkakör és a teljesítménykövetelmények kapcsolata, a jogkövetkezmények tételes felsorolása, a ciklikusság és rendszeresség követelményének (döntően félévente történő értékelés, katonáknál évente) és a munkáltatói értékelési kötelezettség előírása, az írásbeliség, az adatvédelmi rendelkezések köre, illetve a részletszabályok elkészítésére történő felhatalmazások kérdése.

A **jogvédelmi elemek** közé tartozik különösen a hibás vagy valótlan munkáltatói intézkedésekkel szembeni jogorvoslati lehetőségek (jogvita, panasz) meghatározása, a szóbeliség és meghallgatás kötelezettsége, az egyes előmeneteli/karrier/pályaút és az anyagi hatású jogkövetkezményekről (alapilletmény-eltérítés, a személyi illetmény stb.) szóló döntések átruházhatatlansága, az illetmény- és bérrendszerekkel való kapcsolat, a munkáltatói jogkör gyakorlónak illetve az állományilletékes parancsnoknak az értékeléssel összefüggő részjogosítványai.

b) A **második szinten** a közös keretrendszerként funkcionáló, a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet áll. A Korm. rendelet szervei hatálya kiterjed valamennyi közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi szervezetre, a külön törvényekben foglalt eltérésekkel.

c) A **harmadik szinten** a törvényi felhatalmazás alapján kiadott miniszteri rendeletek állnak. A **10/2013. (VI. 28.) KIM rendelet**, valamint a **26/2013. (VI. 26.) BM rendelet**, mely egyrészt az ajánlott elemek alkalmazását és az értékelési elemek súlyozását írja elő a közigazgatást érintően, másrészt a belügyi szervek vonatkozásában a szervezeti értékelések rendszerét rögzíti.

d) A **negyedik szinten** a Módszertani ajánlások állnak, szerepük elsősorban az, hogy segítsék a jogalkalmazó szervezeteket a teljesítményértékeléssel összefüggő részletszabályok alkalmazásakor.

A törvényi rendelkezéseknek megfelelően a teljesítményértékelésnek vannak **kötelező** - valamennyi közigazgatási, rendészeti és honvédelmi szervezetre nézve egységesen érvényes – valamint **ajánlott** – az érintett szervezetek munkáltatói jogkörrel rendelkező hivatali vezetőinek döntése alapján, szabadon felhasználható – **moduljai**.

A közszolgálati teljesítményértékelés **kötelező értékelési elemei**, moduljai:

- a) a munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények;
- b) a kompetenciaalapú munkamagatartás.

A közszolgálati teljesítményértékelés **ajánlott értékelési elemei**, moduljai:

- a) a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények;
- b) egyéni fejlesztési célok;
- c) év közbeni többletfeladatok;
- d) kompetenciák.



30. ábra: A teljesítményértékelés négy szintű szabályozási keretének tartalma

II. rész – A teljesítményértékelés különös eljárási szabályai

1. fejezet: A teljesítményértékelés szabályai a közigazgatásban (Kttv.)

A közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.) rendelkezései szerint⁴⁹ a kormánytisztviselő munkateljesítményét a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. Legalább kettő teljesítményértékelés eredménye együttesen adja a kormánytisztviselő minősítését. E törvényi megfogalmazás alapján a teljesítményértékelés esetében az un. automatizmus érvényesül, nevezetesen a teljesítményértékelések átlaga adja automatikusan a minősítés szintjét.

A jogalkotó e rendelkezésekkel megszüntette a korábbi értékelési rendszerhez köthető szakmai munkaértékelés-, minősítés- és teljesítményértékelés hármas tagozódását. Más oldalról a három azonos fogalmi kategóriába tartozó jogintézményt egységesítette, a munkáltatói jogkör gyakorlók számára egyszerűbbé, bürokratikus kötöttségektől mentesebbé tette az értékelés folyamatát. Minősíteni az első teljesítményértékeléstől számított egy évet követően kell.

A minősítést két példányban kell kinyomtatni, melynek egy példánya aláírásakor a közzolgálati tisztviselőhöz kerül. A teljesítményértékelés, minősítés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítése iránt a kormánytisztviselő közzolgálati jogvitát kezdeményezhet.

A közzolgálati teljesítményértékelés folyamatában a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszternek jelentős feladatai vannak. A Kttv. rendelkezései szerint a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter felel a kormány közigazgatási személyzeti politikájának érvényesítéséért. E feladatkörében:

- a) összehangolja, koordinálja a közigazgatás szervek személyzeti (ezen belül a teljesítménymenedzsment) tevékenységét,
- b) kidolgozza a közigazgatási személyzetpolitika (ezen belül a teljesítménymenedzsment) irányait és elveit és gondoskodik azok megvalósításáról,
- c) módszertani koordinációs feladatkörében támogatást nyújt a közzolgálatra vonatkozó szabályozás egységes alkalmazásának elősegítésére, a feladatok végrehajtásának összehangolására.

⁴⁹ Lásd: a Kttv. 130. §-ában foglaltakat

- d) Alapvető jelentőséggel bír, hogy a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter – a helyi önkormányzatok tekintetében a megyei, fővárosi kormányhivatalok útján – ellenőrzi a teljesítményértékelésre, a minősítésre vonatkozó szabályok és módszertan betartását.

A teljesítményértékelés **szervezeti oldalról** kiterjed valamennyi közigazgatási szervezetre (államigazgatási és önkormányzati szervezetre, az alkotmányos szervek hivatalaira, szabályozó hatóságokra, autonóm szervezetekre). Kivételt képeznek azok a szervezetek, amelyek külön törvényekben a Kttv. általános szabályaitól eltérő teljesítményértékelési rendszer alkalmazására kaptak felhatalmazást. E körbe tartozik különösen az Országgyűlés Hivatala, a Nemzeti Adó és Vámhivatal, a Magyar Energia és Közmű-szabályozási Hivatal.

A teljesítményértékelés **személyi oldalát** tekintve megállapítható, hogy annak alkalmazása valamennyi kormánytisztviselőre és köztisztviselőre érvényes. Kivételt az általános szabályok alól a kabinetfőnök, a politikai tanácsadó és politikai főtanácsadó, valamint szakmai vezető, önkormányzati tanácsadó és főtanácsadó jelent. Értelemszerűen a kormányzati és közszolgálati ügykezelőkre, valamint a fizikai alkalmazottakra az értékelés nem terjed ki. Az ügykezelők esetében öt évenkénti értékelés történik, a fizikai alkalmazottakra vonatkozóan az általános munkajogi szabályokban foglaltak az irányadóak.

A Kttv. rendelkezései szerint a teljesítményértékelés évről évre ismétlődő folyamat. Az értékelés **eljárási szabályai** tekintetében az adott évben legalább kettő teljesítményértékelést kell elvégezni, amelyek eredménye együttesen adja a kormánytisztviselő minősítését. E szabály értelemszerűen a folyamatos jogviszonnyal rendelkezők esetében jelenti az általános előírásokat.

Azonban, ha az értékelt személy jogviszonya év közben keletkezik, a jogviszony keletkezésétől számított harminc napon belül meg kell állapítani részére a teljesítményértékelés kötelező és ajánlott elemeit. A teljesítményértékelésre főszabályként csak akkor kerülhet sor, ha az értékelt személy az értékelés alapjául szolgáló időszakban legalább két hónapig az értékelő vezetője irányítása alatt állt. Abban az esetben, ha az értékelt személy jogviszonya év közben megszűnik, vagy ha a munkavégzéstől való előre tervezett tartós távolléte előreláthatóan nem ér véget a soron következő teljesítményértékeléséig – így különösen, ha hosszabb fizetés nélküli szabadságot vesz igénybe, vagy tartósan vezénylésre kerül – teljesítményértékelését jogviszonya megszűnésekor, illetve a tartós távollét kezdetéig akkor is el kell végezni, ha kevesebb, mint két hónapig állt az értékelő vezetője irányítása alatt.

Külön eljárási szabályok érvényesek akkor, ha az értékelt személy munkaköre a tárgyév során módosul. Ebben az esetben a korábbi munkakörében a korábbi munkakör tekintetében illetékes értékelő vezető végzi el a teljesítményértékelését a soron következő teljesítményértékeléskor, illetve az új munkakörben az új munkakör szerint illetékes értékelő vezető az értékelt személy munkába lépését követő harminc napon belül új kötelező és ajánlott teljesítményértékelési elemeket állapít meg.

A fenti jogszabályi rendelkezések megfelelően alkalmazandók az értékelt személy végleges áthelyezése esetén is. Az új munkáltatónak teljes mértékben figyelembe kell vennie az értékelt személyre vonatkozó – az áthelyezése előtti munkáltató által végzett – tárgyévi teljesítményértékeléseket.

Az EU és az OECD tagországi modellek a teljesítményértékeléshez és minősítéshez kötődő alkalmazott **jogkövetkezmények** tekintetében változatosak, hiszen azok alkalmazását befolyásolja az eltérő szabályozási környezet, az eltérő alanyi kör, a finanszírozási lehetőségek stb. is. A teljesítményértékeléshez kapcsolt díjazási, ösztönzési és javadalmazási formák változatosságára példa Kanada, ahol pontosan meghatározott illetményrészt biztosítanak a jól teljesítő közszolgálati alkalmazott számára; az USA és az Egyesült Királyság, ahol kiemelten a főtisztviselők kapnak teljesítményjuttatást; Dánia, ahol kollektív szerződések által garantált, de változó illetményt alkalmaznak jutalom jogcímen; illetve Spanyolországban a pótlékok, Görögországban mozgóbér stb. szolgál változó bérelemként⁵⁰.

A Kttv. teljesítményértékelési rendszerében az év elején kitűzött követelményeket a munkáltatói jogkört gyakorlók kötött eljárási rendben, jogvédelmi garanciák érvényesítésével, mérőpontok és indikátorok felhasználásával év végén írásos formában értékeli.

A teljesítményértékeléshez kapcsolt jogkövetkezmények a Kttv. szerint a következők:

- Előresorolás, magasabb besorolási fokozatba kerülés, szakmai alkalmatlanság
- Alapilletmény-eltérítés megállapítása
- Címadományozás és visszavonása
- Személyi illetmény megállapítása

⁵⁰ Forrás: EIPA 2001.

- Szakmai alkalmatlanság megállapítása
- Jutalom adása
- Szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezés.

Előresorolás, magasabb besorolási fokozatba kerülés

A kormánytisztviselőt a kormányzati szolgálati jogviszonyban töltött idő megszerzését követően magasabb besorolási fokozatba kell sorolni, ha a feladatainak ellátására - a reá irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt év kivételével - megfelelt fokozatú minősítést kap, és a következő besorolási fokozathoz jogszabályban előírt feltételeket, vagy az államigazgatási szerv által írásban meghatározott feltételeket teljesítette. Ez az egyfajta automatikus előmenetel döntően a szolgálati időmúláson alapul, azzal a feltétellel, hogy a magasabb besorolási fokozat elérését a jogalkotó az egyéb feltételek teljesülése mellett a megfelelt (átlagos) teljesítményszint eléréséhez kötötte. Ha azonban a kormánytisztviselő megfelelnél alacsonyabb fokozatú minősítést kap, a következő besorolási fokozathoz előírt várakozási ideje legfeljebb egy évvel meghosszabbítható. Az elfogadhatatlan teljesítményszint – más munkakör felajánlás mellett – megalapozhatja a szakmai alkalmatlanság jogcímen történő felmentést is.

Alapilletmény-eltérítés megállapítása

A teljesítményértékeléshez és minősítéshez kötött jogkövetkezmények tekintetében a munkáltatók által leggyakrabban alkalmazott jogkövetkezmény az alapilletmény-eltérítés. A hivatali szerv vezetője át nem ruházható hatáskörében, a megállapított személyi juttatások előirányzatán belül a tárgyévet megelőző év minősítése, ennek hiányában teljesítményértékelése alapján a tárgyévre vonatkozóan a kormánytisztviselő besorolása szerinti fizetési fokozathoz tartozó alapilletményét - a hivatali szervezet vezetője esetében a kinevezésre jogosult - december 31-éig terjedő időszakra legfeljebb 50%-kal megemelheti, vagy legfeljebb 20%-kal csökkentett mértékben állapíthatja meg. Az eltérítésről a hivatali szervezet vezetője minden év február 28-áig dönt. Fontos garanciális szabály, hogy az így megállapított eltérítés mértéke a tárgyévben egy alkalommal, a megállapítástól számított hat hónapot követően (illetve vezetői munkakört, címadományozást érintően) a teljesítményértékelés alapján módosítható azzal a feltétellel, hogy a kormánytisztviselő korábban már megállapított alapilletménye legfeljebb 20%-kal csökkenthető.

Címadományozás és visszavonása

A címadományozás tekintetében a jogalkotó differenciált megoldást alkalmazott egyes címek juttatásánál (címzetes főtanácsos, címzetes vezető-főtanácsos, kormánytanácsadó, kormányfőtanácsadó), mivel az egyéb feltételek mellett nem határozott meg a címadományozás feltételeként teljesítményértékelést és minősítést, míg más címek esetében az adományozás és a visszavonás értékeléshez kötött. Ennek megfelelően a hivatali szervezet vezetője közigazgatási tanácsadói, illetve közigazgatási főtanácsadói címet adományozhat a törvényi feltételekkel rendelkező kormánytisztviselőnek. A közigazgatási tanácsadói, közigazgatási főtanácsadói címmel rendelkező kormánytisztviselőt a cím adományozását követően minősíteni kell, és legalacsonyabb fokozatú minősítés esetén a címet vissza kell vonni. Ebben az esetben a kormánytisztviselő a besorolása szerinti illetményre jogosult. Ugyanezen elveknek megfelelően a hivatali szervezet vezetője szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói címet adományozhat az egyéb törvényi feltételekkel rendelkező kormánytisztviselőnek. Az adományozható szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói címek számát az államigazgatási szerv szervezeti és működési szabályzatában kell meghatározni. Szakmai tanácsadói cím annak az I. besorolási osztályba tartozó, szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek, illetve szakmai főtanácsadói cím annak az I. besorolási osztályba tartozó, szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek adományozható, aki legmagasabb fokozatú minősítésű. A szakmai (fő)tanácsadói címet legalacsonyabb fokozatú minősítés esetén vissza kell vonni, ebben az esetben a kormánytisztviselő a címmel járó illetmény helyett a besorolása szerinti illetményére jogosult.

Személyi illetmény megállapítása

A jogkövetkezmények tekintetében a személyi illetmény kifejezetten kivételes jogintézménynek tekinthető. A személyi illetmény az önkormányzatoknál – és néhány szabályozó hatóságnál – alkalmazható. A helyi önkormányzat képviselő-testület hivatalánál minősítéssel, ennek hiányában teljesítményértékeléssel alátámasztott, kimagasló teljesítményt nyújtó köztisztviselőnek az e törvényben meghatározott illetményrendszerre vonatkozó szabályoktól eltérő személyi illetményt állapíthat meg - a polgármester, a főpolgármester, a megyei közgyűlés elnöke jóváhagyásával - a jegyző, illetve a főjegyző.

Jutalom adása

Az alkalmazotti teljesítményösztönzés különböző formáihoz kapcsolódó teljesítményfüggő jogkövetkezmények területén előtérben áll jutalmazás. A teljesítményösztönzésnek a költségvetési szerv személyi juttatás előirányzatán belüli kötelező tervezése elvileg minden szervezet számára forrásokat biztosít a közszolgálati alkalmazottak teljesítményfüggő jutalmazására, azonban ennek gyakorlati hatályosulása költségvetési évenként rendkívül változó nagyságrendű. A Kttv. előírásai alapján jutalom adható a megfelelő teljesítményt nyújtó közszolgálati alkalmazott számára. Azonban a jutalom még kimagasló teljesítményszint elérésekor sem jár alanyi jogon, az kifejezetten a munkáltató mérlegelésén alapul.

Szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezés

A Kttv. előírásai alapján az érintett közszolgálati tisztviselő a megfelelő színvonalú feladat végrehajtása alapján szakértői és utánpótlási adatbankba helyezhető. Ennek célja, hogy a tervszerű közszolgálati HR gazdálkodás feltételeinek megteremtése érdekében tervezhető legyen a vezetői feladatokra felkészült, illetve a speciális feladatokra megfelelően motivált személyek közigazgatási munkába bevonása.

2. fejezet: A teljesítményértékelés szabályai a rendvédelem területén (Hszt.)

A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (Hszt.) hatálya alá tartozó rendvédelmi foglalkoztatottakra vonatkozó törvényi rendelkezések szerint⁵¹ a hivatásos állomány tagjának szolgálatellátását, magatartását és a vele szemben támasztott követelményekhez való viszonyát évente kétszer alkalommal kell értékelni. E megfogalmazás alapján a teljesítményértékelés rendszere a hivatásos szolgálati jogviszonyban lévők számára fokozottabb követelményrendszert támaszt, mint a civil közigazgatásban állókra. A hivatásosok esetében a jogviszonnyal összefüggő szolgálatellátás minőségének szintjét, a szolgálatellátás során alkalmazott magatartást és az egyénnel szemben támasztott követelményekhez viszonyulást is értékelés alá vonta a jogalkotó.

A rendvédelemben alkalmazott teljesítményértékelésre vonatkozó eljárási szabályok a civil közigazgatásban alkalmazott teljesítményértékelési rendszerhez viszonyítva – a közös közjogi keretek miatt – számos azonosságot, illetve a foglalkoztatás eltérő jellege miatt eltérő sajátosságokat is mutat. Míg a civil közigazgatásban teljesítményértékelések és minősítés viszonyában az automatizmus érvényesül, addig a **rendvédelem területén** a minősítés **megmarad önálló munkáltatói intézkedési formaként**. Ennek megfelelően a tárgyévet lezáró teljesítményértékelés - az értékelt képességeinek és szolgálatteljesítéssel összefüggő személyes tulajdonságainak értékelését, valamint a beosztás ellátására való alkalmasságára, további fejleszthetőségére és előmenetelre vonatkozó következtetést is tartalmazó - szöveges indokolással **kiegészítve adja** az értékelt tárgyévre szóló **minősítését**.

Az értékelő vezető a tárgyévvel kapcsolatos minősítési javaslatát az éves teljesítményértékelés eredményére figyelemmel készíti el miniszteri rendelet által meghatározott minősítő lapon. A minősítési javaslatot a kontrollvezető felülvizsgálja, indokolt esetben megváltoztathatja, és a tárgyévet követő év február 28-áig - a személyügyi szolgálat útján - az állományilletékes parancsnokhoz felterjeszti aláírásra.

Ugyancsak eltérő szabályozási megoldást jelent a **szervezeti teljesítmények mérése**, illetve az egyén teljesítményértékelésénél az adott munkáltató szervezeti teljesítményének figyelembe vétele. Ennek megfelelően a teljesítményértékelés szintjének meghatározásakor figyelembe kell venni a szolgálati

⁵¹ Lásd bővebben a Hszt. 82. §-83. §-ait

hely szervezeti teljesítményének - miniszter által meghatározott rendben és szempontok alapján végrehajtott - tárgyévi értékelését is.

A szervezeti teljesítményértékelés a fegyveres szerv által működtetett olyan értékelő rendszer, amely elősegíti a fegyveres szerv professzionális, jogszerű és szakszerű működését, javítja tevékenysége hatékonyságát és eredményességét, támogatja a vezetői döntés-előkészítést és döntéshozatalt. A fegyveres szerv és annak területi, valamint helyi szerve éves teljesítményét a szervezeti teljesítménycélok megvalósulásának értékelése, a szervezeti működés teljesítménymutatóinak értékelése, továbbá a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok teljesülésének mérése alapján kell megállapítani.

Garanciális eljárási szabály, hogy a minősítést ismertetni kell a hivatásos állomány tagjával, aki arra írásban észrevételt tehet, és az ismertetés megtörténtét aláírásával igazolja. A minősítés megállapításai ellen a hivatásos állomány tagja szolgálati panasszal élhet. Jogvédelmi eszköz, hogy a hivatásos állomány tagja kérésére az állományilletékes parancsnok köteles lehetővé tenni, hogy a szervezeti egységnél működő érdekképviselői szerv vagy tisztségviselője a minősítésben foglalt megállapításokra észrevételt tegyen.

A hivatásos szolgálati jogviszonyban állók esetében a teljesítményértékeléshez és minősítéshez a törvény számos **jogkövetkezményt** kötött. A teljesítményértékeléshez kapcsolt kiemelt jogkövetkezmények a Hszt. szerint a következők:

- Szolgálati jogviszony módosítása, megszüntetése, felmentés
- Alapilletmény-eltérítés
- Soron kívüli előléptetés
- Előmenetel a beosztásban
- Üdülési támogatás
- Szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezés.

Szolgálati jogviszony módosítása, megszüntetése, felmentés

Az értékelő vezető számára a jogszabály szigorú jogkövetkezményként lehetővé teszi, hogy a minősítés alapján kezdeményezhesse az értékeltek a szolgálati viszonya módosítását vagy

megszüntetését. A hivatásos állomány tagjának a szolgálati viszonya - az egészségügyi, pszichikai és fizikai okokat kivéve - felmentéssel akkor szüntethető meg, ha a meghatározott - negyedévnél nem rövidebb - értékelési időszakra a miniszter által meghatározott szakmai teljesítménykövetelmény-minimumot - figyelemfelhívást követően - a soron következő értékelési időszakban sem teljesíti.

Alapilletmény-eltérítés

A Hszt. vonatkozó előírásai a kormányzati szolgálati jogviszonyban állókhoz hasonlóan lehetővé teszik az alapilletménytől való eltérést. A Hszt. alapján az állományilletékes parancsnok a meghatározott személyi juttatások előirányzatán belül a tárgyévet megelőző év teljesítményértékelése alapján a hivatásos állomány tagjának besorolás szerinti beosztási illetményét legfeljebb 30%-kal magasabban, illetve 20%-kal alacsonyabban állapíthatja meg.

Soron kívüli előléptetés

A Hszt. a minősítéshez az előmenetelt befolyásoló jogkövetkezményeket is rendelt. A hivatásos állomány tagja soron kívül egyvel magasabb rendfokozatba előléptethető, ha ezt a beosztásához rendszeresített rendfokozat lehetővé teszi, a magasabb rendfokozathoz szükséges iskolai végzettséggel (szakképesítéssel) és kiemelkedő minősítéssel rendelkezik, és a meglévő rendfokozatában eltöltendő várakozási időnek legalább a fele eltelt.

Előmenetel a beosztásban

Ugyancsak az előmenetelhez kapcsolható a minősítéshez kötött beosztásban történő előrelépés. A Hszt. alapján szolgálati érdekből magasabb betölthető szolgálati beosztásba lehet kinevezni a hivatásos állomány tagját, ha a beosztáshoz előírt iskolai végzettséggel (szakképesítéssel) rendelkezik, egészségügyi elbírálás alapján a beosztás betöltésére alkalmas minősítése van, a fizikai alkalmassági követelményeknek megfelel és a korábbi beosztásaiban nyújtott elméleti és gyakorlati teljesítmények alapján a magasabb beosztás betöltésére alkalmas, pályázat útján betölthető beosztás esetén, a pályázaton sikeresen részt vett.

Üdülési támogatás

A hivatásos állomány tagja - kiemelkedő munkateljesítménye alapján - üdülési támogatásban részesíthető. Az üdülési támogatás összege magában foglalja a hivatásos állomány tagjával közös háztartásban élő házastársa, élettársa, valamint eltartott gyermeke üdülésének támogatását is.

Szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezés

A minősítéshez kapcsolódóan a Hszt. előírásai alapján az értékelő vezető a minősítés alapján kezdeményezheti az értékeltek a vezetői és utánpótlási adatbankba való felvételét vagy az abból való törlését, továbbá a szolgálati viszony módosítását, vagy megszüntetését. Az utánpótlási és vezetői adatbank olyan nyilvántartási rendszer, amely a hivatásos állomány tagjának a rendészeti életpályán történő, - érdemeken és teljesítményen alapuló - tervezett előrehaladását szolgálja, egyben megkönnyíti a fegyveres szerveknél rendszeresített vezetői beosztások betöltését.

3. fejezet: A teljesítményértékelés szabályai a honvédelem területén (Hjt.)

A teljesítményértékeléshez és minősítéshez kapcsolódóan a honvédelmi igazgatásban foglalkoztatottakra vonatkozó, a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (Hjt.) szabályai szerint⁵² az állomány tagját a munkáltatói jogkört gyakorló mérlegelési jogkörében eljárva, írásban rendszeresen értékeli. E törvényi rendelkezés harmonizált a kormánytisztviselőkre és a rendvédelmi szerveknél foglalkoztatottakra vonatkozó szabályokkal. A katonai jogviszonyban állók esetében a teljesítményértékelés célja az előmenetel objektivitásának biztosítása, az egyéni kezdeményezésen és a vezetői elgondoláson alapuló hatékony kiválasztási rendszer működtetése.

A jogszabályi előírások szerint a tiszti és az altiszti állomány tagjáról legalább **évente egyszer** teljesítményértékelést kell készíteni, mely megoldás azonban eltér a Kttv. és a Hszt. által előírt évi kettő értékeléstől. Az állomány tisztes rendfokozattal rendelkező tagját csak a várakozási idő leteltével, vagy az altiszti beosztásba történő felkészítése előtt kell értékelni. A Táborig Lelkészi Szolgálat tagját nem kell értékelni.

Alapvető garanciális szabályok közül kiemelendő, hogy az értékelések objektivitását erősítendő, a teljesítményértékelésben csak kellően alátámasztott, tényeken alapuló megállapítások szerepelhetnek. Ugyancsak a garanciális elemek részét képezi az az előírás, mely szerint a teljesítményértékelést az érintettel közölni kell, aki

- arra az ismertetéskor azonnal, de legkésőbb 3 napon belül írásban észrevételt tehet;
- szakszervezeti tagsága esetén azt az előbbi határidőn belül a szakszervezettel egyeztetheti;
- a hibás, a valótlan vagy a személyiségi jogát sértő megállapítás, észrevétel ellen szolgálati panaszt terjeszthet elő.

A közös keretrendszerhez igazodóan a törvény előírásai alapján a teljesítményértékelés tartalmi elemeit, szempontjait és szabályait jogszabály határozza meg, mely jogszabály elsősorban a 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet, mely az értékelések kötelező elemeit tartalmazza. Speciális eljárási szabálynak tekinthető, hogy az állomány más szervhez vezényelt tagja a más szerv vezetőjének rendelkezései szerint teljesíti szolgálatát, és a tevékenységére, illetve a tevékenységének értékelésére, a más szerv munkavállalóra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni. A katonai szolgálati jogviszonyban állók esetében alapvető előírást jelent, hogy a belátható, tervszerű előmeneteli lehetőség a hivatásosoknál életpályát, előmenetelt, a szerződéses állománynál pedig kiszámítható előmenetelt jelent, mely

⁵² Lásd bővebben a Hjt. 87. §-ában foglaltakat

többek között az elméleti és a gyakorlati **teljesítmények alapján magasabb beosztás betöltésére való alkalmasságot** is feltételez. Az általánostól eltérő azonban az értékelések és az alapilletmény-eltérítés kapcsolata.

A katonai szolgálati jogviszonyban állók esetében a teljesítményértékeléshez és minősítéshez a törvény számos **jogkövetkezmenyt** kötött. A teljesítményértékeléshez kapcsolt kiemelt jogkövetkezmenyek a Hjt. szerint a következők:

- Felmentés
- Rendelkezési állományba helyezés
- Előléptetés, első tábornoki rendfokozatba kinevezés
- Üdülési támogatás
- Szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezés.

Felmentés

A Hjt. vonatkozó előírásai alapján az állomány tagjának szolgálati jogviszonya felmentéssel megszüntethető, ha szolgálati beosztásában azért nem foglalkoztatható tovább, mert annak ellátására teljesítményértékelése alapján alkalmatlan.

Rendelkezési állományba helyezés

A rendelkezési állományba helyezés speciális jogkövetkezmeny, tartalma szerint az állomány azon tagja, aki a teljesítményértékelése alapján a szolgálati beosztásának ellátására alkalmatlan, feltéve, hogy szolgálati viszonyban történő továbbfoglalkoztatásra tervezett, megfelelő szolgálati beosztásba helyezéséig, de legfeljebb 1 évig rendelkezési állományba helyezhető.

Előléptetés, első tábornoki rendfokozatba kinevezés

A Hjt. vonatkozó előírásai alapján a magasabb beosztásba kinevezéskor a munkáltatói jogkört gyakorló dönt az előléptetésről, vagy az első tábornoki rendfokozatba kinevezésről. Az előléptetésről, vagy az első tábornoki rendfokozatba kinevezésről a munkáltatói jogkört gyakorló az állomány tagjáról készített teljesítményértékelés figyelembe vételével dönt.

Üdülési támogatás

Az állomány tagja - kiemelkedő munkateljesítménye alapján - üdülési támogatásban részesíthető. Az üdülési támogatás összege magában foglalja az állomány tagjával közös háztartásban élő házastársa, élettársa, valamint eltartott gyermeke üdülésének támogatását is.

Nemzeti Közszerológái Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.