

# E-LEARNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	<b>ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADEMIA</b>
MODUL:	<b>1. MODUL – HATÉKONY VEZETÉS</b>
TÉMACSOPORT:	<b>EMBEREK VEZETÉSE</b>
TRÉNING:	<b>TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT</b>
SZERZŐ:	<b>DR. SZAKÁCS GÁBOR</b>

# 1. Ráhangolás:

## Teljesítménymenedzsment

A közszolgálatban dolgozó vezető egyik legfontosabb feladata elérni, hogy az általa irányított szervezet, szervezeti egység valamennyi munkatársa legjobb tudását nyújtva, a szervezeti kultúra értékrendjéhez igazodó munka-magatartási elvárások szerinti tevékenységet folytatva, a meghatározott teljesítménykövetelményeknek megfelelő mértékű és szintű munkát elvégezve, aktívan járuljon hozzá a szervezeti célok teljesüléséhez. A tréning célja megismertetni a vezetőket azzal az egyéni teljesítményértékelési rendszerrel, amelynek következetes, formalitást kerülő alkalmazásával eleget tudnak tenni a jelzett feladatnak.

**G\_001**

Bármelyik eleme opcionális! Amennyiben nem kíván élni vele, hagyja üresen!

### 1.1 Fejezet:

### Teljesítménymenedzsment, egyéni teljesítményértékelés

A jól és eredményesen működő szervezetek teljesítménymenedzsment rendszert működtetnek annak érdekében, hogy stratégiai terveiket teljesíteni tudják. A teljesítménymenedzsment rendszer fázisaiból látható, hogy ez esetben egy összetett és logikailag zárt folyamatszabályozással állunk szemben, amely biztosíthatja a várt eredményt. A közszolgálatban alkalmazott egyéni teljesítményértékelési rendszer is működtethető a teljesítménymenedzsment elvei szerint, ha annak valamennyi elemét a vezetők következetesen betartják.

#### 1.1.1 Képernyő:

#### A teljesítménymenedzsment fázisai

##### Szöveges rész (max. 1.400 karakter):

A teljesítménymenedzsment a teljesítményértékelést folyamatként kezeli, szervesen igazodik a közszolgálati szervezet tervezési és költségvetési ciklusához. Ezek az évente ismétlődő ciklusok általában nyolc egymástól elkülöníthető fázisra bonthatók.

- Az első lépés **a mérőszközök és a sztenderdek kialakítása**. Az értékelési folyamat ezen a ponton szorosan kapcsolódik a szervezeti stratégiához, a jövőképhez és a konkrét szervezeti munkatervekhez. Itt valósul meg a szervezet céljainak egyénekre, munkakörökre való lebontása.
- **Az elvárások kommunikálása**. Nagyon fontos, hogy az értékelő vezető nagyon egyértelműen fogalmazza meg elvárásait és győződjön meg arról, hogy az értékelt megértette és elfogadta-e azokat.
- **A teljesítmény megtervezése**. Az értékelő vezető az értékelttel közösen stratégiákat és terveket dolgoz ki az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények teljesítésére.
- **A teljesítmény nyomon követése, év közbeni edzése**. Az értékelés **informális** részéről beszélünk, amit az értékelő vezetőnek egész évben el kell látnia, ha azt akarja, hogy eredményes legyen az ő és az irányított szervezet munkája.
- **A teljesítmény értékelése**
- **A visszajelzés, a formális**, ezért szabályozott keretek között zajló értékelő és minősítő megbeszélgetés. **G\_002**
- **Az értékelő vezető meghozza a szükséges személyzeti döntéseket.**
- **A teljesítmény fejlesztése.**<sup>1</sup>

**A\_001;**

#### 1.1.2 Képernyő:

#### A teljesítménymenedzsment rendszer elemei

##### Szöveges rész (max. 1.400 karakter):

A teljesítménymenedzsment rendszer alkalmazásához hozzá tartozhat a szervezeti szintű és a szervezeti egység szintű teljesítményértékelés. A munkáltató jogkörrel rendelkező vezetők esetében az egyéni értékelés általában egybe esik a szervezeti szintű teljesítményértékeléssel.

Szervezeti szintű teljesítményértékelést akkor lehet sikerrel bevezetni, ha az érdekeltek túlnyomó többsége előtt közismert és elfogadott a szervezet 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. 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.

A teljesítménymenedzsment rendszer részeként az egyéni teljesítményértékelés egyik kiváló eszköze lehet a 360 fokos értékelés, amelyet elsősorban a vezetők munkájának megítélésére használnak, meghatározott időközönként (2 – 3 évente).

**G\_003**

A belső elégedettségvizsgálatok és a külső közvélemény-kutatási eredmények is részévé tehetők a teljesítménymenedzsment rendszernek csak úgy, mint a különböző minőségbiztosítási eljárások pl. a CAF.

<sup>1</sup> Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kováts-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000. pp. 221-223.

## 1.2 Fejezet:

## Az egyéni teljesítményértékelés célja

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 elismerés 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 tisztviselő milyen mértékben és eredménnyel járult hozzá a szervezet céljainak eléréséhez.

### 1.2.1 Képernyő:

### Az értékeléssel elérhető szervezeti és vezetési célok

#### Szöveges rész (max. 1.400 karakter):

Az egyéni teljesítményértékelés szakszerű megvalósításával a következő szervezeti és vezetési célok elérését lehet támogatni:

- a közszolgálat professzionális, jogszerű, teljesítmény- és szolgáltatásközpontú, ügyfél-orientált működésének elősegítését;
- a közszolgálat minőségi és mennyiségi mutatóinak, költség-hatékonyságának, időgazdálkodásának javítását, folyamatos fejlesztését;
- a kultúraváltást, a változásokra nyitottabb szervezeti és vezetési környezet kialakítását, illetve megerősítését;
- a vezetők informáltabbá tételét, döntéseik megalapozottabbá, könnyebbé tételét.

A teljesítményértékelés nagymértékben támogatja a közszolgálaton belüli stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer kialakítását, megerősítését. Ezen belül is:

- a belső kiválasztás javítását, a vezetői és a szakértői utánpótlási adatbankok kialakítását, a tehetséggondozást, az egyéni életpálya elképzelések támogatását;
- az értékelt tervszerű munkahelyi és munkahelyen kívüli fejlesztését, a közszolgálati felnőttképzési rendszer optimalizálását, az egész életen át tartó tanulás feltételeinek kialakítását;
- a munkaerő tervezést, a közszolgálati szervek közötti átjárás megkönnyítését;
- „a megfelelő embert a megfelelő helyre” elv érvényesítését;
- a munkaköri leírások aktualizálását, az értékeltek motivációjának javítását;
- a teljesítményértékelés és a minősítés egy rendszerbe kapcsolásával a pozitív vezetői döntések realizálását és a negatív előjelű jogkövetkezmények érvényesítését elősegítő

**INFORMÁCIÓK, TÉNYEK, ÉRTÉKELÉSI EREDMÉNYEK biztosításával.**

**G\_004;**

### 1.2.2 Képernyő:

### Az értékelteket érintő és a teljesítményértékeléssel elérhető célok

#### Szöveges rész (max. 1.400 karakter):

A jól végzett egyéni teljesítményértékeléssel az értékelő vezető egyértelművé teheti az értékelt számára, hogy:

- a munkavégzés során „mit és mennyit” vár el tőle;
- a teljesítménykövetelményekben kifejezett elvárásait „miként és hogyan” várja el.

A teljesítményértékeléssel a vezető javíthatja, megerősítheti vagy fejlesztheti az értékelteket:

- felelősségérzetét,
- motivációját,
- lojalitását és elkötelezettségét

Az értékelő vezető az értékeléssel és az év közbeni folyamatos visszajelzéssel megerősítheti az értékelteket szervezeten belüli helyének, szerepének fontosságát, tovább ösztönözheti erőfeszítéseit, aktivitását, kezdeményező-készségét és visszafoghatja a nem kívánatos jelenségeket, a feltárt hiányosságokat, problémákat segítő szándékkal orvosolhatja, megfelelő fórumot és keretet biztosítva ehhez.

Az értékelő vezető az értékelteket személyiségének és kompetenciáinak fejlesztését szorgalmazhatja a teljesítményértékelés eredményétől függően.

Szintén az értékelés eredménye alapján teheti az értékelő vezető - azoknál a szervezeteknél, ahol a pénzügyi és a jogszabályi feltételek lehetővé teszik - javaslatot az értékelteket anyagi ösztönzésére és/vagy a kimagasló munka jutalmazására.

Az egyéni teljesítményértékelést a vezető felhasználhatja arra is, hogy összhangba hozza az értékelt egyéni célkitűzéseit és a szervezet céljainak teljesítését.

**G\_005;**

### 1.3 Fejezet:

### Az egyéni teljesítményértékelés fogalma és szereplői

Az egyéni teljesítményértékelés egy olyan emberi erőforrás gazdálkodási funkció, illetve tevékenység, amely évi rendszerességgel megismétlődik az értékelő vezető és az értékelt munkatárs között. A teljesítményértékelés a szervezeti működés egyik kiemelten fontos eleme, mert – ahogy a teljesítményértékelés céljával foglalkozó előző fejezetnél látni lehetett – szinte alig van olyan területe, amely ne érintené, ne lenne hatással a szervezet kultúrájára, irányítási gyakorlatára, az együttműködés rendszerére, az elért eredményekre, a stratégiai és az operatív célok teljesülésére, a költség-hatékonyságra, a személyi állomány motivációjára, nem utolsósorban az integrált emberi erőforrás gazdálkodás szinte teljességére. A teljesítményértékelés megmozgatja az egész szervezetet, annak valamennyi területét és munkatársát.

#### 1.3.1 Képernyő:

#### Az egyéni teljesítményértékelés fogalma

##### Szöveges rész (max. 1.400 karakter):

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 fél évi és év végi írásban történő részértékeléséből, valamint - a részértékelések összesített eredményét magába foglaló –
- strukturált szóbeli teljesítményértékelő megbeszélésből, teljes körű visszacsatolásból, végül
- az értékelt év végi írásbeli minősítéséből áll.

A teljesítményértékelés fogalmával összhangban az egyéni munkatárs teljesítmények megítélésekor az értékelést végző vezetők általában a következő kérdésekre keresik a válaszokat:

- o Mít figyeljünk meg?
- o Mít mérjük, és mit értékeljük?
- o Mít tekintünk teljesítménynek?

A feltett kérdésekre a teljesítményértékelés dimenzióinak ismerete adja meg a választ, mert a kiemelkedő teljesítmény többféle dolog kombinációjából jön létre. A teljesítményértékelési rendszer kialakításánál mindig el kell dönteni, hogy melyik dimenzióra helyezik a hangsúlyt.

**A\_002.**

#### 1.3.2 Képernyő:

#### Az egyéni teljesítményértékelés szereplői

##### Szöveges rész (max. 1.400 karakter):

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

A két kulcsszerepet az értékelő vezető és az értékelt munkatárs tölti be. A vezetőknek kettős szerepben is meg kell élniük az értékelés és a minősítés procedúráját, hisz egy értékelési folyamatban egyidejűleg lehet értékelt és értékelő is!

A teljesítményértékelés funkcionális feladatait:

- a kontrollvezető;
- a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető (hivatalvezető, állományilletékes parancsnok);
- az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezet, vezető, szakértő, vagy specialista;
- a teljesítményértékelés lebonyolítását biztosító web-es felületet működtető informatikai szervezet, vezető, vagy szakértő;
- a teljesítményértékelési rendszer központi működtetéséért felelős kormányzati személyügyi központ látja el.

Az értékelésben érintett értékelő vezető, vagy az értékelt kérésére a folyamatba bekapcsolódhat az érintett Kar, vagy érdekképviselői szerv delegáltja.

**A\_003.**

### 1.4 Fejezet:

### A teljesítményértékelés moduljai, a mérés és az értékelés

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 rendszerbe építése 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.

1.4.1 **Képernyő:** A teljesítményértékelés moduljai

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

A közszolgálati teljesítményértékelési rendszer összesen **két kötelező modul** alkalmazását várja el valamennyi érintett szakterülettől, szervezettől, illetve az ott dolgozóktól.

- Az elsőnél 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 elvárásaként 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 munkamagatartás 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. 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.**

**G\_006**

1.4.2 **Képernyő:** Mérés és/vagy értékelés

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

Az értékelések valamennyi formájánál - egyéni, szervezeti egység, vagy szervezeti – kétféle képen lehet a meghatározott teljesítménykövetelményeknek való megfelelést értékelni, a méréssel és/vagy az értékeléssel.

Az egyéni teljesítményértékelés alkalmazása szempontjából azokat a tevékenységeket tekintjük **teljesítményMÉRÉSNEK**, amikor 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 minőségi tényezőket is megjelenítenek.

**A\_004.**

Az egyéni teljesítményértékelés alkalmazása szempontjából azokat a tevékenységeket tekintjük **teljesítményÉRTÉKELÉSNEK**, amikor nem lehet mérhető mutatókkal dolgozni, hanem az értékelő vezető felelősségére, felkészültségére, tapasztalatára, elfogulatlanságára kell építeni a feladat megoldását. Ezek a „lágy” 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.

**Akkor lehet a teljesítményt nyomon követni, ha egyértelműen ismertek a követelmények, és a normák.**

**ZÁRÓKÉPERNYŐ**

**Fogalomtár:**

**Ráhangoló kérdések:**

**Kérdés sorszáma, Kérdés, Lehetséges válaszok (opcionális) Pirossal kiemelve a helytelen, zölddel a helyes válaszokat.**

**1. Rakja helyes sorrendbe a teljesítménymenedzsment fázisait!**

a mérőeszközök és a sztenderdek kialakítása

a teljesítmény megtervezése

**a teljesítmény fejlesztése**

a teljesítmény nyomon követése, év közbeni edzése

a teljesítmény értékelése

**az elvárások kommunikálása**

a visszajelzés  
az értékelő vezető meghozza a szükséges személyzeti döntéseket

#### **Megoldás**

a mérőeszközök és a sztenderdek kialakítása  
az elvárások kommunikálása  
a teljesítmény megtervezése  
a teljesítmény nyomon követése, év közbeni edzése  
a teljesítmény értékelése  
a visszajelzés  
az értékelő vezető meghozza a szükséges személyzeti döntéseket  
a teljesítmény fejlesztése

#### **2. Döntse el igaz, vagy hamis a következő állítás!**

A teljesítménymenedzsment alkalmazáshoz hozzá tartozhat az egyéni teljesítményértékelés, a szervezeti egység szintű és a szervezeti szintű teljesítményértékelés.

#### **Megoldás**

igaz

#### **3. Döntse el igaz, vagy hamis a következő állítás!**

Az egyéni teljesítményértékelés információt, adatot szolgáltat **a munkakör-elemzéshez**.

#### **Megoldás**

**hamis**

#### **4. Egészítse ki a hiányzó elemet a felsorolásból!**

Az egyéni teljesítményértékeléssel az értékelő vezető megerősítheti, vagy fejlesztheti az értékelte:

felelősségérzetét

.....

lojalitását és elkötelezettségét

#### **Megoldás**

motivációját

#### **5. Melyik elem nem tartozik az egyéni teljesítményértékelés fogalmi meghatározásába?**

Az egyéni teljesítményértékelés olyan:

- évente ismétlődő,
- formális keretek között zajló vezetői tevékenység, amely
- az értékelte munkatárs egyéni teljesítménykövetelményeinek és fejlesztési céljainak az értékelő vezető általi meghatározásából,
- a teljesítmény év közbeni edzéséből, vezetői nyomon követéséből,
- **a szervezeti kultúra fejlesztéséből,**
- a teljesítmény fél évi és év végi írásban történő részértékeléséből, valamint - a részértékelések összesített eredményét magába foglaló –
- strukturált szóbeli teljesítményértékelő megbeszélésből, teljes körű visszacsatolásból, végül
- az értékelte év végi írásbeli minősítéséből áll.

#### **Megoldás**

**a szervezeti kultúra fejlesztése nem része az egyéni teljesítményértékelés fogalmának**

**6. Döntse el igaz, vagy hamis a következő állítás!**

Az értékelt, vagy az értékelő vezető kérésére a humán terület képviselője részt vehet a teljesítményértékelő, minősítő megbeszélésen, és befolyásolhatja annak kimenetét, végeredményét.

**Megoldás**

hamis

**7. Egészítse ki a hiányzó elemet a felsorolásból!**

Az egyéni teljesítményértékelés kötelező moduljai az alábbiak:

egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények munkaköri leírásból történő meghatározása, majd mérése és/vagy értékelése

.....

**Megoldás**

kompetencia alapú munka-magatartás értékelése

**8. Döntse el igaz, vagy hamis a következő állítás!**

Az egyéni teljesítményértékelés során akkor beszélünk értékelésről, amikor az értékelő vezető eredmények, határidők, mérőszámok, vagy indikátorok segítségével azonosítja be az értékelt teljesítménykövetelményeknek való megfelelést.

**Megoldás**

hamis

**Képgyűjtemény:**

**Animációk leírása**

**Azonosító kód: A\_001**

<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	A teljesítménymenedzsment fázisai
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	A képernyőn egyszerre jelenik meg az alul látható a lovas kép, rajta a belső és a külső kör. A belső körön, fixen látszik „a teljesítménymenedzsment fázisai” felirat. A külső körön látszik nyolc üres kör. Egyenként rájuk klikkelve megjelennek a körökben szereplő címek, majd narrálással hallhatók, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válnak a hozzájuk rendelt magyarázó szövegek.
<b>Képernyőterv</b>	



**Technikai specifikáció:  
( H O G Y A N ? )**

A külső körön elhelyezkedő nyolc körre kattintva vagy narrálással, vagy felírással, a következő szövegek hallhatók, illetve jelennek meg:

**Adatlap – Sűgő szöveg**

A képen láthatók a teljesítménymenedzsment fázisai. A külső körön elhelyezkedő körökre kattintva megismerheti azok nevét és tartalmát.

1. A *mérőeszközök és a sztenderdek kialakítása*. Az értékelési folyamat ezen a ponton szorosan kapcsolódik a szervezeti stratégiához, a jövőképhez és a konkrét szervezeti munkatervekhez. Itt valósul meg a szervezet céljainak egyénekre, munkakörökre való lebontása. Az értékelő vezető feladata a teljesítmény sztenderdek (eredmények, határidők, mérőpontok, indikátorok) meghatározása és az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények kitűzése. Az értékelési rendszer megtervezése három tényező mérésére és/vagy értékelésére irányul:

- a végeredményre: mi az, amit az értékelt meg tud valósítani, mi várható el tőle;
- a magatartásra: mit és hogyan csinál;
- a személyiségjellemzőkre: „milyen” az értékelt.

A fejlett rendszerek mindhárom nézőpont együttes figyelembevételét *a kompetenciák alkalmazásával* érik el. Az eredmény szemlélet azáltal érvényesül, hogy a kompetenciák meghatározásánál a kimagaslóan teljesítőket hasonlítják össze az átlagos, vagy annál gyengébb teljesítményt nyújtókkal. A kompetenciák magatartásmintákban, konkrét, megfigyelhető cselekvésekben fogalmazódnak meg, így az elvárások egyértelműen kommunikálhatóak az értékelt felé.

2. Az *elvárások kommunikálása*. Nagyon fontos, hogy az értékelő vezető nagyon egyértelműen fogalmazza meg



elvárásait és győződjön meg arról, hogy az értékelt megértette és elfogadta-e azokat. Annak érdekében, hogy elkerülje az óhatatlanul fellépő konfliktusokat az értékelő vezetőnek tárgyalási és megállapodási készségekre van szüksége. Elsősorban a jövőbeni viselkedésére és az értékelt támogatására irányuló megállapodásokat kell kötnie, továbbá ebben a fázisban célszerű megegyezni a munkakörülményekről és a technikai feltételekről is, hogy a külső tényezők ne gátolhassák a teljesítményt.

3. **A teljesítmény megtervezése.** Az értékelő vezető az értékelttel közösen stratégiákat és terveket dolgoz ki az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények teljesítésére. Gondoskodnak a szükséges erőforrásokról, konkretizálják a végrehajtást és a célok teljesítésének másokra gyakorolt hatását is.

4. **A teljesítmény nyomon követése, év közbeni edzése.** Az értékelő egyik legfontosabb feladata, amelynek egész évben eleget kell tennie! Egyrészt folyamatosan nyomon kell követnie az értékelt tevékenységét, ezt önmaga számára „dokumentálnia” kell, hogy az év végi értékelésnél konkrétumokra tudjon támaszkodni. Másrészt a teljesítményt szüntelenül edzenie kell, az értékeltnek adott visszajelzésekkel. A visszajelzésekor a jó és a kedvezőtlen dolgokat is meg kell beszélniük egymással, és az értékelő vezetőnek segítenie kell az előrelépést, a hibák kiküszöbölését, menedzselnie, motiválnia kell munkatársát a jobb teljesítmény elérése érdekében.

5. **A teljesítmény értékelése.** A teljesítményre vonatkozó megfigyelések felidézését és az ítéletalkotás teendőit foglalja magába. Az információfeldolgozás és a döntés az ehhez szükséges képességek.

6. **A visszajelzés.** Bár a teljesítménymenedzsment folyamatos visszacsatolással jár, szükséges egy formális teljesítményértékelő, minősítő beszélgetés is, amelyben az értékelő vezető kommunikálja és részletesen megindokolja az értékelés (a részértékelések) a minősítés végeredményét. Nagyon lényeges, hogy ezen a megbeszélésen az értékelő vezető csak a látható, megfigyelhető (a teljesítménykövetelményeknek nem megfelelő) magatartásokra koncentráljon és elvonatkoztasson saját következtetéseitől. A beszélgetés legfontosabb célja, hogy az értékelő vezető megértse az adott magatartás okát, és ez alapján új megállapodást kössön az értékelttel, amely az értékelési ciklus végére elvezethet a teljesítmény javulásához.

7. **Az értékelő vezető meghozza a szükséges személyzeti döntéseket.** A teljesítménymenedzsment ezen a ponton kapcsolódik a legintenzívebben az egyéb emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységhez és programhoz. Ezért ezeknek a döntéseknek nagyon egyértelmű, átlátható elveken kell nyugodniuk és a többi rendszerhez való kapcsolódás jól felismerhető és világos kell, hogy legyen, mert ez a kulcsa teljesítménymenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment szervezeti hitelének és elfogadottságának.

8. **A teljesítmény fejlesztése.** Ebben a szakaszban kell feltárni a munkavégzési rendszerben rejlő korlátokat, eljutni az egyén számára legnehezebben vállalható (mélyen a személyiségbe ágyazott, adottság jellegű) jellemzőkig, és beilleszteni a kiváló teljesítmény hiányzó láncszemeit.

**Azonosító kód: A\_002**

<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	A teljesítményértékelés kritériumai
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	A képernyőn egyszerre megjelenik a képernyő címe és a három egymásba fonódó üres (felirat nélküli) kör. Az egyes körökre klikkelve megjelennek a körökhöz tartozó címek, majd narrálással hallhatók, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával

	láthatóvá válnak a hozzájuk rendelt magyarázó szövegek. Amint az utolsó kör is megjelenik, előtűnik a vastag piros szaggatott kör és a hozzá tartozó felirat „a tényleges teljesítmény területe” Erre klikkelve, narrálással hallhatóvá válik, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik a hozzá rendelt magyarázó szöveg. <sup>2</sup>
<b>Képernyőterv</b>	<p style="text-align: center;"><b>A teljesítményértékelés kritériumai</b></p>
<b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b>	A három folyamatos vonallal jelölt körre kattintva megjelennek azok címei, majd ezekre kattintva narrálással, vagy felírással a következő szövegek hallhatók, illetve jelennek meg:
<b>Adatlap – Súgó szöveg</b>	A képen láthatók a teljesítményértékelés kritériumai. A sárga, a barna és a kék körökre, valamint ezek után a piros szaggatott vonalú körre kattintva megismerheti azok nevét és tartalmát.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az első sárga színű körnél: a teljesítményértékelés során a vezető által támasztott teljesítménycélok és teljesítménykövetelmények eredményeinek számbavételére, mérésére, és/vagy értékelésére kerül sor. Ez esetben a múltban történt tevékenységeket értékeli a vezető.</li> <li>• A barna színű körnél: a munkakör betöltéséhez szükséges személyes tulajdonságoknak, illetve kompetencia készletnek (<i>az ismereteknek, a tudásnak, a készségeknek, a képességeknek, a szociális szerepeknek, az énképnek, a személyiségjegyeknek, és a motivációnak</i>) való megfelelés beazonosítására kerül sor. Ha ez a tevékenység összekapcsolódik az értékelt teljesítményéhez igazodó fejlesztéssel, akkor az értékelő vezető és az értékelt a jövőre vonatkozó teljesítménycélok és teljesítménykövetelmények meghatározását végzi el.</li> <li>• A kék színű körnél: a munkakörhöz kapcsolódó és a személyi állomány tagjától elvárt, a szervezeti kultúra, illetve a szervezeti működés részét alkotó értékekhez és normákhoz kötődő munka-magatartás követelményeinek való megfelelés, a kapcsolódó tevékenységek szintjének megállapítása történik meg.</li> <li>• A piros szaggatott vonallal jelzett körnél: a teljesítményértékelés három bemutatott kritériuma átfedésben áll egymással, azonban sohasem mutatnak azonosságot a másikkal, és <b>a tényleges teljesítmény valós területével</b>. Ezért van az, hogy minél több kritériummal mérünk és/vagy értékelünk, annál érvényesebb, elfogadhatóbb lesz</li> </ul>

<sup>2</sup> 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.

az értékelésünk.

**Azonosító kód: A\_003**

**Forgatókönyv elem**

**Részletes leírás**

**Szerző neve**

Dr. Szakács Gábor

**Elérhetősége**

[g.szakacs@t-online.hu](mailto:g.szakacs@t-online.hu) 30-203-1718

**Adatlap – Animáció-  
szimuláció típusa**

Interaktív animáció, statikus animáció

**Adatlap – Cím**

A teljesítményértékelés szereplői

**Leírás – oktatás  
szempontú leírása  
( M I T ? )**

A képernyőn a legkisebb (piros színű) kör jelenik meg. A körre klikkelve megjelenik a körhöz tartozó cím, majd narrálással hallhatóvá, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik a hozzá rendelt magyarázó szövegek. A nagyság szerint soron következő körökre (kék, sötétbarna, világos barna, szürke) egymás után klikkelve megjelenik azok címe, majd narrálással hallhatóvá, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik a hozzájuk rendelt magyarázó szövegek is. A teljesítményértékelés szereplőit bemutató folyamatábrához ezek után automatikusan hozzá rendelődik a kék négyzet és annak címe is.

**Képernyőterv**

		
<b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b>	Az öt egyre bővülő kört tartalmazó folyamatában először a legkisebb kör jelenik meg. A körre kattintva megjelenik annak a címe, majd erre kattintva narrálással, vagy felírással a hozzá tartozó szöveg válik hallhatóvá, vagy olvashatóvá. A többi körnél hasonló eljárást kell követni. Az egyes körökhöz a következő szövegek hallhatók, illetve jelennek meg:	
<b>Adatlap – Súlyó szöveg</b>	A képen láthatók a teljesítményértékelés szereplői. Először kattintson a megjelenő körre, majd a többire is egymás után és ezek segítségével megismerheti azok nevét és tartalmát.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az értékelő vezető</b> A teljesítményértékelés folyamatának, valamint az év végi minősítés végrehajtásának <i>meghatározó szereplője és fő felelőse</i> – beosztásából adódóan, vagy a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőtől kapott külön e feladatteljesítésére vonatkozó felhatalmazása alapján – az <i>értékelő vezető</i>. Az értékelő vezető – a jogszabály által felmentett vezetői kört leszámítva – <i>nem csak értékelőként, hanem értékeltként</i> is köteles részt venni a teljesítményértékelés és a minősítés folyamatában.</li> <li>• <b>Az értékel</b> A <i>teljesítményértékelés és a minősítés</i> másik kulcspozícióban lévő <i>alanya</i>, a <i>közszolgálati szervezet állományának tagja</i>. Az értékel teljesítményértékeléssel kapcsolatos jogait és kötelezettségeit a hatályos jogszabályok határozzák meg. Ezek betartásán felül az értékel aktivitására, együttműködési készségére, őszinteségére, tenni akarására is szükség van a sikeres teljesítményértékeléshez.</li> <li>• <b>A munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető (a hivatalvezető, vagy állományparancsnok)</b> 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 <b>15 – 20 főnél ne kelljen több munkatársat értékelnie</b>, mert ennél nagyobb létszámú egység tevékenységét a legfelkészültebb vezető sem tudja megnyugtatóan, felelősségteljesen és problémamentesen elvégezni.</li> <li>• <b>A felettes vagy kontrollvezető</b> Az értékelő vezető szervezett <i>szerű felettese, akit kontroll vezetőnek</i> is hívhatunk. Fő feladatai és jogkörei:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- felelősséget vállalni az általa közvetlenül irányított értékelő vezető teljesítményértékeléssel és minősítéssel kapcsolatos munkájáért, a szükséges feltételek biztosításáért;</li> <li>- az értékel vagy az értékelő vezető külön kérésére részt venni az év végi teljesítményértékelő és minősítő megbeszélésen;</li> <li>- jogosult a kitöltött web felületű értékelő lap megtekintésére;</li> <li>- indokolt esetben, megváltoztathatja az értékelő vezető írásban elkészített értékelését, minősítését;</li> <li>- jogosult az értékelési aktusok (egyéni teljesítménykövetelmények és fejlesztési célok meghatározásának, a részértékelések, valamint az év végi értékelés és minősítés eredményének) jóváhagyására, beleértve a</li> </ul> </li> </ul>		

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 értékelték 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 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 összegyűjt 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**



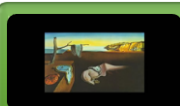
A hatályos jogszabályi előírás értelmében **a közigazgatásért és igazságügyért felelős miniszter** – a helyi önkormányzatok tekintetében a megyei, fővárosi kormányhivatalok útján - ellenőrzi a teljesítményértékelésre, a minősítésre vonatkozó szabályok és módszertan betartását. A felelős miniszter jogkörében 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 összegyűjt tapasztalatok, az érintett szervektől beérkező éves összegző jelentések, az azokban szereplő javaslatok folyamatos elemzése, értékelése alapján korrigálja a hibákat, kezdeményezi a szükséges jogszabályi módosításokat és a rendszer permanens fejlesztését;
- gondoskodik a teljesítményértékelés és a minősítés korszerű és hatékony országos szintű rendszerműködtetéshez szükséges pénzügyi, anyagi, technikai (informatikai) feltételek megteremtéséről, valamint a felhasználók központi képzéseinek, továbbképzéseinek biztosításáról.

**Azonosító kód: A\_004**

<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	A teljesítménykövetelményekkel szembeni általános elvárások
<b>Leírás – oktatás</b>	A képernyőn megjelenik a címben jelölt folyamatábra és annak kezdő betűi (KEMÉNY). <sup>3</sup> E betűkre klikkelve megjelennek az egyes kezdőbetűkhöz tartozó

<sup>3</sup> Ken Blanchard: Vezetés magasabb szinten HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010. pp. 146-148.

<p><b>szempontú leírása ( M I T ? )</b></p>	<p>címek, majd narrálással hallhatóvá, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával, láthatóvá válnak a magyarázó szövegek is.</p>
<p><b>Képernyőterv</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>A teljesítménykövetelményekkel szembeni általános elvárások</b></p> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;">  <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p><b>Konkrétak és mérhetőek</b></p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;">  <div style="background-color: #00a0c0; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p><b>Elérhetőek</b></p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;">  <div style="background-color: #00c090; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p><b>Motiváljanak</b></p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;">  <div style="background-color: #00b060; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p><b>Érdemiek</b></p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="background-color: #00a050; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; margin-left: 10px;"> <p><b>Nyomon követhetők és időhöz kötöttek</b></p> </div> </div> </div>
<p><b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b></p>	<p>Az öt egyre bővülő kört tartalmazó folyamatábrán először a legkisebb kör jelenik meg. A körre kattintva megjelenik annak a címe, majd erre kattintva narrálással, vagy felírással a hozzá tartozó szöveg válik hallhatóvá, vagy olvashatóvá. A többi körnél hasonló eljárást kell követni. A képernyőn megjelenik a címben jelölt folyamatábra és annak kezdő betűi (KEMÉNY). E betűkre klikkelve megjelennek az egyes kezdőbetűkhöz tartozó címek, majd narrálással hallhatóvá, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával, láthatóvá válnak az alábbi magyarázó szövegek:</p>
<p><b>Adatlap – Súlyó szöveg</b></p>	<p>A képen a teljesítménykövetelmények meghatározásával kapcsolatos elvárások ismerhetők meg. A folyamatábra kezdő betűire kattintva megismerheti azok nevét és tartalmát.</p>
<p>K: A jó teljesítményt pontosan definiálni kell. Ha valamit nem tudunk mérni, azt irányítani sem tudjuk.  E: A közepesen nehéz és elérhető követelmények inspirálnak a legjobban.  M: Az értékelteknek tudniuk kell, hogy miért fontos az ő munkájuk és, hogy nagyon is számít a szervezet számára az, amit csinálnak.  É: 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.  NY: A vezető kizárólag akkor tud dicsérni, megerősíteni, vagy korrigálni, ha rendszeressé tudja tenni a méréseket és az eredmények nyomon követését.</p>	



## 2. Témakör:

### 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, tehát 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.

**Bármelyik eleme opcionális! Amennyiben nem kíván élni vele, hagyja üresen!**

#### 1. Fejezet:

#### A kötelező teljesítményértékelési modulok használata, jellemzői

A teljesítményértékelés záró és 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. Ebben az időszakban kell az értékelő vezetőnek a teljesítmény edzéséhez kapcsolódó vezetői tevékenységek sorát folyamatosan ellátnia, az elérni kívánt eredmények minél biztosabb teljesítése érdekében.

**A\_005**

#### 2.1.1. Képernyő:

#### A munkaköri leírás alapján meghatározható egyéni kiemelt teljesítménycélok, illetve teljesítménykövetelmények

#### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A teljesítményértékelési időszak kezdetén az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények meghatározását az értékelő vezetőnek a web felületű értékelő lapon kell írásban megtennie, az értékeléssel történő rövid megbeszélést követően. Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket alapvetően két különböző formában lehet meghatározni, illetve levezetni:

- Kötelezően használandó forrásként, az értékelő munkaköri leírását kell az értékelő vezetőnek alapul vennie. Az itt szereplő állandó (sztenderd) és az adott évben aktuálisan felmerülő, ezért a munkaköri leírásba időszakosan bekerülő kiegészítő feladatokból kell azt a maximum hármat – négyet meghatározni és/vagy eredményekhez, határidőkhöz, mérőszámokhoz, indikátorokhoz kötni, amelyeket az első féléves – június – július - és az év végi - értékelés során mérés tárgyává tesznek. 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.
- 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 meghatározott egyéni teljesítménykövetelmények teljesülését az értékelési időszakban egyenként a web felületű értékelő lapon, az öt teljesítményfokozat megfelelőnek tartott fokozatába besorolva, illetve beírva alakíthatja ki értékelését az értékelő vezető.

Több teljesítménykövetelmény értékelése esetén az összegzett részeredményt az informatikai rendszer - százalékos értékben kifejezve - automatikusan kiszámolja és rögzíti.

**G\_007**

#### 2.1.2. Képernyő:

#### A kompetencia alapú munka-magatartásértékelés

#### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A hat faktort és ezen belül tizennyolc értékelési tényezőt tartalmazó munka-magatartásértékelő tábla átfogó képet ad az értékelő 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 értékelőre nézve kötelezően ki kell töltenie az értékelő vezetőnek. Az utolsó faktorhoz tartozókat (1 db) kizárólag a vezető beosztású dolgozónál kell – szintén kötelező jelleggel – elbírálni.

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. Az értékelő által év közben nyújtott jellemző produktumhoz legközelebb álló teljesítményfokozatot ajánlott az értékelő vezetőnek megjelölnie.

Az értékelés tárgyává tett 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 kétszeri kötelező értékelés eredményét a web felületű rendszer automatikusan rögzíti és hozzá adja az egyéb kötelező értékelések eredményéhez.

**A\_006**

#### 2. Fejezet:

#### Szervezeti célebontás (ajánlott teljesítményértékelési modul)



A szervezeti célmeghatározás és célebontás folyamatában kapcsolható össze a szervezeti és az egyéni teljesítménymérés és/vagy az értékelés. A **szervezeti stratégiai célokat, a kiemelt szervezeti teljesítménycélokat** 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!

<b>2.2.1. Képernyő:</b>	<b>Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények meghatározása a szervezeti célok lebontásával</b>
-------------------------	--

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

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 meghatározásánál – a stratégiai és az operatív tervek mellett – soha sem szabad megfeleledkezni a szervezet törvényekben, jogszabályokban, valamint az állami irányítás egyéb jogi eszközeiben meghatározott alaptevékenységéről, tehát arról, amiért a politika, a jogalkotók, illetve a döntéshozók az adott közszolgálati szervezetet létrehozták. Ezért ezek a kiemelt szervezeti teljesítménycélok és/vagy teljesítményfeladatok nem lehetnek öncélúak, formálisak, semmitmondóak, 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.

**G\_008**

<b>2.2.2. Képernyő:</b>	<b>A „gördülő” célebontási technika</b>
-------------------------	---

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

A leghatékonyabban működő szervezeteknél - a lefelé gördülő célebontási 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.

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.

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.

**A\_007**

<b>3. Fejezet:</b>	<b>Többletfeladatok, kompetencia-megfelelés (ajánlott teljesítményértékelési modulok)</b>
--------------------	---

Az ajánlott teljesítményértékelési modulok következő csoportjába azok tartoznak, amelyek egyrészt kiegészíthetik a munkaköri leírásból, vagy a szervezeti célebontásból származó kiemelt egyéni teljesítménykövetelményeket, másrészt olyan egyéb értékelési tényezőkkel tehetik gazdagabbá, komplexebbé a mérés és/vagy az értékelés folyamatát, amelyek egy - egy közszolgálati területen, illetve szervezetnél kiemelt jelentőséggel bírnak. Az ajánlott modulok sorába tartozhat a kompetencia alapú munka-magatartás kötelező értékelési modulját teljessé tevő, kompetencia megfelelés értékelése.

Az ajánlott modulok rendszerbe iktatásának akkor van meg az értelme, ha érdemben ki tudják egészíteni a kötelező modulok beazonosításából nyert vezetői információkat valamint, ha az érintett szervezet, és különösen az értékelést végző vezetők megfelelő rutinra, tapasztalatra tettek szert a teljesítményértékelés megfelelő színvonalú megvalósításában.

<b>2.3.1. Képernyő:</b>	<b>Az év közben adott többletfeladatok</b>
-------------------------	--

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

A közszolgálati munka szinte valamennyi területe olyan, hogy előre nem látható, nem tervezhető, ezért váratlan feladatokat kell megoldania a személyi állomány szinte minden tagjának. Ezek a többletfeladatok sok esetben a munkaköri leírásban foglalt tevékenységi területen is túlmutatnak. Ezért közel sem érdektelen az, hogy a többletfeladatokkal a féléves, vagy az év végi értékelésnél és minősítésnél az értékelő vezetők számolhatnak-e, illetve az érdekeltek beszámíthatják-e értékelésükbe, minősítésükbe, mint plusz hozzáadott értéket.

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.

**G\_009**

### 2.3.2. Képernyő: A kompetencia-megfelelés értékelése

#### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A kompetencia megfelelést – ha azt a teljesítményértékelés részévé tették - azért kell évente legalább egyszer értékelni, mert ennek eredményeként célirányosan, és tervezhetően indulhat el az értékelte 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 vezetők és a munkatársak kompetencia megfelelésének értékeléséhez **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, 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 értékelte tájékozódását.

**A\_008**

### 4. Fejezet: Egyéni fejlesztési cél (ajánlott teljesítményértékelési modul)

A legtöbb értékelteknél folyamatos fejlődésre van szüksége. Ennek ellenére lehetnek olyan helyzetek, valamint olyan értékeltek, akik vonatkozásában inkább érdemes egy – egy évet kihagyni a fejlesztés folyamatából. 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 elegendő 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.

#### 2.4.1. Képernyő: Az egyéni fejlesztési célok meghatározása

##### Szöveges rész (max. 1.400 karakter):

Az egyéni fejlesztési célok meghatározásakor a vezetőnek arra kell törekednie, hogy – a rendelkezésre álló lehetőségek figyelembevételével – az értékelte számára fejlesztési célt vagy célokat határozzon meg a tárgyévre, vagy hosszabb időszakra (két-három értékelési évre) vonatkozóan.

Amennyiben fejlesztési célokat határoznak meg, azokat is írásban, a web felületű értékelő lapon kell rögzíteni. A fejlesztési célkijelölést – az egyén kiemelt teljesítménykövetelményeit meghatározó rövid megbeszélés részeként – az értékelte 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 értékelteknél elfogadnia és teljesítenie! Ez az alapszabály az egyéni teljesítményértékelés egészére nézve is igaz.

A fejlesztési célok meghatározásánál a vezetőnek figyelnie kell:

- a szervezet alapadataira, stratégiai elképzeléseire, lehetőségeire;
- a szervezeti érdekek érvényesítésére úgy, hogy közben figyelemmel van az értékelte egyéni elképzeléseire, céljaira is;
- az életpálya tervezést és a karrierépítést is segítő lehetőségek kiaknázására;
- a fejlesztés motivációt, lojalitást növelő szerepére;
- a fejlesztési lehetőségek arányos és igazságos elosztására.

A fejlesztéseket két nagy területen lehet teljesíteni. Az egyik a munkavégzéshez kötődő „On-the-job” jellegű, a másik a munkavégzésen kívüli „Off-the-job” jellegű fejlesztések.

**A\_009**

#### 2.4.2. Képernyő: Az egyéni fejlesztési célok értékelése

##### Szöveges rész (max. 1.400 karakter):

Az egyéni fejlesztési célok teljesülését az év végi mérés és/vagy értékelés során kell a vezetőnek beazonosítania és

megállapítania. Az esetek többségében ennél a pontnál együtt használhatja a mérés és az értékelés kínálatát is. Annál is inkább, mert a kitűzött fejlesztési célok között lesznek olyanok, amelyek teljesülése konkrét, mérhető eredményekhez köthető (pl. megszerzett diploma, idegen nyelvvizsga, abszolváltn 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 tárgyalat értékelés alatt az értékelő vezetőnek a web felületű értékelő lapon megadott öt teljesítményfokozat közül kell - egyenként a kitűzött célokhoz rendelve - beírnia azokat, amelyeket megfelelőnek tart.

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.

**G\_010**

## ZÁRÓKÉPERNYŐ

### Fogalomtár:

### Kérdések:

**Kérdés sorszáma, Kérdés, Lehetséges válaszok (opcionális) pirossal kiemelve a helytelen, zölddel a helyes válaszokat.**

**1. Döntse el igaz, vagy hamis a következő állítás!**

Az egyéni teljesítményértékelés kiemelt egyéni teljesítménykövetelményeinek meghatározása és az azok teljesítésének év végi értékelése, illetve minősítése **két különböző időszakra esik.**

**Megoldás**

**hamis**

**2. Rakja helyes sorrendbe az egyéni teljesítményértékelés kötelező folyamatelemeit!**

egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények év végi mérése és/vagy értékelése (kötelező modul)

a kompetencia alapú munka-magatartás év végi értékelése (kötelező modul)

minősítés

egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények első félévre, vagy egész évre szóló meghatározása a munkaköri leírás alapján (kötelező elem)

**egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények második félévre szóló meghatározása a munkaköri leírás alapján**

egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények félévi mérése és/vagy értékelése (kötelező modul, kivéve HM)

a kompetencia alapú munka-magatartás félévi értékelése (kötelező modul, kivéve HM)

**Megoldás**

egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények év végi mérése és/vagy értékelése (kötelező modul)

a kompetencia alapú munka-magatartás év végi értékelése (kötelező modul)

minősítés

egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények első félévre, vagy egész évre szóló meghatározása a munkaköri leírás alapján (kötelező elem)

egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények félévi mérése és/vagy értékelése (kötelező modul, kivéve HM)

a kompetencia alapú munka-magatartás félévi értékelése (kötelező modul, kivéve HM)

egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények második fél évre szóló meghatározása a munkaköri leírás alapján

**3. Egészítse ki a hiányzó elemet a felsorolásból!**

A kompetencia alapú munka-magatartásértékelés során az alábbi faktorok értékelésére kerül sor a beosztott munkatársak vonatkozásában:

.....  
rendezettség  
teherbírás  
munkaidő  
személyes és szociális kompetenciák

**Megoldás**

szakmai professzionalitás

**4. A helyes válaszokat jelölje a felsorolásból!**

Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények célebontással történő meghatározása során (ajánlott modul) mennyi szervezeti cél-meghatározási szintet lehet megkülönböztetni?

**Megoldás**

ilyen szinteket nem lehet meghatározni

egyet  
kettőt  
hármat  
négyet  
ötöt  
hatot  
hetet  
a közszolgálati szervezet struktúrájához igazodó számút

**5. Egészítse ki a hiányzó elemeket a felsorolásból!**

Az egyéni teljesítményértékelés ajánlott moduljai közé tartozó kompetencia-megfelelés megállapításához használható közszolgálati kompetencia-térképet alkotó kompetenciák milyen elemeket tartalmaznak?

ismeret, tudás  
.....  
képesség  
készség  
szociális szerepek  
én-kép  
személyiségvonások  
-----

**Megoldás**

jártasság  
motiváció

**6. A felsoroltak közül melyek nem tartoznak a munkavégzéshez kötődő fejlesztésekhez?**

**Megoldás**

munkakörbővítés  
iskolai rendszerű képzések

coaching  
 akciótanulás  
 önképzések, e-tanulás  
 munkakör-gazdagítás  
 projektmunka  
 delegálás, felhatalmazás  
 vezetőképzések, továbbképzések  
 mentorálás

**7. Döntse el igaz, vagy hamis a következő állítás!**

Az értékelt munkatárs fejlesztési céljai teljesítésének megítélése során az értékelő vezető kizárólag a mérést használhatja fel.

**Megoldás**

hamis

**8. Párosítsa össze az egymáshoz tartozó kijelentéseket!**

Az egyéni fejlesztésekkel a szervezetek általában az alábbi célokat akarják elérni. Ezekhez melyik egyéni célokat lehet hozzárendelni?

Az elvárnál gyengébben teljesítők segítése, „felhozása”		Hogy abban a munkakörben dolgozhassam, amit a legjobbnak tartok
A legmegfelelőbb munkakörbe kerülés biztosítása		Hogy tovább erősödjek abban, amiben már most is jó vagyok
A megfelelő szintű kompetenciák továbbfejlesztése		Hogy a munkakörömet megtarthassam

**Megoldás**

Az elvárnál gyengébben teljesítők segítése, „felhozása”		Hogy a munkakörömet megtarthassam
A legmegfelelőbb munkakörbe kerülés biztosítása		Hogy abban a munkakörben dolgozhassam, amit a legjobbnak tartok
A megfelelő szintű kompetenciák továbbfejlesztése		Hogy tovább erősödjek abban, amiben már most is jó vagyok

**Képgyűjtemény:**

**Animációk leírása**

**Azonosító kód: A\_005**

Forgatókönyv elem	Részletes leírás
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	Az egyéni teljesítményértékelés folyamata
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása</b>	A képernyőn megjelenik az egyéni teljesítményértékelés folyamatosságát jelképező, körbe forgó „TÉR időkerék”, amelynek első (barna színű) mezőjében

<p><b>( MIT ? )</b></p>	<p>látható az „értékelés, minősítés, ill. célok meghatározása (január 1 – 31.)” felirat. Erre kattintva a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik először az értékelésről és a minősítésről szóló ábra, majd a teljesítménykövetelmények meghatározásáról szóló ábra. Ezt követően egymást után automatikusan megjelenik a „teljesítmény edzése” két következő cikkelye. Ezek folyamatosan villognak. Utánuk megjelenik az „értékelés, meghatározás (június 15 – július 15.) felirat. Erre kattintva a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik először a féléves értékelésről szóló ábra, majd a következő félév teljesítménykövetelményeinek meghatározásáról szóló ábra. Ezt követően egymást után automatikusan megjelenik a „teljesítmény edzése” három következő cikkelye. Ezek folyamatosan villognak.</p>
<p><b>Képernyőterv</b></p>	
<p><b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b></p>	<p>A képernyőn megjelenik az egyéni teljesítményértékelés folyamatosságát jelképező, körbe forgó „TÉR időkerék”, amelynek első (barna színű) mezőjében látható az „értékelés, minősítés, ill. célok meghatározása (január 1 – 31.)” felirat. Erre kattintva a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik először az értékelésről és a minősítésről szóló ábra, majd a teljesítménykövetelmények meghatározásáról szóló ábra. Ezt követően egymást után automatikusan megjelenik a „teljesítmény edzése” két következő cikkelye. Ezek folyamatosan villognak. Utánuk megjelenik az „értékelés, meghatározás (június 15 – július 15.) felirat. Erre kattintva a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik először a féléves értékelésről szóló ábra, majd a következő félév teljesítménykövetelményeinek meghatározásáról szóló ábra. Ezt követően egymást után automatikusan megjelenik a „teljesítmény edzése” három következő cikkelye. Ezek folyamatosan villognak.</p>
<p><b>Adatlap – Súlyó szöveg</b></p>	<p>A képen az egyéni teljesítményértékelés folyamata, „a TÉR időkereke” ismerhető</p>

	meg. A „TÉR időkerék” első cikkelyére kattintva a folyamat beindul, és sorban megismerhetővé válnak a folyamat egyes elemei.
<b>Azonosító kód: A_006</b>	
<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> <b>30-203-1718</b>
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	A kompetencia alapú munka-magatartásértékelés faktorai és értékelési tényezői
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	Az ábrán az egyéni teljesítményértékelés egyik kötelező értékelési modulja, a kompetencia alapú munka-magatartásértékelő tábla szerkezete látható. A munka-magatartás beazonosítására szolgáló hat értékelési faktor és az alájuk tartozó értékelési tényezők egyszerre jelennek meg. Ezek közül példálódzó jelleggel kiemeljük a piros színű nyíllal jelölt „szakmai professzionalitás” értékelési faktorába eső „szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatellátás színvonala” kérdéskörével foglalkozó értékelési tényezőt. Erre klikkelve megjelenik a kijelölt értékelési tényező fogalmi meghatározása, továbbá az értékelési tábla azon részlete, amely a kiváló, és az elfogadhatatlan szint értékelését megkönnyítő meghatározásokat tartalmazza.
<b>Képernyőterv</b>	

	<p><b>Szakmai professionalitás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>figyelem a feladatok végrehajtására</li> <li>határidők betartása</li> <li>➔ <b>szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatellátás színvonala</b></li> <li>a fejlődés igénye és üteme</li> <li>az elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért</li> </ul> <p><b>Rendezettség</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok és/vagy az alakiság betartása, valamint a munkakörnyezet rendezettsége</li> </ul> <p><b>Teherbírás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>munkatempó és feladatvállalás</li> <li>aktivitás, reagálás</li> <li>stressztűrés és pszichés terhelhetőség</li> </ul> <p><b>Munkaidő</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>munkaidő kihasználása</li> </ul> <p><b>Személyes és szociális kompetenciák</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>eredmény-orientáció, motiválás</li> <li>kommunikáció</li> <li>csapatmunka, együttműködés</li> <li>problémamegoldás</li> </ul> <p><b>A vezető erőforrás-gazdálkodása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>az emberi erőforrással való gazdálkodás</li> </ul>		
<p><b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b></p>	<p>A képernyőn megjelenik a kompetencia alapú munka-magatartásértékelési tábla struktúrája, szerkezete, az értékelési faktorokkal és az egyes értékelési tényezőkkel. A piros színnel írt és piros nyíllal jelzett értékelési tényezőre kattintva megjelenik az értékelési tábla részlete, amely tartalmazza az adott értékelési tényező fogalmi meghatározását és a kiváló, valamint az elfogadhatatlan teljesítményszint magyarázatát.</p>		
<p><b>Adatlap – Súgó szöveg</b></p>	<p>A képen az egyéni teljesítményértékelés egyik kötelező értékelési moduljának a kompetencia alapú munka-magatartásértékelési táblának a struktúrája látható. A piros betűvel kiírt egyik értékelési tényezőre kattintva megismerheti az adott értékelési tényező fogalmát, és az egyes értékelési szintek magyarázatát.</p>		
<p><b>A szakmai professionalitáshoz tartozó értékelési tényező</b></p> <p>Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire szakszerűen és jogszerűen végzi munkáját, valamint annak</p>	<p><b>kivételes teljesítmény</b></p> <p>soha, vagy szinte soha nem merül fel munkájával kapcsolatban szakszerűségi és/vagy jogszerűségi kifogás, valamint az írásos munkáinak rendezettségével,</p>	<p>.....</p>	<p><b>elfogadhatatlan teljesítmény</b></p> <p>mindig, vagy szinte mindig felmerül szakszerűségi és/vagy jogszerűségi kifogás munkájával kapcsolatban, valamint az írásos munkáinak rendezettségével, helyesírásával,</p>



jellemzése, hogy az értékelt - amennyiben ezt a munkaköri feladatai megkívánják - mennyire figyel az általa készített írásos munkák rendezett külalakjára, helyesírására, stílusára és nyelvhelyességére)	helyesírásával, stílusával és nyelvhelyességével kapcsolatos probléma		stílusával és nyelvhelyességével is állandósuló problémák mutatkoznak
<b>Azonosító kód: A_007</b>			
<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>		
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor		
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718		
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció		
<b>Adatlap – Cím</b>	A szervezeti célok lebontásánál alkalmazható gördülő céllebontási technika bemutatása		
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	Az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásához eljuthatunk a szervezeti kiemelt teljesítménycélok, teljesítménykövetelmények meghatározásától indulva is. E lefelé gördülő, az egyes szervezeti szinteket érintő céllebontási technika megoldási lehetőségeit mutatja be - a közszolgálatra vetítve - a folyamatábra. Az elsőtől az ötödik cél-meghatározási szintekre kattintva megismerhetők a gördülő céllebontás jellemzői.		
<b>Képernyőterv</b>			

	<p>The diagram illustrates the organizational structure and goal-setting levels. At the top is the <b>Kormány</b> (Government). Below it are two parallel paths:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Left Path (Government side):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>első cél-meghatározási szint</b> (first goal-setting level): <b>irányító tárca</b> (steering committee)</li> <li><b>második cél-meghatározási szint</b> (second goal-setting level): <b>államtitkárság, helyettes államtitkárság</b> (secretariat, deputy secretariat)</li> <li><b>harmadik cél-meghatározási szint</b> (third goal-setting level): <b>főosztály</b> (main department)</li> <li><b>negyedik cél-meghatározási szint</b> (fourth goal-setting level): <b>osztály</b> (department)</li> <li><b>ötödik cél-meghatározási szint</b> (fifth goal-setting level): <b>értékelte munkatárs</b> (evaluated employee)</li> </ul> </li> <li><b>Right Path (Public Service side):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>közszolgálati szervezet</b> (public service organization)</li> <li><b>főosztály</b> (main department)</li> <li><b>osztály</b> (department)</li> <li><b>értékelte munkatárs</b> (evaluated employee)</li> </ul> </li> </ul> <p>Labels for the right path:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Between steering committee and secretariat: <b>kiemelt ágazati vagy szervezeti stratégiai teljesítménycélok</b> (key sectoral or organizational strategic performance goals)</li> <li>Between secretariat and main department: <b>kiemelt szakágazati teljesítménycélok</b> (key specialist performance goals)</li> <li>Between main department and department: <b>kiemelt szervezeti egység teljesítménycélok / feladatok</b> (key organizational unit performance goals / tasks)</li> <li>Between department and employee: <b>egyéni kiemelt teljesítmény követelmények</b> (individual key performance requirements)</li> </ul>
<p><b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b></p>	<p>A képernyőn megjelenik a közszolgálatra jellemző szervezeti struktúra sémája és az egyes struktúraelemekhez rendelhető cél-meghatározási szintek. Az egyes cél-meghatározási szintekre klikkelve, vagy narrálással hallhatóvá, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik a kapcsolódó magyarázó szöveg. A harmadik és a negyedik cél-meghatározási szinthez, ugyanaz a magyarázat tartozik!</p>
<p><b>Adatlap – Súgó szöveg</b></p>	<p>A képről a gördülő célebontás technikáját ismerheti meg, amely bemutatja, hogy miként juthatunk el a legmagasabb szinteken megfogalmazott szervezeti teljesítménycéloktól, teljesítménykövetelményektől az egyén szintjére. A folyamatábrán látható öt cél-meghatározási szintre kattintva részletes információkat szerezhet azok jellemzőiről, alkalmazásuk mikéntjéről.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az első (szervezeti) cél-meghatározási szint:</b> A közszolgálat legfelső szintjén a <i>kiemelt szervezeti stratégiai célok</i>, a <i>kiemelt teljesítménycélok</i> és/vagy <i>teljesítményfeladatok</i>, valamint a <i>kiemelt egyéni teljesítménykövetelmények</i> meghatározása teljes mértékben <i>egybeeső tevékenység</i>. A miniszterelnök a tárgy év elején meghatározza a tárcavezetők egyéni teljesítménykövetelményeit, amelyek egyben az adott tárca <i>kiemelt szervezeti stratégiai teljesítménycéljaival</i> is megegyeznek, illetve ezek kialakításához kellő alapot szolgáltatnak.</li> <li>• <b>A második (szervezeti) cél-meghatározási szint:</b> A szervezeti teljesítménycélok és/vagy a teljesítményfeladatok, valamint az egyéni teljesítménykövetelmények <i>ezen a szinten is egybeesnek</i>. Az adott tárca vezetője meghatározza a <i>minisztérium felsővezetőivel</i> (államtitkár/helyettes-államtitkár, kabinetfőnök) és az irányítása alá tartozó <i>közszolgálati szervek elsőszámú vezetőivel</i> (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</li> </ul>	

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

Az első 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 célebontási 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 célnél*, kiemelt szervezeti teljesítménycélnál és/vagy teljesítményfeladatnál. Az ennél lényegesen nagyobb számban meghatározott kiemelt stratégiai célok formálissá, teljesíthetetlené, ellenőrizhetetlené, ezért számon kérhetetlené is teszik a teljesítmények mérését és értékelését!

Jelentős teljesítményjavuláshoz vezethet, ha az illetékesek nem csak 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 együvé tartozás 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 célebontáshoz 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 az első negyedévi 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 teljesítménycél és/vagy teljesítményfeladatok *a megadott határidőre dokumentált, valamennyi munkatárs számára megismerhető formában elkészüljenek és kihirdetésre is kerüljenek*. Ezt a munkát jelentősen

felgyorsíthatja, pontosá és mindenki számára hozzá férhetővé teheti a web felületű céllebontó rendszer használata.

• **Az ötödik (egyéni) cél-meghatározási szint:**

Ezen a szinten válik teljessé a szervezeti szintű kiemelt teljesítménycélok és 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 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 alapfeladatahoz kapcsolódó kiemelt teljesítményfeladatok (napi operatív feladatokból kiemelve) végrehajtása szerint érdemes megítélni a kérdéses vezetők teljesítményét. Ezeken a pontokon kapcsolódik ismételt össze a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés.

A beosztott munkatársak jelentős hányadánál a betöltött munkakörhöz tartozó, a munkaköri leírás által meghatározott feladatokból emelik ki azokat a teljesítménykövetelményeket (célokat/feladatokat) amelyek az adott évben – a szervezet teljesítménycéljai alapján – prioritást kaptak, amelyek befolyással lehetnek az érintett szervezeten, 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 lebonyolítandó megbeszélésen történik meg az egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények, valamint az egyén fejlesztését szolgáló célok meghatározása. Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeit 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 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 leegyeztetett időpontban megtartott megbeszélésen kölcsönösen tájékoztatják egymást elképzeléseikről, szándékaikról. A megbeszélést célszerű úgy irányítani, hogy az értékelt mondhasza 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 egyén kiemelt teljesítménykövetelményeit és a fejlesztéssel kapcsolatban hozott döntését.

Abban az esetben, ha a kompetencia-megfelelés értékelését a teljesítményértékelés részévé tették, a megbeszélés utolsó aktusaként az értékelő vezető és az értékelt megállapodnak abban, hogy – valamennyi szempontra tekintettel – a kompetencia-megfelelés 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 válik szükségessé abban az esetben is, ha az értékeltet 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.

**Azonosító kód: A\_008**

<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	A kompetencia megfelelés megállapításához szükséges vezetői és munkatársi kompetenciák térképe
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	A képernyőn a kompetencia-megfelelés vezető általi megállapítását biztosító kompetencia-térkép látható. A térképen vannak olyan kompetenciák, amelyeket vagy csak a vezetők, vagy csak a beosztott munkatársak esetében lehet az értékelés tárgyává tenni, illetve vannak olyanok is, amelyeket mind a két állománycsoport értékelésénél használhatnak a vezetők. Valamennyi kompetencia fogalma és az öt értékelési szint magyarázata is kidolgozott, megismerhető. A webes felületű értékelési lap sűgóját használva ezek a fogalmi és szintmeghatározások elérhetők. Ugyan erre van lehetőség, ha a táblázatban található egyes kompetenciákra kíváncsiak. <sup>4</sup>

**Képernyőterv**

sor-szám	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 fegyelmezetttség	X	X

<sup>4</sup> Forrás: 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet

	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>18.</td> <td>szakmai ismeretek alkalmazásának szintje</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>19.</td> <td>szervezet iránti lojalitás</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>20.</td> <td>szervezőkészség</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>21.</td> <td>teljesítményértékelés készsége</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>22.</td> <td>tervezőkészség</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>23.</td> <td>ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>24.</td> <td>változások irányítása</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>25.</td> <td>változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>26.</td> <td>vezetési technikák</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	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, kezdeményezőkézség	X	X	26.	vezetési technikák	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, kezdeményezőkézség	X	X																																			
26.	vezetési technikák	X																																				
<b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b>	A képernyőn megjelenik a teljesítményértékelés kompetencia-térképe. A vezetők és/vagy a beosztott munkatársak kompetencia megfeleléségének megállapítását biztosító kompetenciákra klikkelve az érdeklődő megismerheti az adott kompetencia fogalmi meghatározását és az egyes (A-B-C-D-E-F) értékelési szintekhez tartozó magyarázatok tartalmát is.																																					
<b>Adatlap – Súlyó szöveg</b>	A képernyőn az egyéni teljesítményértékelés során - ajánlott modulként – használható és az értékelt kompetencia megfeleléségének a megállapítását segítő kompetencia-térkép látható. Az egyes vezetői vagy beosztott munkatársi kompetenciákra kattintva megismerheti azok fogalmi meghatározását és az ott értékeltési szint magyarázatát is. <sup>5</sup>																																					
<p><b>1. Döntésképeség:</b> <i>Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, képes a döntési pillanatban - logikus gondolkodással - a helyzet súlyának megítélésére. Képes egy probléma megoldását biztosító különböző lehetőségek között a felmerülő alternatívák számát lecsökkenti egyetlen egyre. Képes a döntési folyamat fő lépésein végighaladni.</i></p> <p>A) <b>Kivételes teljesítmény:</b> A hosszú távú célok szem előtt tartásával képes a kellő ismeret megszerzését követően körültekintően, a kockázatok felvállalásával döntést hozni. Ha a meghozott döntés nem a kellő eredményt hozza, az új információk fényében kész felülbírálni álláspontját.</p> <p>B) <b>Jó teljesítmény:</b> Döntéseinek meghozatalakor mindig logikus és következetes. Szükség esetén képes gyors döntéseket hozni és gondot fordít az előre látható kockázatok mérlegelésére. Döntéseinél fogékony mások véleményének befogadására, nem riad vissza népszerűtlen intézkedések meghozatalától. Az optimalizált döntés eredményéért felvállalja a felelősséget.</p> <p>C) <b>Megfelelő teljesítmény:</b> Felismeri a döntési helyzeteket, az alternatívák alapos mérlegelése után hozza meg döntéseit. Megfontolja az érveket - ellenérveket; ha lehetséges, megpróbál kiegészítő információkat is beszerezni.</p> <p>D) <b>Átlag alatti teljesítmény:</b> Döntését a meglévő szabályokra, eljárásrendekre tekintettel hozza meg, de a lehetséges alternatívákat nem mindig mérlegeli kellő alaposítással.</p> <p>E) <b>Elfogadhatatlan teljesítmény:</b> Döntései során nincs tekintettel a meglévő szabályokra és eljárásokra, az egyes alternatívák áttekintésekor nem mérlegel. Nehezebbre esik az önálló döntéshozatal.</p> <p><b>2. Csoportok irányítása/vezetése:</b> <i>Vezetőként felelősséget vállal egy csoport irányításáért. Nem csak formálisan, de informálisan is vezető, akit a többiek, a beosztottak elfogadnak és követnek. Célokot tűz ki a csoport számára, gondoskodik a tevékenységek felosztásáról, a megfelelő csoportszerepek betöltéséről, motiválja a tagokat. Támogatja a csoportot a szabályok/normák kialakításában és alkalmazásában. A tagokat őszinte, hatékony kommunikációra biztatja, és meghallja a többiek visszajelzését.</i></p> <p>A) <b>Kivételes teljesítmény:</b> A csoport élére áll bármilyen konstruktív kezdeményezés esetén. Tudatosan alakítja a csoportfolyamatokat. Ismeri a csoportalakulás fázisait, amely során szisztematikusan az egyéni és csoportérdekeket. Formálisan bármilyen vita esetén el tudja fogadtatni véleményét. Engedi, sőt támogatja a kreatív kezdeményezéseket. Értékeit nyíltan kommunikálja, és törekszik arra, hogy ezek mellé a csoport felzárkózzon. Egyéni érdekeit a szervezeti célkitűzések mögé helyezi.</p> <p>B) <b>Jó teljesítmény:</b> A csoport érdekeit szem előtt tartva képes saját érdekeit felülemelkedni. Támogatja az új kezdeményezéseket és a csoportalakulás folyamatát nyomon kíséri. Tudatosan egyensúlyt tart a csoport teljesítménye és a szervezeti célok elérése között.</p> <p>C) <b>Megfelelő teljesítmény:</b> Fontos számára az általa irányított csoport teljesítményének minősége. A</p>																																						

<sup>5</sup> Forrás: 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet

csoportteljesítmény érdekében formálja, irányítja a csoportfolyamatokat. Szabályok és normák gyakran az ő kezdeményezésére válnak a csoport által elfogadott értéké. Figyel a csoportban zajló folyamatokra, meghallja a visszajelzéseket, és ezekre konstruktívan reagál.

- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Nem ismeri fel a csoportalakulás fázisait, feladatszabását, számonkérési technikáit a csoporttagokkal nem egyeztet, a csoport nem támogatja a kevés döntéshozatali mechanizmusában. Csak a hierarchiában hozzá közel állókkal tart kapcsolatot. Elfogadja a szűrt, általuk közvetített információkat.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Nem ismeri és nem is keresi az irányítására bízott csoporttal a kapcsolatot. Csak a formális döntéshozatali mechanizmusok és információáramlási mechanizmusok mentén működteti a rendszert. Nem ismeri szervezetének, szervezi egységének informális szociometriai hálózatát. Csoportjának működését az adhocrácia jellemzi.

3. **Egyéb ismeretek (pl. idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek) alkalmazásának képessége:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, olyan sokrétű – nem kifejezetten szakmai – tudással (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek) bír, mely segíti őt abban, hogy a betöltött munkakörrel szemben támasztott teljesítménykövetelményeknek, valamint egyéb elvárásoknak jó színvonalon megfeleljen.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Megszerzett egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai – ismereteit (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek) a gyakorlatban újjító, alkotó módon és kimagasló hatásfokkal képes alkalmazni úgy, hogy ezzel mások munkáját segíti, illetve a szervezeti egység eredményességét, hatékonyságát is javítják.
- B) **Jó teljesítmény:** Képes a megszerzett egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai - ismereteit (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek) a gyakorlatban kitűnő szinten, és minden esetben megfelelő hatásfokkal alkalmazni.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Rendelkezik a betöltött munkakörhöz szükséges egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai - ismeretekkel (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek), és ezeket kellő magabiztossággal tudja a gyakorlatban alkalmazni.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Rendelkezik a betöltött munkakörhöz szükséges egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai - ismeretekkel (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek), de ezek gyakorlati alkalmazásában bizonytalan.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Nem rendelkezik olyan egyéb – tehát nem kifejezetten szakmai - ismeretekkel (pl.: idegen-nyelvtudás, informatikai ismeretek), melyek az általa betöltött munkakörben elvárhatóak lennének.

4. **Etikus magatartás/megbízhatóság:** *Az az értékelt, aki rendelkezik ezzel a kompetenciával munkája során a társadalmilag elfogadott normákat, erkölcsi szabályokat betartja, szilárd erkölcsi értékrend alapján viselkedik.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Értékeinek és hitének megfelelően cselekszik, még akkor is, ha ez jelentős kockázattal járhat számára. Konstruktív módon felhívja a kollégák, vagy akár a magasabb pozícióban lévők figyelmét, hogy az elfogadott szervezeti értékeknek megfelelően cselekedjenek. Nem vállal el sem pozíciót, sem tevékenységet, ha az etikátlan viselkedést feltételez. Megvesztegethetetlen.
- B) **Jó teljesítmény:** Az értékeinek és hitének megfelelően viselkedik. Nyílt és őszinte viselkedést mutat a kollégáival és az ügyfelekkel szemben. Támogatja a nyílt munkakörnyezetet. Egyenlően és következetesen bánik másokkal, és még akkor is az etikai elvárásoknak megfelelően cselekszik, ha az egy barátját, kollégáját, vagy egy ügyfelet negatívan érint. A szervezet értékeivel összhangban beszél és cselekszik.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Képes felülemelkedni saját érdekein, szem előtt tartani a szervezet céljait. Becsülettel végzi el feladatait, és szívesen veszi az őszinteséget, még a másokkal történő tárgyalási helyzetekben is. Cselekedeteit a szervezet iránti lojalitása, elkötelezettsége határozza meg.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Általában tisztességgel áll hozzá a dolgokhoz, de ha azok eredménye számára kedvezőtlen és jelentős hátrányokkal jár, akkor saját érdekeit előnyben részesíti a szervezet céljaival szemben. Tisztában van a joggal, szabályokkal, de ezeket nem minden esetben tartja be.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Egyéni érdekeit szinte mindig a szervezeti célok elé helyezi. Nem ismeri kellő pontossággal a rá vonatkozó előírásokat, szabályokat és ezért gyakran meg is szegi ezeket. Viselkedése etikai szempontból kifogásolható.

5. **Felelősségtudat:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, képes és kész cselekedeteiért,*

*kijelentéseirért, illetve ezek következményeierért felelősséget vállalni. Problémák felmerülése esetén sem hátrál meg, vállalja tevékenysége végeredményét. Szembe tud nézni döntései következményeivel, legyen az kedvező, vagy kedvezőtlen. Ha az eredmény elmaradása az ő tevékenységéhez köthető, annak okait nem hárítja másra, elismeri mások hozzájárulását is.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** A tevékenységek következményeit reálisan méri fel és megtesz mindent azok optimalizálására. Törekszik arra, hogy rendelkezésre álljon az összes olyan szempont, információ, amely segíti a döntés következményeire való felkészülésben; Látásmódjával felelősségvállalásra ösztönzi a körülötte lévőköt is. Kiemelkedő jelentőséggel bíró és visszafordíthatatlan következményekkel járó tetteierért, állásfoglalásaiert is vállalja a felelősséget.
- B) **Jó teljesítmény:** Azon túlmenően, hogy vállalja saját cselekedeteierért a felelősséget, hiba esetén képes meghatározni, milyen beavatkozásokra van szükség, hogy az eredmény közelítsen a kitűzött célokhoz. Képes pozitív hozzáállással a feladatra és az eredményre összpontosítani.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Vállalja a felelősséget saját cselekedeteierért, amelyeknek következményei jelentősek is lehetnek. Képes előre látni tevékenysége következményeit, azokra fel is tud készülni.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Időnként vonakodik vállalni a felelősséget saját cselekedeteierért, különösen akkor, ha azok jelentős következményekkel járnak. Elvállalt feladataival többször nem tud elszámolni.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Általában nem vállalja cselekedeteierért a felelősséget és sokszor nem tud az elvállalt feladatokkal elszámolni.

6. **Határozottság, magabiztosság:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik biztos képességeiben és tudásában. Bízík döntéseiben, véleményében, értékítéleteiben. Képes váratlan helyzeteket is – akár egymaga – kezelni. Képes minden körülmények között arra koncentrálni, amit tud és nem arra, miben vannak hiányosságai.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Határozottan cselekszik, ha szükség van rá, nem fél felvállalni népszerűtlen nézőpontját. Ha kell, kész kemény intézkedéseket alkalmazni. Személyiségének ereje képes másokat befolyásolni. Kirívó körülmények között is megnyilvánul saját képességeiben való önbizalma.
- B) **Jó teljesítmény:** Biztos saját képességeiben, ezt verbális és nem-verbális kommunikációjával is alátámasztja. Problémás helyzetekben is „meg tudom csinálni” attitűdöt mutat. Ellenállás dacára, vagy nehéz helyzetekben is képes intézkedni, jól felmérni a teljesítendő feladatot és az eredményhez vezető megoldásokat. Bízík saját döntéseiben és véleményében.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Biztos abban, amit mond, és ez hozzáállásában, viselkedésében is megmutatkozik. Hisz abban, hogy a feladat, probléma megoldása során a leghatékonyabb megközelítési módot, legjobb megoldást választja.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Megvannak a saját elképzelései, ugyanakkor nem mindig bízík magában eléggé, viselkedése olykor határozatlanságot tükröz.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Kevésbé bízík önmagában, képességeiben szaktudásában, ezért munkájában gyakran határozatlan, ami jelentősen növeli a hibázás lehetőségét.

7. **Integritás:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, érett személyiség és tevékenyen, felelősen hat környezetére. Képes arra, hogy pontosan észlelje a világot, önmagát és saját, illetve az általa vezetettek tevékenységét. Önfegyelem, önkontroll, személyes, valamint szociális és szervezeti felelősség jellemzi.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Belső meggyőződésből fakadó őszinte magatartása minden szituációban megfelel a magas etikai elvárásoknak. A problémákat hatékonyan, a munkatársakat is bevonva oldja meg, összhangot teremtve a szervezeti és a személyes érdekek között. Önfegyelmét és önkontrollját a váratlan, nehéz helyzetekben is megőrzi, ezzel mutatva példát másoknak.
- B) **Jó teljesítmény:** Helyzetfelismerésének fejlesztésével mindig törekszik a külső környezet objektív, pontos észlelésére, valamint a hatékony és etikus problémamegoldásra. Személyes és szociális kapcsolatait a megbízhatóság jellemzi. Önismerete kitűnő, ezért szinte minden helyzetben képes megfelelően kontrollálni viselkedését.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Képes a munkavégzés során megbízhatóan, felelősen viselkedni. Személyes önkontroll jellemzi. A feladat és felelősség közötti arányérzéke fejlett.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** A mindennapi munkavégzés során általában megbízhatóan viselkedik, de önismerete nem megfelelő, ezért előfordul, hogy rosszul észleli környezetének eseményeit, illetve saját szerepét ezekben. Ilyenkor hajlamos elveszíteni önfegyelmét, önkontrollját.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Alacsony szintű önfegyelem és önkontroll jellemzi, ezért szociális kapcsolataiban kevésbé megbízható.

8. **Kapcsolattartás:** *Az az értékelt, aki rendelkezik ezzel a képességgel a szervezeten belül és kívül képes megfelelő*



*kapcsolatokat kialakítani és fenntartani. Tisztelet, nyertes-nyertes kimenetelre törekszik a kölcsönös előnyök és eredményesség mentén.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Külső és belső kapcsolatokban egyaránt magas színvonalon képes a szervezet képviselőjére. Minden helyzetben képes a korábban kialakított, már meglévő kapcsolatait aktivizálni.
- B) **Jó teljesítmény:** A szervezeti érdekeket szem előtt tartva, jó kapcsolatteremtő képességét felhasználva, hosszú távú, komplex kapcsolatok kialakítására törekszik.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** A szervezetet saját felelősségi körén belül komplex helyzetekben is képes képviselni. Aktív kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik, mely lehetővé teszi a megfelelő kontaktus kialakítását mind a szervezeti egységen belül, mind az azon kívül dolgozó munkatársakkal.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Közvetlen munkatársaival képes a megfelelő kapcsolatot kialakítani, de problémát okoz számára a kontaktus megteremtése más szervezeti egységeknél dolgozó kollégákkal, ezért csak a rutinhelyzetekben tudja szervezetét képviselni.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Közvetlen munkatársaival sem képes megfelelő kapcsolatot kialakítani. Ezért a mindennapos, rutinhelyzetekben sem tudja szervezeti egységét képviselni.

**9. Konfliktuskezelés:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik képes a felmerült nézeteltérések, konfliktusok okozta feszültségek csökkentésére, kezelésére, feltárja a konfliktust és megoldást keres a helyzetre.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Felismeri a kialakult konfliktus okait. Képes diplomatikusan, szak- és jogszerűen, higgadtan kezdeményezni a legbonyolultabbnak látszó helyzetek megoldását is. Fellépésével minden esetben csökkenti, vagy megszünteti a kialakult feszültségeket.
- B) **Jó teljesítmény:** Konfliktusok esetén is aktívan, kezdeményezően vesz részt a megoldásban, csökkenti, vagy megszünteti a helyzetből adódó feszültségeket, jó irányba tereli a folyamatokat.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Konfliktusok esetén aktívan részt vesz a helyzet megoldásában. Objektív, elkerüli a túlzott mértékű reakciót.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Konfliktushelyzetben általában nem veszíti el önuralmát, de a váratlanabb helyzetekben inkább visszavonul, másoktól várja a megoldást.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Konfliktushelyzetekben gyakran elveszíti önuralmát, az ilyen szituációkat nem képes adekvátan kezelni.

**10. Mások megértése (empátia):** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, figyel az érzelmi jelzésekre, és képes másokat meghallgatni, szempontjaikkal azonosulni. Mások látásmódja iránt érzékenységet mutat, megérti az eltérő kultúrákat és perspektívákat. Másoknak, szükségleteik és érzéseik megértése alapján – és ha kéri - segítséget nyújt. (Ez a kompetencia szükséges a csapatmunkához, együttműködéshez, hatékony kommunikációhoz és az ügyfélszolgálati munkához is.)*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Mások igényeit, problémáit megérti, szükség esetén megfelelő segítséget nyújt. Az eltérő perspektívákat előítélet-mentesen vizsgálja és kezeli, azokat a szervezet, szervezeti egységek igényeivel összehangolja, képes a fölérendelt célok megfogalmazására, kiaknázza az emberek sokszínűségében rejlő motivációs lehetőségeket.
- B) **Jó teljesítmény:** Mások személyiségét, igényeit észleli, megérti, azokra adekvát módon reagál. Az eltérő perspektívákat a szervezeten, szervezeti egységeken belül képes összehangolni.
- C) **Elfogadható teljesítmény:** Képes mások problémáinak, érdeklődésének, igényeinek észlelésére.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Érdeklődést mutat mások problémái, igényei, érzéseit iránt, de gyakran pontatlanul érzékeli ezeket, és helytelen következtetéseket von le ezekből.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Sokszor érdektelen mások problémái, igényei, érzéseit iránt. Nehezen tudja beleélni magát munkatársai helyzetébe.

**11. Mások motiválása:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik képes a célok és eredmények elérése érdekében más embereket tevékenységükben inspirálni, hozzáállásával hatékony munkavégzésre készíteni. Ismeri és befolyásolni tudja mások gondolkodását. Képes elismerni mások teljesítményét.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Széles motivációs eszköztárat alakít ki saját maga számára és ezt képes hatékonyan és változatosan használni mások teljesítményének befolyásolására. Képes mások viselkedését és tevékenységét együtt kezelni, megerősítve a pozitív viselkedési mintákat.
- B) **Jó teljesítmény:** Képes felmérni más emberek szükségleteit, igényeit, tudásuk alapján érdeklődésüket felkelteni. Képes kihívást jelentő célokat találni mások számára. Gondot fordít arra, hogy az egyéni érdekek és a szervezeti célok mindig találkozzanak.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Képes olyan lépéseket tenni mások ösztönzésére, mely eredménnyel jár. Képes

mások érdeklődését felkelteni és fenntartani huzamosabb ideig is egy-egy feladat elvégzése érdekében.

- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Szándékában áll mind a szervezeti, mind pedig az egyéni célok elérése érdekében pozitív hatást gyakorolni másokra, de mivel motivációs eszköztára szegényes, ez csak időnként jár eredménnyel.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Nem törődik azzal, hogy az egyéni és a szervezeti célok elérése érdekében pozitív hatást gyakoroljon másokra. Nincs tudatosan kialakított motivációs eszköztára.

**12. A munkatársak fejlesztése:** *Az a vezető, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, fel tudja mérni az egyes munkatársak ismereti szintjét és személyes jellemzőit, meghatározza az adott munkakör ellátásához szükséges elvárásokat és mindezek alapján a munkatárs fejlesztési igényeit. Célzottan aktivizálja magát mások képességeinek fejlesztésében. Saját szakmai tudását átadja. Támogatja munkatársait személyes fejlődésükben, karrier elképzeléseik teljesülésében.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** A szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának biztosításával tudatos, aktív, tervszerű tevékenységet végez munkatársai folyamatos fejlesztésében. Szinkront teremt a munkavégzés során, illetve a munkavégzésen kívüli fejlesztések között. Támogatja munkatársait karrier elképzeléseik teljesülésében.
- B) **Jó teljesítmény:** A szervezeti és az egyéni célok összhangjának megteremtése érdekében aktívan és tudatosan kezdeményezi mind a munkavégzésen kívüli képzéseket, mind a munkavégzés során teljesíthető fejlesztéseket.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** A munkatársak fejlődése érdekében konstruktív visszajelzéseket ad, és összhangba hozza a munkatársak igényeit a felkínált továbbképzési, fejlesztési formákkal.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Biztatja munkatársait, hogy képezzék és fejlesszék magukat, de nem ad nekik olyan visszajelzéseket, melyek konkrét segítséget nyújtanának az elérhető képzési formák és az egyéni igények összehangolásában.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Nem foglalkozik munkatársai fejlesztésével. Nem biztatja őket arra, hogy fejlesszék magukat, és az egyéni képzési szükségleteket nem igyekszik összhangba hozni a szervezet érdekeivel.

**13. Önállóság:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik képes saját tevékenységének és önálló időgazdálkodásának megszervezésére. Munkája során nem igényel folyamatos kontrollt. Vázlatos instrukciók alapján is képes a felállított kereteket kitölteni, egészséges önbizalommal rendelkezik.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Képes a célkitűzések megfogalmazására, a feladat határidőre történő elvégzéséhez szükséges feltételek megteremtésére. A rendelkezésre álló információkat jól strukturáltan használja fel, a hiányzó adatokat pedig kezdeményező módon szerzi meg.
- B) **Jó teljesítmény:** Közvetlen irányítás, útmutatás nélkül, a megadott időn belül elvégzi a feladatot, csak meg kell fogalmazni számára a célkitűzést és biztosítani a feladat végrehajtásához szükséges eszközöket és feltételeket.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** A munkaköréhez tartozó rendszeresen előforduló feladatokat önállóan, határidőre el tudja végezni. Új helyzet esetén, amennyiben a kockázat nem túl nagy, önálló döntés meghozatalára is képes.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** A kiadott feladatokat - amennyiben megkapta a szükséges útmutatást - egyedül, határidőre el tudja végezni. Ugyanakkor, ha a megszokottól eltérő helyzetbe kerül, nem képes önállóan cselekedni.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** A megszokott, rutinfeladatok önálló elvégzésével is problémái vannak. A megfelelő és pontos útmutatások ellenére sem tudja munkát határidőre, pontosan, mások aktív segítségével ellátni.

**14. Rendszergondolkodás:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik képes új látásmódra, alapvető szemléletváltásra és ebből adódóan gondolkodási mintáinak átalakítására egy adott cél érdekében. Képes a szervezet működésére tekintettel harmonikus egység és dinamikus összefüggésháló kereteiben működni, a fenntartható fejlődés felé fordítja cselekedeteit, és hozza meg döntéseit.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Folyamatosan rendszerek mentén gondolkodik, és erre inspirálja környezetét is. Képes összevetni a múlt tapasztalatait a jövő lehetőségeivel, nyitott a feladatrendszeréhez kapcsolódó környezeti kutatások eredményeinek megismerésére és alkalmazására, figyelemmel az adott szervezeti kultúra erősségeire és gyengeségeire.

- B) **Jó teljesítmény:** Fontos számára a megfelelő struktúrák kialakítása, és az ezek megértése irányuló folyamatos tanulás. Megszerzett tudását jó hatásfokkal integrálja tevékenységébe, melynek eredményeként tágabb szakmai környezete fejlődik. Egyéni gondolatai és a szervezeti egység közös jövőképe dinamikusan összekapcsolódik.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Jellemzi az önirányítás. Személyes célokat képes kitűzni, amelyek az önmegvalósításon túlmutatva képesek a szervezeti célok rendszerébe illeszkedni, nem egyszeri, hanem állandó folyamatként.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Csak korlátozottan képes a jelenlegi állapotot és annak hatóerőit felismerni és hasznosítani tevékenységében. Csak saját – a rendszer működéséhez kevésbé kapcsolódó - gondolati mintái adják működésének keretfeltételeit, személyes fejlődése a csoport (szervezeti egység) közös tanulási folyamatához csak nagyon érintőlegesen kapcsolódik. Érintőlegesen vesz részt a közös jövőkép meghatározásában és a célok elérésében.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Innováció-teremtő képessége és rendszerszemlélete alacsony szintű és nem is érez indítást annak fejlesztésére. Így a saját munkakörében a szervezet fejlesztéséhez szükséges új tudás és az ezt eredményező magatartásváltozás nem jön létre.

**15. Rugalmasság:** *Az az értékelt, aki rendelkezik ezzel a kompetenciával képes a munkavégzés során felmerülő problémák egyidejű kezelésére, alkalmazkodik a változó körülményekhez, képes váltani, nem ragaszkodik a korábban kialakult sablonokhoz. Képes a sajátjától eltérő ötleteket, véleményeket meghallgatni, és beépíteni saját gyakorlatába.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Gondolkodásmódja nyitott, képes a stratégiai jelentőséggel bíró problémákat előre látni és azokat kreatív, alkotó módon kezelni. A váratlan helyzetekben is pozitívan reagál.
- B) **Jó teljesítmény:** Munkaköri feladatrendszerén belül nyitottan, rugalmasan gondolkodik. A teljesítmény és a hatékonyság növelése érdekében mindig képes a változtatásokra, általában több problémát is tud egyidejűleg kezelni.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Gondolkodásmódja alapvetően nyitott, kész az új dolgok megértésére, befogadására. Képes a munkavégzés során több, egyidejűleg felmerülő probléma kezelésére alternatívákat kialakítani.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Képes a rutin jellegű feladatok között a felmerülő váratlan problémát felismerni, de csak elvétve tud újszerű megoldási módot kezdeményezni.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** A váratlanul felmerülő problémák még a megszokott, rutinszerű helyzetekben is blokkolják tevékenységét. Nem képes a változó viszonyokhoz alkalmazkodni.

**16. Stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás:** *Az a vezető, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, képes a részleteket elemezve, átfogóan szemlélni környezetét, alkotó tevékenysége során egyesíteni tudja tapasztalatait és összefüggésekben gondolkodik. A saját, illetve a felettes szervezet céljainak megvalósítása érdekében stratégiák, koncepciók és akciótervek kidolgozására kész.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Képes, és - a számára biztosított lehetőségeket felhasználva - részt vesz a szervezet komplex stratégiájának kidolgozásában. Átfogó képpel rendelkezik az adott terület általános működéséről és azokról a lehetőségekről és módszerekről, amelyek a működés továbbfejlesztését biztosítanák. Képes a jövőkép vízió hosszútávra szóló megfogalmazására, az elérendő célokhoz vezető út megtervezésére és kialakítására.
- B) **Jó teljesítmény:** Képes a szervezet átfogó stratégiájába illeszkedő részstratégiák kidolgozására. Birtokában van fontos stratégiai elméleteknek. Előre látja a jövőbeni lehetőségeket és veszélyeket, melyekre felhívja a figyelmet és keresi az ezeket elkerülő megoldásokat.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Munkája során látja a hosszú távú célokat és az azokhoz vezető utat. Könnyedén fordítja át az elméleteket és koncepciókat rövid és hosszú távú akciótervekre, melyeket képes másokkal is elfogadtatni.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Felismeri és elemzi az ismétlődő munkatevékenységhez kapcsolódó összefüggéseket. Ismeri saját szakterületét, és látja szakterülete fejlődésének irányát. Ha ez saját céljainak megvalósításával egybeesik, részkonceptiókat alakít ki.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Nem ismeri fel és ezért nem is képes elemezni az ismétlődő munkatevékenységekhez kapcsolódó összefüggéseket. Saját szakterületén is bizonytalanul mozog, így nem is látja ennek potenciális fejlődési irányát. Összességében nem képes hosszú távú célokat és az ezek eléréséhez szükséges koncepciókat vagy részkonceptiókat megfogalmazni.

**17. Szabálytudat és fegyelmezetttség:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, betartja a munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszert.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** A szabályok betartása személyes értékrendjének alapját képezi. A szabályok által kínált mozgásteret csak a feladat hatékony elvégzése érdekében tölti ki.
- B) **Jó teljesítmény:** A munkavégzés során másoknak is példát mutat azzal, hogy mindig gondosan vigyáz a szabályok, a vezetői utasítások betartására és a feladatok pontos, precíz végrehajtására.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Munkája során külső kényszer nélkül is betartja a szabályokat. Elfogadja az utasításokat, a kiosztott feladatokat végrehajtja.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** A szabályokat külső ellenőrzés mellett általában betartja és a vezetői utasításokat, a kiosztott feladatokat végrehajtja. Ugyanakkor a felügyelet nélküli munkavégzés során szabálykövetése jelentősen csökken.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** A szabályokat szinte sohasem tartja be, pontatlan, fegyelmezetlen. Egyéni érdekeit mindig a szervezeti célok elé helyezi.

**18. Szakmai ismeretek alkalmazásának szintje:** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, a betöltött munkakörrel szemben támasztott teljesítménykövetelmények, valamint egyéb elvárások jó színvonalú teljesítéséhez szükséges szakmai elméleti és gyakorlati tudással, személyes jellemzőkkel bír.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Megszerzett ismereteit a gyakorlatban újító, alkotó módon és kimagasló hatásokkal képes alkalmazni úgy, hogy ezzel mások munkáját is segíti, illetve a szervezeti egység eredményességét, hatékonyságát is javítja.
- B) **Jó teljesítmény:** Képes megszerzett ismereteit a gyakorlatban jó szinten, és minden esetben megfelelő hatásokkal alkalmazni. Körültekintően elemzi és döntése előkészítéseiben integrálja a szakmai területre vonatkozó szabályzókat.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Rendelkezik a betöltött munkakörhöz szükséges szakmai elméleti és gyakorlati tudással.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Rendelkezik a betöltött munkakörhöz szükséges elméleti szaktudással, de azok gyakorlati alkalmazása során gyakran bizonytalan.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** A betöltött munkakörhöz szükséges elméleti szaktudása megalapozatlan, ezért az esetek jelentős részében bizonytalanul, magas hibaszázalékkal dolgozik.

**19. Szervezet iránti lojalitás:** *Azt az értékeltet, aki rendelkezik ezzel a kompetenciával, a szervezet iránti elkötelezettség, a szervezettel való azonosulás jellemzi.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Erősen kötődik a szervezethez, amelynek céljait, érdekeit mindig szem előtt tartja, gyakran másokat is ebbe az irányba motivál. Lobbyzik a szervezeti célok elérése érdekében. Minden cselekedete a szervezet jó hírének megőrzését szolgálja.
- B) **Jó teljesítmény:** A szervezet céljait, értékrendjét teljes mértékben elfogadja, a saját és a szervezet érdekeit összhangban kezeli. Cselekedeteit meghatározza a szervezet iránti elkötelezettség.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Kötődik a szervezethez, annak céljaival és értékrendjével azonosul, cselekedeteinél figyelembe veszi azokat.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Kötődik a szervezethez, alapvető kérdésekben szem előtt tartja a szervezet értékrendjét és céljait, de ha érdekei úgy kívánják, akkor inkább egyéni szempontjait helyezi előtérbe.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Nem kötődik szervezetéhez, nem azonosul annak értékrendjével és céljaival.

**20. Szervezőképesség:** *Az a munkatárs, aki rendelkezik ezzel a kompetenciával képes saját és mások munkájának megszervezése, ütemezésére, az erőforrások optimális kihasználására.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Képes a szervezet egészét, nagy mennyiségű erőforrás, ill. nagyszámú munkatárs feladat-végrehajtását megszervezni, még különleges, váratlan helyzetekben, kiemelkedő munkaterhelés esetén is.
- B) **Jó teljesítmény:** Nagyobb létszámú csoport, illetve több szervezeti egység munkáját képes az elvárt színvonalon összehangolni újszerű feladatok, nem várt helyzetek esetében is. A rendelkezésére álló erőforrásokkal optimálisan, jó hatásokkal gazdálkodik.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Segítség nélkül is képes jól megszervezni saját és kis létszámú csoport nem csak

rutin jellegű feladatait. A rendelkezésére álló erőforrásokkal hatékonyan gazdálkodni.

- D) **Átlag alatti teljesítmény:** Saját és kis létszámú csoport rutin feladatai esetében, megfelelően megszervezi a feladat-végrehajtást, az erőforrások elosztását és felhasználását, de váratlan, vagy komplex szituációkban nem képes ugyanerre.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Kis létszámú csoport rutinfeladatainak végrehajtását sem képes megszervezni. Gondjai vannak az erőforrások hatékony elosztásával.

**21. Teljesítményértékelés készsége:** *A vezető képes a munkavégzéssel és a munkatársakkal kapcsolatos történések objektív, előítélet-mentes megítélésére. Személyes, lényegi, konstruktív, szóbeli visszajelzést ad. Az értékelési folyamat és a visszajelzés során nyitott marad. Véleményeltérés esetén képes a konfliktus konstruktív kezelésére. Ilyenkor a szervezeti célok és elvárások az elsődlegesek, de nem felejt a munkatárs fejlesztési szükségleteit sem. Tisztelettel, támogató szándékkal adja a visszajelzést. Kerüli a szubjektivitást, és nem a személyes hatalmi pozíció megerősítésére törekszik.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** A szervezeti célkitűzésekre figyelemmel a munkatársak egyéni teljesítményét objektív mutatók alapján, egész értékelési időszak alatt gyűjtött információkra figyelemmel, az egyéni fejlesztési igényekre fókuszálva jelzi vissza, meghallgatva a munkatárs önértékelésére. Biztosítja a fejlesztési lehetőségeket. A visszacsatolásnál jó minőségben használja az aktív figyelem eszköztárát.
- B) **Jó teljesítmény:** A szervezeti teljesítményt és a munkatársak egyéni teljesítményét a hozzáadott érték szerint képes elemezni, értékelni és visszajelezni. Egyaránt figyelembe veszi a munkatársak fejlődési szükségleteit és a szervezeti lehetőségeket. Ismeri és alkalmazza a konstruktív visszajelzési technikákat, figyel az önértékelésre, képes egyéni fejlesztési célokat kitűzni.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** A munkatársak fejlődése érdekében konstruktív visszajelzéseket ad, és összhangba hozza a munkatársak igényeit a felkínált továbbképzési, fejlesztési formákkal.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** A teljesítményértékelést nem motivációs eszközként, hanem a hibák feltérképezésének tekinti. Nem ismeri a visszacsatolási technikákat, vagy ha ismeri, nem használja azokat tudatosan.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Nem ismeri és nem is tudja alkalmazni a konstruktív visszacsatolási technikákat. Visszajelzéseit alapvetően a kritika jellemzi. Nem szintetizálja a visszajelzés előtt az értékeltről gyűjtött korábbi tapasztalatait és az objektív tényeket.

**22. Tervezőkészség:** *Az a munkatárs, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik képes a célkitűzések meghatározására, a szükséges tervek kidolgozására. Képes a célok elérése érdekében elvégzendő feladatai (saját és mások) ütemezésére, és munkavégzése körülményeinek biztosítására.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Távlatokban gondolkodik, a stratégiai elképzeléseket figyelembe véve dolgoz ki terveket. Figyelembe veszi a lehetőségeket, de számol a veszélyekkel is. Ehhez igazítva tervez eszköz- és erőforrás igényeket.
- B) **Jó teljesítmény:** Hozzáértően tervez hosszabb időtartamra is. A lehetőségek között reálisan figyelembe veszi az eszköz- és erőforrás igényeket.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Újszerű folyamat, feladat esetében képes jó tervet, feladatütemezést kidolgozni.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** A kipróbált, ismert folyamatok, feladatok rövid távú tervezése, ütemezése nem okoz számára gondot, de nem képes távlatokban gondolkodni.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** A kipróbált, ismert folyamatok, feladatok rövid távú tervezése, ütemezése is gondot jelent számára.

**23. Ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság):** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, munkavégzése és az ügyek kezelése során képes az ügyfelek (külső és belső partnerek) igényeinek és kívánságainak (lehetőség szerinti) figyelembe vételére és teljesítésére. Segítőképz, törekszik arra, hogy erőfeszítéseit arra összpontosítsa, hogy felismerje és kielégítse az ügyfél (szervezetten belüli vagy kívüli) igényeit. Bizalmat, és együttműködő egyenrangú kapcsolatot épít ki. Törekszik megismerni az ügyfelek – saját munkájával szembeni – véleményét és az alapján fejleszti tevékenységét, viselkedését. Képes tevékenységét, viselkedését az ügyfél oldaláról szemlélni.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Az eljárási szabályokat ismeri, betartja. A szabályok keretei között törekszik arra, hogy eljárása során az ügyfél (partner) igényeit teljes körűen kiszolgálja. Az ügyfél igényeiről érdemben, részletesen tájékozódik, a szükséges információkat rendelkezésre bocsátja, tájékoztatást nyújt a további szolgáltatási lehetőségekről (pl. egyéb igényjogosultság). Eljárása szakszerű, kommunikációja nyílt,

együttműködő. Az eljárások fejlesztésével, a szolgáltatások színvonalának növelésével kapcsolatos javaslatokat tesz. Ismeri az ügyfél tevékenységét, és/vagy információkat keres a partner valódi, a tevékenységével összefüggő ki nem mondott szükségleteinek a feltárására. Cselekedeteivel ezek kielégítését igyekszik szolgálni.

- B) Jó teljesítmény:** Az eljárási szabályok keretei között törekszik arra, hogy az ügyfél (partner) igényeit teljes körűen kiszolgálja. Az ügyfél igényeiről érdeemben, részletesen tájékozódik, a szükséges információkat rendelkezésre bocsátja, tájékoztatást nyújt a további szolgáltatási lehetőségekről (pl. egyéb igényjogosultság). Eljárása szakszerű, kommunikációja nyílt, együttműködő. Személyes felelősséget vállal az ügyfél problémáinak korrigálására. Az ügyfél érdekében cselekszik. A normál elvárásokon túlmenő támogatást nyújt az ügyfelek számára.
- C) Megfelelő teljesítmény:** Az eljárási szabályokat ismeri, betartja. Törekszik arra, hogy az eljárása szakszerű legyen, nyitott az ügyfelekkel. Nem hivatkozik külső okokra, akadályokra, hanem azonnal, magyarázkodás nélkül intézkedik. Felismeri az ügyfél helyzetét és maga is kezdeményezi a kapcsolatfelvételt.
- D) Átlag alatti teljesítmény:** Az eljárási szabályokat ismeri, de előfordul, hogy nem képes figyelni az ügyfél (partner) igényeinek kiszolgálására és a szabályozók együttes betartására.
- E) Elfogadhatatlan teljesítmény:** Az eljárási szabályokban bizonytalan, és nem törekszik arra, hogy ezek keretei között maradván a lehető legteljesebb mértékben kiszolgálja az ügyfelek (partnerek) igényeit.

**24. Változások irányítása:** *Az a vezető, aki a változás hírnöke szavakban és tettekben is erre motiválja munkatársait. Tudomásul veszi, hogy a változás természetes és szükséges, annak érdekében, hogy a szervezet eredményes és hatékony legyen. A változás érdekében jövőképet határoz meg. Ha szükséges, megkérdőjelezi a jelenlegi célokat és gyakorlatot, és azok helyett jobbakat vezet be. Szüntelenül keresi a jobbítás lehetőségeit ott, ahol a célok és a tevékenység nem hatékony, idejétmúlt, vagy tökéletlen. Változásra kész és nyitott környezetet teremt. Észleli a szervezeti tagok változással szembeni ellenállását, és segíti őket azok felszámolásában.*

- A) Kivételes teljesítmény:** Az új/megváltozott feladatokra, helyzetekre, követelményekre, módszerekre és feltételekre gyorsan ráhangolódik, felkarol ötleteket, és beépíti azokat tevékenységbe. Új felismerések és információk alapján revideálja vagy módosítja a döntéseit. Szakmailag idegen tapasztalatokat elemez és értékkel, ha ennek felhasználása előre viszi a változást, akkor ezeket megismerteti munkatársaival és saját szakterületén beépíti irányítási és döntési mechanizmusába. Messze mutató elképzeléseket és koncepciókat hoz létre.
- B) Jó teljesítmény:** Képes arra, hogy a megszokott gondolkodásmódtól és cselekedetektől eltávolodjon. Képes arra, hogy egy ügy megoldásához többször is perspektívát váltson. Ötletekben gazdag aktuális tendenciákat felismer, és azokat perspektivikusan és az ötletekben megvalósítja. Impulzusokat ad másoknak, az új ötleteknek teret ad, felismeri saját hibáit, és ennek megfelelően módosítja viselkedését.
- C) Megfelelő teljesítmény:** A problémákat saját indítatásból felkarolja, keresi a visszajelzést. Saját munkáját és viselkedését tárgyilagosan mutatja be, és módosítja azt, ha szükséges. Elfogadja a kritikát, és tárgyilagosan foglalkozik azzal. Szakmailag és személyiségileg továbbfejleszti önmagát, saját munkáját és viselkedését tárgyilagosan mutatja be.
- D) Átlag alatti teljesítmény:** Bizonytalan, még nem világosan meghatározott helyzetekben improvizál
- E) Elfogadhatatlan teljesítmény:** Nem ismeri fel a változást, de még a változás igényét sem. Nem képes a változó viszonyok között megőrizni emocionális egyensúlyát.

**25. Változásokra való nyitottság, a kezdeményezőkézség (kreativitás, innováció, új eljárások kidolgozása):** *Az az értékelt, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, kész megragadni a felmerülő lehetőségeket. Keresi az újszerű megoldásokat. Ötletgazdagság jellemzi az általános és a speciális szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazása, illetve a probléma-megoldási alternatívák kidolgozása során. A célok elérése, a hatékonyság érdekében képes mérlegelni a megszerzett tapasztalatokat és következtetésként újra strukturálni az addigi megoldásokat. Képes az összefüggések megtalálására, rendszerek kimunkálását szolgáló gondolatok kifejtésére, szokatlan megoldások kialakítására. Többletértékkel járó eredeti, újító szándékú ötletek/megoldások kitalálásának és elfogadásának képessége.*

- A) Kivételes teljesítmény:** Általános és speciális ismereteit mindig kreatívan ülteti át a gyakorlatba. Képes összefüggések megtalálására, nagyobb rendszerek kimunkálását szolgáló gondolatok kifejtésére, szokatlan, innovatív megoldások kialakítására. Új ötleteket merít a legkülönfélébb forrásokból. Eredeti megoldásokat talál a problémákra. Eredeti nézőpontból tekint a dolgokra, és kockázatvállaló gondolkodás jellemzi.
- B) Jó teljesítmény:** Gondolkodásmódja jellemzően eredeti, folyamatosan új típusú látásmódot használ, lelkesen keresi a szokatlan megoldásokat, lehetőségeket. Könnyen elhagyja a rutin megoldásokat, és új megközelítési módokat, módszereket, működési folyamatokat és eszközöket fejleszt ki. Szívesen használ új

metódusokat, adaptál más helyzetekben látott, vagy használt lehetőségeket.

- C) **Megfelelő teljesítmény:** A megszokott, napi feladatokat illetően, illetve a szakterületéhez tartozóan képes önállóan megtalálni a különböző megoldásokat; új ötleteket, javaslatokat tesz közzé. Képes a rutinos megoldásokat elhagyni és meglévő tudását úgy rendszerezni, hogy a helyzetnek legmegfelelőbb megoldás jöhessen létre.
- D) **Átlag alatti teljesítmény:** A megszokott helyzetben, mások ösztönzésére és támogatásával képes a problémák feltárására, megoldására. Kockázatvállalása az ésszerűség, a szakszerűség és a jogszerűség határai között marad.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** A megszokott, rutinszerű helyzetekben, mások támogatásával sem képes újszerű, innovatív megoldásokat kínálni.

**26. Vezetési technikák (tervezés, szervezés, vezetés, irányítás, döntés, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés) együttes alkalmazásának képessége:** *Az a vezető, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, képes munkafolyamatok megtervezésére, mások munkájának megszervezésére, időrendbe állítására, a feladatok hatékony elosztására, a megfelelő döntések meghozatalára, az adekvát követelménytámasztásra, az erőforrások optimális kihasználására, megfelelő kontrollálására.*

- A) **Kivételes teljesítmény:** Vezetőként összetett stratégiákat alkalmaz, hogy ösztönözze a csoportmorál kialakulását és a hatékonyságot. Ennek eredményeként képes magasan motivált, jó teljesítményű és felelősséget vállaló szervezeti egységet felépíteni, hatékonyan és eredményesen működtetni. Összetett stratégiákat használ, hogy javítsa a szervezet hatékonyságát. A szervezet más területei számára információkat ad, hogy segítse az együttes döntéshozatalt és megossza az erőforrásokat a közös problémák megoldásához. A problémák megoldásába bevont munkatársaival a nehézségeket tartalmazó információkat is megosztja. Képes stratégiai projektek céltudatos és sikeres vezetésére. Vezetői és emberi magatartásával példaképpé válik.
- B) **Jó teljesítmény:** Kiegyensúlyozottan irányít a sikeres munkavégzés érdekében. Képes a csoportdinamika szabályait kihasználva ösztönözni a csoport részvételét a feladatokban. A csoporttagokat együttműködésre ösztönzi. Támogatja a közös véleménykialakítást, melynek során nem erősíti saját véleményét. Bátorítja az eredeti kezdeményezéseket. Kérdések feltevésével segíti a konszenzus kialakítását. A kialakult konszenzus mentén delegál feladatot, felelősséget egyaránt. Példát mutat.
- C) **Megfelelő teljesítmény:** Képes a meglévő cselekvési keretek között összehangolni szervezete tagjainak munkáját. Megosztja az információkat az irányítottakkal. Tudatja az emberekkel a rájuk is hatással lévő döntéseket. Megmagyarázza egy döntés okait. Képes a feladatokat, illetve felelősséget átruházni, egy-egy cél érdekében a munkatársakat motiválni. Támaszkodik munkatársai véleményére. Döntéseivel a tevékenységet szabályozza, megfelelő visszajelzéseket ad. Az anyagi és az emberi erőforrásokat általában optimálisan használja ki.
- D) **Átlag alatti teljesítmény szint:** Az esetek többségében képes a meglévő cselekvési keretet megteremteni az irányított szervezeti egység számára. Egyértelmű utasításokat ad, ugyanakkor munkatársait általában nem vonja be a problémák megoldásába. Nem törekszik az anyagi és az emberi erőforrásokat tudatosan történő optimális kihasználására.
- E) **Elfogadhatatlan teljesítmény:** Nem képes a meglévő cselekvési keretet megteremteni az irányított szervezeti egység számára. Utasításai gyakran nem egyértelműek. A rendelkezésére álló erőforrásokkal rosszul gazdálkodik, és nem delegálja megfelelően a feladatokat.

**Azonosító kód: A\_009**

<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<u>Interaktív animáció</u> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	Az emberi erőforrás fejlesztés két fő formája, területe
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	A képen az emberi erőforrás fejlesztés két nagy területe, a munkavégzéshez kötődő és a munkavégzésen kívüli egyéni fejlesztések, és az azokhoz tartozó tevékenységek láthatók. Az egyes fejlesztési tevékenységekre kattintva

<p><b>Képernyőterv</b></p>	<p>megismerhetők azok jellemzői.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>a munkavégzéshez kötődő egyéni fejlesztések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ munkakörbővítés</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ munkafeladatok rotációja</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ keresztirányú fejlesztés</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ munkakör-gazdagítás</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ műhelybeszélgetés, szeminárium</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ delegálás, felhatalmazás</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ projektmunka</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ felkérés (szakértői munkára, előadásra, oktatásra, publikálásra, kutatásra, pályázati munkára stb.)</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ akciótanulás</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ mentorlálás</li> <li style="background-color: #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">▶ coaching</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>a munkavégzésen kívüli egyéni fejlesztések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">iskolai rendszerű képzések (közoktatás, szakképzés, felsőoktatás)</li> <li style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">iskolarendszeren kívüli felnőttképzések (továbbképzések, átképzések, kiképzések, vezetőképzések, kompetencia-fejlesztések)</li> <li style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; text-align: center;">az egész életen át tartó tanulást segítő önképzések, e-tanulás</li> </ul> </div> </div>
<p><b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b></p>	<p>Az érdeklődő a két fő fejlesztési forma közül kiválaszthatja az őt érdeklőt. Ezért külön klikkeléssel vagy a munkavégzéshez kötődő, vagy a munkavégzésen kívüli fejlesztések közül választ. Ha kiválasztotta az egyik csoportot, akkor az ott található egyes tevékenységekre klikkelve vagy narrállással hallhatóvá, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik a kiválasztott tartalom.</p>
<p><b>Adatlap – Súlyó szöveg</b></p>	<p>Az animáción az egyéni teljesítményértékelés eredményéhez kötődő fejlesztési lehetőségekről kap tájékoztatást. A képen választhat, hogy előbb a munkavégzéshez kötődő, vagy inkább a munkavégzésen kívüli emberi erőforrás fejlesztésről kíván-e információt kapni. Döntésének megfelelően, az egyes fejlesztési formákra, tevékenységi módozatokra kattintva, megismerheti azok jellemzőit.</p>
<p><b>1. A munkavégzéshez kötődő emberi erőforrás fejlesztés lehetőségei<sup>6</sup></b></p> <p>1. <i>A munkakör bővítése:</i> amikor az értékeltnek a korábbi szűk feladatköréhez képest több feladatot kell elvégeznie. A specializált feladatkörök összevonásával szélesebb, összetettebb feladatkör jön létre, csökken a munka egyhangúsága, és nő a munkavállaló motiváltsága, fejlődnek kompetenciái. Ott alkalmazható, ahol egy szervezeti egységben belül nem csak egy feladat elvégzésére, hanem a teljes</p>	

<sup>6</sup> Norbert F. Elbert – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001.; Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kováts-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000.



folyamat megismerésére és megvalósítására is mód nyílik.

2. **A munkafeladatok rotációja:** ebben az esetben időszakonként más és más feladatot kell a munkatársnak elvégeznie, amely számára változatosságot, folyamatos kihívást, fejlődést, illetve motivációt nyújt. Akkor alkalmazható, ha nincs lényeges ismeretkülönbség a munkakörök között, a meglévő ismeretek kibővítésével, begyakorlásával az új munkaköri feladat könnyen elsajátítható. Ennek a fejlesztésnek egyszerre több célja is lehet úgy, mint: csökkenteni a monotóniát; biztosítani egymás helyettesítését; rugalmasabbá tenni a szervezet működését, megkönnyíteni a munka megszervezését. Az új ismeretek elsajátítása egyszerű munkatársi betanítással, mentorálással megoldható.
3. **A keresztirányú fejlesztés alkalmazása:** az a tudatos vezetői fejlesztési tevékenység, amikor az értékeltnek meg kell tanulnia más munkatárs munkakörét is. Ez a megoldás folyamatos kihívás elé állítja az érintettet, de egyben fejleszti, gazdagítja tudását, növeli saját munkaerőértékét és segíti a szervezeti célok jobb teljesítését is.
4. **A munkakör gazdagítása:** ennél a megoldásnál a vezető, illetve a szervezet olyan helyzetet hoz létre, amikor a munkavállaló számára a feladat változatossága, azonosíthatósága és fontossága adja a munka értelmét. A munkavállaló autonómiát kap, a munka eredményéért felelősséget tud vállalni és a folyamatos visszajelzés biztosítása révén beazonosíthatja munkája értékét.
5. **Műhelybeszélgetés, szeminárium:** az ismeretek elsajátításában érintett dolgozók számára műhelybeszélgetéseket, szemináriumokat szerveznek, melyeken a résztvevők gyakorlati problémákat oldanak meg közösen, egy szakember vezetésével. Ez a módszer összekapcsolható szerepjátékokkal, kiscsoportos feladatmegoldásokkal. A műhelybeszélgetést, a szemináriumot vezető szakember, moderátor feladata a problémamegoldás folyamatának irányítása, a kidolgozott javaslatok értelmezése és értékelése.
6. **Delegálás:** a delegálás a helyettesítés egy sajátos formája, amikor a munkakört betöltő személy a helyén van, de néhány feladatát átadja egy másik kollégának (maga helyett elküldi egy tárgyalásra, beszámoló vagy előadás megtartására kéri fel). A delegálás lehetőséget ad bizonyos képességek fokozatos kibontakoztatására, fejlesztésre, ezért a fejlesztés folyamatát, a delegálandó feladatok sorrendjét tudatosan meg kell tervezni. A delegálás jó lehetőséget kínál pl. a vezetői ismeretek lépésről lépésre történő átadására.
7. **Projektben való részvétel:** a szervezeti hierarchiától eltérő, más összetételű szervezetben, munkamegosztásban és irányítással a projekt résztvevői egy újnak számító feladat megoldására vállalkoznak. Ez lehetőséget teremt olyan ismeretek, képességek, készségek elsajátítására is, melyek akár a jelen körülményei között, vagy a későbbiekben, más munkakörökben is jól használhatók. A projektszervezet létrehozásakor figyelembe lehet venni, hogy a tagoknak az egyéni fejlődésük vagy a szervezet fejlesztése szempontjából milyen feladatot szánunk. A projektmunka során növelhető az önállóság, megtanulható mások munkájának irányítása, kiterjeszhető a felelősség, újszerű szervezeti működési módok, eljárások ismerhetők meg.
8. **Felkérés előadások megtartására, szakcikk és szakmai pályázatok megírása:** segíti a szakmai tudás, a mások előtti szereplés, a vita és az érvelés képességének fejlesztését. A módszer az egyénre összpontosít. Jellegéből adódóan kiegészítő fejlesztési módszer, amely jól illeszkedik a szakmai karriert elősegítő módszerekhez. A pályázatírás célja, lehetőséget adni a munkatársaknak egy konkrét, a szervezetet feszítő probléma megoldására. A pályázat megírása során olyan kérdésekkel, módszerekkel, eljárásokkal kell foglalkozniuk, melyek nem tartoznak a mindennapi rutinfeladatok közé. A módszer a jövőnek szól, részben azzal, hogy felszínre hozza a szunnyadó tehetségeket, másrészt a pályázatra kiírt témakörök is a szervezet előtt álló problémákat, fejlesztési lehetőségeket célozzák meg.
9. **Akciótanulás:** a munkavégzés folyamatához szorosan kapcsolódó fejlesztés történik. A résztvevők egyénileg vagy kisebb csoportokban konkrét feladatokat kapnak, amelyekhez, ha kell, külső szakmai

támogatást is igénybe vehetnek. Az akciótanulás, a munka során folyamatos visszacsatolást kapnak. A munkaidő egyik felében a képzés történik meg, a másik felében a tanultak kipróbálására, a tapasztalatok összegyűjtésére kerül sor.

**10. Mentorálás:** karriertámogatáshoz kötődő módszer, amikor a tapasztaltabb kolléga segítségével tud az értékelt új ismeretekre szert tenni és magasabb teljesítményt elérni.

**11. Coaching:** személyes támogatásról, fejlesztésről van szó, amely intenzívebb, hosszabb ideig tartó, mint a mentorálás, és igényli a fejlesztésben résztvevő intenzív, elkötelezett munkáját.

## 2. A munkavégzésen kívüli emberi erőforrás fejlesztés lehetőségei

### 12. Iskolai rendszerű képzések:

Ebben az esetben az iskola és a tanuló, vagy a hallgató **szereződéses viszonyban állnak egymással**. Ilyen képzések lehetnek a különböző nappali és levelező tagozatos közoktatási, szakképzési, felsőoktatási alap és mesterképzései, szakirányú továbbképzések;

### 13. Iskolarendszeren kívüli képzések:

Ebben az esetben a résztvevő és a felkészítést végző intézmény **nem állnak szerződéses viszonyban** egymással. Ilyen képzések lehetnek a közszolgálat különböző területein folyó belső (munkahelyi) továbbképzések és az akkreditált felnőttképzések. A felnőttképzési törvény szerint végzett akkreditált képzések esetében viszont előírás a felnőttképzési szerződés megkötése az akkreditált felnőttképzési intézmény és a résztvevő között (ez a fajta szerződés – ellentétben a korábban említettől – nem keletkeztet munkajogi és egyéb következményeket, kötelezettségeket). Ebbe a körbe tartozhatnak a különböző OKJ-s szakképzések továbbá a különböző alap és szakvizsgák, a képesítő vizsgák, a vezetővé képzések, illetve a vezetői továbbképzések. Ebbe a csoportba kell sorolni továbbá a különböző szaktanfolyamai képzéseket, a különböző rendészeti, illetve honvédségi tárgyú kiképző programokat, a személyiség és kompetenciafejlesztő tréningeket, a munkahelyi szakmai, jogi és egyéb témájú továbbképzéseket, de az idegen nyelv képzéseket, az informatikai felkészítéseket, vagy a nemzetközi programokat is;

### 14. Az egész életen át tartó tanulást segítő önképzéseket:

Az ebbe a körbe tartozó felkészülések a jövőben egyre nagyobb szerepet és terepet fognak kapni. A közszolgálati szervek által támogatott irányított önképzések legfontosabb színtere lehet a felkészült tutorokkal (konzultációt, szaktanácsokat adó konzulens tanárokkal) irányított, illetve támogatott e-tanulás (e-learnin, blended learning).

A teljesítményértékelés keretében az értékelő vezető által – az értékelt véleményének, javaslatának figyelembe vételével – megállapított fejlesztési célok teljesítését biztosító belső közszolgálati illetve a külső - intézmények és vállalkozások által nyújtott - iskolai, valamint iskolarendszeren kívüli felkészítésekkel, továbbá az irányított önképzésekkel **tarthatók mozgásban a közszolgálati életpályák, az utánpótlási és karrierrendszerek, de a munkaerő-tervezés egész folyamata** is. Az ily módon integráltan kezelt, illetve működtetett fejlesztési rendszer a teljesítményértékeléshez kapcsolódva biztosítja igazán:

- a. a **munkakör betöltéséhez** előírt képesítési követelmények megszerzését;
- b. a betöltött **munkakör megtartását** szolgáló ismeretek, gyakorlati tudás, és tapasztalat elsajátítását;
- c. az **életpályán történő előrelépéshez** - a meghatározott szakértői (az egyes munkakörcsoportokba tartozó) valamint a vezetői karrier utakon való vertikális és horizontális előrelépéshez - szükséges kompetenciafejlesztéseket is.





### 3. Zárás:

## A Teljesítménymenedzsment megvalósítása

A teljesítménycélok és a teljesítménykövetelmények meghatározása mellett az egyéni teljesítményértékelés másik legfontosabb része a teljesítmény szüntelen vezetői nyomon követése, ha kell korrekciója, vagy éppen megerősítése, az értékelt elkötelezettségének, motivációjának fenntartása, majd felkészülés az elért eredmények közös számbavételére, az önértékelésre és a teljes körű visszacsatolásra, a komplex értékelés végső eredményének számító minősítés kialakítására. A teljesítményértékelés éves ciklusa, az elért eredmények után megítélt pozitív, vagy negatív előjelű vezetői döntéshozattal ér véget, amit a tevékenység dokumentálása és az összegyűlt tapasztalatok kiértékelése, a szükséges tanulságok megtétele, valamint az indokolt fejlesztések kijelölése zárja.

A\_010 G\_011

### 1. Fejezet:

## A teljesítmény év közbeni edzése, 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! A teljesítmény év közbeni edzése és nyomon követése nélkül reális, az objektívhez közeli féldős és év végi vezetői értékelésről és minősítésről sem beszélhetünk. Nagyon gyakran elhangzik, hogy a vezetőknek nincs idejük a munkatársak tevékenységét, munka-magatartását folyamatosan nyomon követni és arról érdemi visszajelzést adni. Ez talán igaz is lehet, de akkor elvész a vezetés értelme, felelőssége, helye és szerepe!

#### 3.1.1. Képernyő:

#### A teljesítmény év közbeni edzéséről, a vezetői nyomon követésről általában

##### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

A teljesítmény edzése nélkül az értékelő nem tud reális képet kialakítani magában az értékelt teljesítményéről, így értékelése sem lesz megfelelő, illetve elfogadható egyik érintett fél számára sem.

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 akár egy félév alatt is sok minden történik, célszerű az értékelést végző vezetőnek pl. naplót vezetni, vagy sajátos egyedileg kipróbált formában feljegyezni az értékeltre vonatkozó információkat, adatokat, az elért eredményeket, vagy az elmaradásokat és azok okait. A feljegyzésekbe általában az átlagostól valamilyen irányban eltérő dolgokat célszerű feljegyezni, megjegyezni. 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.

A naplózáson kívüli másik megoldás lehet egy előre kidolgozott formátumú és tartalmú heti státuszriport elkészítése, 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 értékeltek.

G-012

#### 3.1.2. Képernyő:

#### Megoldási javaslat a teljesítmény megfelelő edzéséhez

##### Szöveges rész (max 1.400 karakter):

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 rendezhetik 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.

Nagyon fontos szempont az is, hogy „akkor érzük tetten” az értékeltet, amikor az jól végzi a munkáját, ne 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.

Igen sokszor előfordul, hogy az értékelt elkötelezettségének változása miatt következik be a teljesítményromlás. Ennek

oka lehet a munkakör megváltozása, az elvégzendő feladatok körének átalakulása és az ezekhez szükséges kompetenciák elégtelensége, a motivációs lehetőségek kimerülése, a vezető és a munkatárs közötti viszony romlása és számos egyéb tényei. Az elkötelezettség visszaesését, vagy hiányát a vezetőnek azonnal észre kell vennie, és tennie kell ellene.

**G\_013**

**Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után-közben - is!)**

**2. Fejezet:**

**A féléves és az év végi teljesítményértékelés és minősítés, az önértékelés**

Az egyéni teljesítményértékelés rendszerét – a kormányzati szándékoknak megfelelően – úgy alakították ki, hogy az lehetővé tegye az évente többszöri – maximum négyszeri – formális mérés és/vagy értékelés végrehajtását. Az érintett szervezetek munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetői, szabadon és lehetőségeik függvényében differenciáltan dönthetnek arról, hogy mennyi formális értékelést bonyolítanak le. A közszolgálati szervezetek túlnyomó része általában az évente kétszeri értékelés mellett dönt. Az félévi és az év végi teljesítményértékelésre mind az értékelő vezetők, mind az értékeltnek alaposan fel kell készülnie. A felkészülést a humán és az informatikai szakembereknek segíteniük, módszertanilag támogatniuk kell. Az értékelő megbeszélés kiemelt része – ha arra az értékelő vezető lehetőséget biztosít – az értékelt önértékelése, és kötelező elemként, a vezető teljes körű visszacsatolása.

**3.2.1. Képernyő:**

**Felkészülés a teljesítményértékelő megbeszélésre**

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

Az értékelt vezetőnek a felkészülés érdekében:

- át kell néznie, a rendszer működtetésére vonatkozó szabályokat, előírásokat, az alkalmazandó módszereket;
- át kell tanulmányoznia a web felületű értékelő lapot;
- meg kell ismernie, illetve tanulmányoznia kell az értékelési időszakra vonatkozó kiemelt szervezeti stratégiai célokat, feladatokat, az éves munkatervet, a vonatkozó jogszabályokat és a belső szabályzókat;
- át kell néznie munkatársai munkaköri leírásait, az előző évben nyújtott teljesítményjellemzőiket, kompetencia alapú munka-magatartásuk mutatóit, és ha indokolt, kompetencia szintjük sajátosságait, az egyéni fejlesztési célok teljesülésének helyzetét;
- az értékelt tevékenységet mutató egyéb dokumentumokat, karrierútjukat, elért eredményeiket;
- tanulmányoznia kell a teljesítmény edzése részeként készített feljegyzéseit;
- fel kell készítenie az értékeltet az értékelésre, ahhoz segítséget kell adnia, meg kell határozni az értékelés idejét, helyét, erről legalább két héttel korábban értesítenie kell az érintettet;
- az értékelő megbeszélés lefolytatásához zavartalan körülményeket kell biztosítania.

Az értékelt munkatárs a felkészülés érdekében:

- 15.** vegye számba az értékelési időszakban végzett tevékenységeit, elért eredményeit és gyűjtse össze azokat a dokumentumokat, feljegyzéseket, amelyek állításai bizonyítékaul szolgálhatnak;
- 16.** ha az értékelő vezető lehetőséget teremt rá, alaposan készüljön fel az önértékelésére;
- 17.** ismétlje át a teljesítményértékelésre vonatkozó szabályzókat és módszertani ajánlásokat, valamint nézze át a teljesítményértékelés webes értékelő lapját, annak kitöltési előírásait.

**G\_014**

**3.2.2. Képernyő:**

**Az értékelt önértékelése**

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

Egy korszerűen és hatékonyan működtetett egyéni teljesítményértékelési rendszernek szerves alkotó eleme az értékelt saját feladatellátásáról, munkahelyi magatartásáról, hozzáállásáról, kompetencia megfeleléséről stb. tehát ösztönözni a teljesítményéről kialakított véleményének önértékeléssel történő közreadását az értékelő vezető, illetve a szervezet számára.

Ha komolyan akarunk építeni az önértékelésre, elengedhetetlen a nyílt, őszinte, bizalmi kapcsolatokra épülő kommunikáció és az esetleges konfliktusok elfogadásának és kezelésének a képessége.

**G\_015**

A hatályos jogszabályok az értékelt önértékelését kötelező jelleggel nem írják elő. Viszont megteremtik annak a lehetőségét, hogy azoknál a közszolgálati szervezeteknél, ahol a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetők az értékelt önértékelését fontosnak tartják, és annak végrehajtását el akarják rendelni, ezt jogszerűen megtehessek.

Ezért a web felületű értékelőlap lehetővé teszi, hogy az értékelt elkészíthesse önértékelését. Az önértékelés előzze meg a vezető értékelését.

A feladatteljesítés kötött sorrendjéből következően, az értékelő vezetőnek minden esetben módjában áll saját értékelése előtt megismerni az értékelt önértékelési eredményét. Az önértékelés módszere is megegyezik a vezetői értékeléssel,

mert mindketten a megfelelőnek tartott teljesítményfokozat bejelölésével foglalhatnak állást a web felületű értékelőlapon, a vizsgált teljesítmény saját szempontú megítéléséről.

Az értékelt önértékelésének részleteit a teljesítményértékelő megbeszélésen szóban is ismertesse az értékelő vezetővel.

### **Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után-közben - is!)**

#### **3. Fejezet: A teljes körű visszacsatolás szabályai, kommunikációja**

A félévi és az év végi értékelési időszakhoz 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 irányítani. Az évközi és 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, 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.

#### **3.3.1. Képernyő: A teljesítményértékelő és a minősítő megbeszélés szabályai**

##### **Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

Az értékelő vezető tekintse át, hogy vezetői munkájával, magatartásával mennyiben segítette vagy esetleg gátolta az értékelt sikeres, hatékony és motivált feladatellátását. Alaposan vegye szemügyre 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”.

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 az utolsó, fejlesztő típusú beszélgetéstől remélhető. Kedvező tehát, hogy a közszolgálati teljesítményértékelés célkeresztjébe a fejlesztés került. Ennek megfelelően az értékelő vezető is a fejlesztő típusú teljesítményértékelő és minősítő megbeszélésre fókuszálhat.

A fejlesztő ideáltípusú teljesítményértékelő, minősítő megbeszélésnek három fajtája ismert.

##### **A\_011**

#### **3.3.2. Képernyő: A teljes körű visszacsatolás kommunikációja**

##### **Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

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 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.

A vezető ellenségévé teszi azt a munkatársát, aki megaláztattnak érzi magát, és aki így konfliktust okozhat a vezetett csapatban, ronthatja 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 értékelt elmondhatja véleményét, igényeit, fejlődési szükségleteit és egyéni célkitűzéseit.

A munkatárssal végig éreztetni kell, hogy „a kocka nincs elvetve”.

A vezetőnek el kell ismernie saját felelősségét munkatársai sikereiben, de főleg sikertelenségeiben. Ilyen hozzáállás mellett a vezető és a munkatársa közötti kapcsolat nem válik konfliktusossá, mert mindkét fél részt vállal a sikerekből és a kockázatokból.

A jól megvalósított értékelő beszélgetésnek ismertek a legfontosabb kommunikációs szabályai, ezeket érdemes alkalmazni. **A\_012**

Kerülni kell viszont a leggyakrabban elkövetett értékelési hibákat.

**A\_013**

**Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után -közben -is!)**

**4. Fejezet:**

**A teljesítményértékelés és a minősítés eredménye, az értékelő vezető döntései, az értékelés dokumentálása**

Az egyéni teljesítményértékelésen 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 modult 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. Az értékelő vezető által meghozott döntéseknek az értékeltre nézve lehetnek kedvező és kedvezőtlen következményei is. E döntések java része – a hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően - a minősítés végeredményéhez kötődik.

**3.4.1. Képernyő:**

A teljesítményértékelés és a minősítés eredménye, az értékelő vezető döntései

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

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 teljesítményfokozat van kialakítva, százalékban kifejezett értékhatarok, illetve értéksávok megadásával. Ezek az alábbiak:

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

**G\_016**

A kiemelkedőre és a jó szintűre értékelt teljesítmény, illetve minősítés az értékelt motivációját, elkötelezettségét, megelégedettségét, és 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 semmilyen következményt az értékeltre nézve.

Az átlag alatti teljesítmény alapot adhat a még átgondoltabb és még következetesebben számon kért fejlesztés alkalmazására, valamint kisebb súlyú negatív jogkövetkezmények elrendelésére.

Az elfogadhatatlan szintű teljesítmény első ízben történő megítélése már jogkövetkezmények alkalmazását vonhatja maga után. Abban az esetben, ha az értékelt kettő vagy több éven keresztül is elfogadhatatlan teljesítményt nyújt, akkor a felmentéshez, a jogviszony megszüntetéséhez célszerű folyamodni.

**G\_017**

**3.4.2. Képernyő:**

**A teljesítményértékelés dokumentálása**

**Szöveges rész (max 1.400 karakter):**

A teljesítményértékelés dokumentálásának fő eszköze az értékelő lap.

Az értékelő lap tartalmazza:

- az érintettekre vonatkozó személyes adatokat;
- a teljesítményértékelés kötelező és elrendelt ajánlott elemeit;
- az év közbeni féléves és év végi értékelések eredményeit.
- amennyiben elrendelték, valamely ajánlott kategóriába sorolt értékelési modul értékelését,
- az egyéni teljesítményértékelésben, a minősítésben érintettek szükséges aláírásait;
- az értékelő vezető és az értékelt indokoltnak tartott észrevételeit, írásos kiegészítéseit, megjegyzéseit;
- a minősítés összesített eredményét, továbbá az értékelő vezető minősítéshez kötődő írásba foglalt intézkedéseit, döntéseit, a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek szóló javaslatait.



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

A web felületű értékelőlap előnyei:

- egységes, jó használható felületet biztosít;
- a korábban rögzített adatokat átemeli, megjeleníti a kívánt helyeken;
- az értékelés valamennyi mozzanatát nyomon követi, a részadatokat automatikusan összesíti és egységes százalékos formában megjeleníti;
- a súgójában található instrukciók segítik az eligazodást;
- lehetővé teszi az értékelő önértékelésének, ill. a kontrollvezető értékelésének elkészítését;
- minden felhasználó a saját, egyedi azonosítójával és jelszavával érheti el a rendszert;
- a teljesítményértékelésben betöltött szerepének megfelelően egy közszolgálati tisztviselőnek akár több azonosítója és jelszava is lehet.

**G\_18**

**Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után-közben - is!)**

## **ZÁRÓKÉPERNYŐ**

**Fogalomtár:**

**Zárókérdések:**

**Kérdés sorszáma, Kérdés, Lehetséges válaszok (opcionális). Pirossal kiemelve a helytelen, zölddel a helyes válaszokat**

**1. Döntse el igaz, vagy hamis a következő állítás!**

Az egyéni teljesítményértékelés folyamata a teljesítménykövetelmények meghatározásán, a féléves és az év végi értékelésen, valamint a minősítésen túl a következő tevékenységekkel kell, hogy kiegészüljön:

a teljesítmény év közbeni edzésével, vezetői nyomon követésével

a féléves és az év végi értékelésre, valamint a minősítésre történő felkészüléssel (a TÉR valamennyi szereplőjét érintően)

az értékelő megbeszélésen, az értékelő önértékelésének meghallgatásával (nem kötelező, opcionális elem)

az értékelő vezető döntéshozatalával, vagy javaslata megtételével

az értékelés és aminősítés folyamatának és eredményének a dokumentálásával

az egyéni teljesítményértékelő rendszer működtetésének értékelésével, ha indokolt fejlesztésével

**Megoldás**

igaz

**2. Egészítse ki a hiányzó elemet a felsorolásból!**

Az elkötelezettség fenntartása, vagy megfelelő „mederben tartása” érdekében az értékelő vezetőnek milyen lépéseket kell megtennie?

az értékelővel együtt közösen tegyék meg az előkészületeket

az év közbeni teljesítményező megbeszélések ütemezésének, céljának és szabályainak tisztázása

az értékelő és az értékelő közötti nézeteltérések tisztázása, a kölcsönös megállapodásra törekvés

.....

**Megoldás**

## együttműködés a teljesítményért

### 3. Döntse el igaz, vagy hamis a következő állítás!

A teljesítmény év közbeni edzése, folyamatos vezetői nyomon követése érdekében az értékelő vezetőknek következetes és kitartó vezetői munkára van szüksége, de a kiemelkedő és a gyenge szintű teljesítményt csak a félévi és az év végi teljesítményértékelő megbeszélésen, valamint a minősítés alkalmával célszerű – a felesleges konfliktusok elkerülése érdekében - az értékelt tudomására hoznia.

#### Megoldás

hamis

### 4. Az értékelő vezetőknek számos feladata van az egyéni teljesítményértékelésre történő felkészülés során. A felsoroltak közül melyik tevékenységek nem tartoznak ezek közé?

át kell néznie, a rendszer működtetésére vonatkozó szabályokat, előírásokat, az alkalmazandó módszereket; át kell tanulmányoznia a web felületű értékelő lapot; meg kell ismernie, illetve tanulmányoznia kell az értékelési időszakra vonatkozó kiemelt szervezeti stratégiai célokat, feladatokat, az éves munkaterveket, a vonatkozó jogszabályokat és a belső szabályzókat; tanulmányoznia kell a róla készült előző évi teljesítményértékelés eredményét; át kell néznie munkatársai munkaköri leírásait, az előző évben nyújtott teljesítményjellemzőiket, kompetencia alapú munka-magatartásuk mutatóit, és ha indokolt, kompetencia szintjük sajátosságait, az egyéni fejlesztési célok teljesülésének helyzetét; az értékelt tevékenységet mutató egyéb dokumentumokat, karrierútjukat, elért eredményeiket; át kell tanulmányoznia az általa irányított szervezeti egység költség-hatékonysági mutatóit tanulmányoznia kell a teljesítmény edzése részeként készített feljegyzéseit; fel kell készítenie az értékeltet az értékelésre, ahhoz segítséget kell adnia, meg kell határozni az értékelés idejét, helyét, erről legalább két héttel korábban értesítenie kell az érintettet; az értékelő megbeszélés lefolytatásához zavartalan körülményeket kell biztosítani.

#### Megoldás

tanulmányoznia kell a róla készült előző évi teljesítményértékelés eredményét;  
át kell tanulmányoznia az általa irányított szervezeti egység költség-hatékonysági mutatóit

### 5. Egészítse ki a hiányzó elemet a felsorolásból!

Az egyéni teljesítményértékelés során a vezető értékelése és az értékelt önértékelése között tapasztalható nézetkülönbségek az alábbi okokra vezethetők vissza:

- az önértékelést végző elfogult saját tevékenységét illetően, többre tartja magát annál, mint amit róla az értékelő gondol
- fellép az attribúciós hiba: a sikereket önmagunknak tulajdonítjuk, a kudarcainkat külső tényezőkre fogjuk
- az önértékelést végző teljesítményét .....

#### Megoldás

alulbecsüli

### 6. A felsoroltak közül válassza ki a legmegfelelőbbnek tartottat!

Az értékelő vezetőknek tudnia kell, hogy milyen típusú értékelő, illetve minősítő megbeszélésnek néz elébe. A felsoroltak közül válassza ki azt, amelyiktől a legtöbb hasznot remélheti ő is, az értékelt is, és a szervezet is.

- amikor az értékelt anyagi ösztönzését akarja, illetve kell megoldania;

- amikor az értékelt jövőbeni előléptetési lehetőségeiről, a jelenleginél nagyobb felelősséggel járó és más elvárásokkal jellemezhető munkakörbe való alkalmasságáról szeretne, illetve kell az értékelő vezetőnek döntenie;
- amikor 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.

#### Megoldás

amikor 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.

#### 7. Döntse el igaz, vagy hamis a következő állítás!

Az egyéni teljesítményértékelésen adott teljes körű visszacsatolás kommunikációja alatt a „nyertes-nyertes” metódus választása a legjobb megoldás az értékelő vezető számára.

#### Megoldás

igaz

#### 8. A felsoroltak közül válassza ki a kakukktóját!

Az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés eredményeként a kormánytisztviselők vonatkozásában az alábbi pozitív kimenetelű elismeréseket adhatja meg az értékelő vezető, illetve a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető:

- előresorolás, magasabb besorolási fokozatba kerülés,
- alapilletmény- pozitív eltérése
- címadományozás
- **üdülési támogatás**
- személyi illetmény megállapítása
- jutalom adása
- szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezés


#### Megoldás

üdülési támogatás

### Képgyűjtemény:

### Animációk leírása

Azonosító kód: <b>A_010</b>	
Forgatókönyv elem	Részletes leírás
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> <b>30-203-1718</b>
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<b>Interaktív animáció</b> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	Az elkötelezettség „mederbe terelése” négy lépcsőben
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása</b>	A teljesítmény időszakos romlását az értékelő vezetők gyakran félreértik, ezért nem teszik meg a szükséges lépéseket a probléma beazonosítására és megoldására. Az

<b>( MIT ? )</b>	elkötelezettség „mederbe terelésének” négy lépésben történő kezelését mutatja be a kép. Az egyes képekre klikkelve ismerhetők meg a tennivalók.
<b>Képernyőterv</b>	<p data-bbox="654 470 774 660"><b>Az elkötelezettség „mederbe terelése” négy lépcsőben</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1173 358 1332 392">az előkészület</li> <li data-bbox="1173 436 1404 548">a megbeszélés ütemezése, céljának kitűzése és a szabályok lefektetése</li> <li data-bbox="1173 560 1348 649">közös megállapodásra törekvés</li> <li data-bbox="1173 683 1364 750">együttműködés a teljesítményért</li> </ul>
<b>Technikai specifikáció: ( H O G Y A N ? )</b>	Az elkötelezettség „mederbe terelésének” négy lépcsőben történő megoldási vázlata látható a képen. Az egyes kisképekre klikkelve vagy narrációval hallhatóvá, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik a kiválasztott tartalom.
<b>Adatlap – Súlyó szöveg</b>	A képen a teljesítményt befolyásoló elkötelezettség „mederbe tereléséről” kap tájékoztatást. A négylépcsős folyamatot szimbolizáló kis képekre kattintva megismerheti a mögöttes tartalmakat, az ajánlott vezetői megoldásokat.
<p data-bbox="207 1086 1508 1512"><b>Bevezetés:</b> 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 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 játszhatott a nemkívánt 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 <b>„áldozat”, az értékelt kizárólagos hibáztatása nem jó stratégia!</b> Az elkötelezettség elvesztése orvoslásához kifinomult kommunikációs készségre és a vezető saját egójának a visszaszorítására van szükség.</p> <p data-bbox="207 1534 502 1579"><b>Első lépés: Az előkészület</b></p> <p data-bbox="207 1601 1508 1915">Válasszunk ki egy konkrét teljesítményt vagy magatartást, amelyről úgy gondoljuk, hogy 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, ami 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="255 1926 901 1960">- Teljesítményelvárásaink vajon egyértelműek voltak-e?</li> <li data-bbox="255 1960 1085 1993">- Beszéltünk-e valaha is az érintettel a teljesítményéről, a magatartásáról?</li> <li data-bbox="255 1993 949 2027">- Tisztában van-e az értékelt a jó teljesítmény fokmérőjével?</li> </ul>	

- 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 magatartásproblémákkal küzdő ember valószínűleg vitatkozik és védekezik, ha szembesítik a helyzettel. A szabályok betartása segít a probléma megoldásában, egymás kölcsönös meghallgatása pedig biztosítja, hogy csökkentjük 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, amik 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: Együtműködés a teljesítményért**

Eljött az ideje az együtműködésnek, 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.

**Azonosító kód: A\_011**

<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718

<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<b>Interaktív animáció</b> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	A fejlesztő típusú értékelő megbeszélés, visszajelzés formái
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	Az egyéni teljesítményértékelést és a minősítést záró teljesítményértékelő megbeszélés legoptimálisabbnak tartott, illetve leghatékonyabbnak bizonyuló megoldása, a fejlesztő típusú kommunikáció. A fejlesztő típusú kommunikáció három markánsan megjeleníthető formáját mutatja be a kép. A folyamatábrán szereplő egyes megbeszélési formákat szimbolizáló képekre kattintva ismerhetők meg a jellemzők.
<b>Képernyőterv</b>	 <p style="text-align: center;"><b>A fejlesztő típusú értékelő megbeszélés formái</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ezeket a teljesítményértékelő beszélgetésen belül kombinálni is lehet</b></p>
<b>Technikai specifikáció: (HOGYAN?)</b>	A fejlesztő típusú megbeszélés formái együtt és egyszerre jelennek meg a képen. Az egyes képekre klikkelve vagy narrállással hallhatóvá, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik a kiválasztott tartalom.
<b>Adatlap – Súgó szöveg</b>	A képen a fejlesztő típusú teljesítményértékelési megbeszélés egyes formáiról kap tájékoztatást. Az értékelő megbeszélés formáit szimbolizáló képekre kattintva megismerheti a mögöttes tartalmakat, az ajánlott vezetői megoldásokat.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Az értékelést elfogadtató megbeszélés</i> 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 irányban változtasson a munka-magatartásán, viselkedését. Ez az értékelő vezető részéről elsősorban a különböző motivációs eszközök és meggyőzési stratégiák készségszintű alkalmazását követeli meg.</li> <li>- <i>A figyelemfelhívó és konfliktuskezelő megbeszélés</i> 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 értékeltben 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 értékelt 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.</li> </ul>

<p>- <i>A problémamegoldó megbeszélés</i> során szükséges készségek annyiban megegyeznek az előző fajtával, hogy itt is fontos az aktív odafigyelés, az értékelt észéseiinek elfogadása és az azokra történő reagálás. A problémamegoldó megbeszélés azonban egy lépéssel tovább megy, amennyiben a felmerülő problémák, ötletek és elégedetlenséget okozó tényezők feltárásával igyekeznek elérni az értékelt fejlődési szükségleteinek felkeltését. Amennyiben ez sikeresen megvalósul, a megbeszélés további részében a konkrét fejlesztési akciók és megoldási javaslatok megtárgyalása következik.</p> <p>A fenti fejlesztő centrikus megbeszélésfajtákat természetesen annak tárgyától és az értékelt reakcióitól függően ugyanazon értékelés keretén belül <b>kombinálni is lehet</b>.</p>	
<p><b>Azonosító kód: A_012</b></p>	
<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718
<b>Adatlap – Animáció-szimuláció típusa</b>	<b>Interaktív animáció</b> , statikus animáció
<b>Adatlap – Cím</b>	<b>A teljesítményértékelő megbeszélés legfontosabb kommunikációs szabályai</b>
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	A teljesítményértékelés és a minősítés akkor lesz eredményes és elfogadott, ha a vezető betartja a legfontosabbnak tartott kommunikációs szabályokat, a követendő legjobb gyakorlatokat. A kép ezeknek a kommunikációs szabályoknak a címszavait, hívószavait mutatja be. Az egyes körökben található hívószavakra kattintva ismerheti meg az érdeklődő a tevékenység lényegét, részletes leírását.
<b>Képernyőterv</b>	
<b>Technikai specifikáció: (HOGYAN?)</b>	A teljesítményértékelő megbeszélésen alkalmazandó legfontosabb kommunikációs szabályok együtt és egyszerre jelennek meg a képen. Az egyes körökre klikkelve vagy narrálással hallhatóvá, vagy a szöveg fátýolszerű felugrásával láthatóvá válik a kiválasztott tartalom.
<b>Adatlap – Súlyó szöveg</b>	A képen a teljesítményértékelésen és minősítésen alkalmazandó legfontosabb kommunikációs szabályokról szerezhet információkat. A kommunikációs szabályokat megjelenítő körökre kattintva megismerheti a mögöttes tartalmakat, az ajánlott vezetői megoldásokat.
<p><b>A vezető kezelje egyenlő félként az értékeltet:</b>  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</p>	

teljesítményértékelési beszélgetésen az értékelt vezetőjével egyenlő félként van jelen, annak ellenére, hogy a beosztásukból és a jogköreiből adódóan nem egyenlők. Ebben az esetben egy közös cél megvalósításáért (a csapat teljesítményének növeléséért) együtt dolgozó partnerekként vannak jelen, elemeznek, véleményt mondanak, egyeztetnek.

#### **A beszélgetés stílusa:**

A kérdés 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 szervezetet belülről..." Az értékeléskor a vezető a saját véleményét, meglátásait, tapasztalatait közli munkatársával. Mindig tényekre, eseményekre, konkrét elemekre kell támaszkodnia, különben az értékelés a 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 önfegyelm szükséges. Az azonnali reagálás vagy a következő kérdésen gondolkodás helyett, a beszélgető partner által mondottakra kell összpontosítania. A figyelést 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 a figyelés lesz, hanem az, hogy a vezetőnek fontosabb a



saját véleményét elmondania, mint megértenie munkatársa álláspontját, illetve az, hogy ki akarja oktatni az értékelte. Ha csak egyszerűen átfogalmazza szavait, ebből az értékelte 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 elmondja 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 találnak. 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 kiemelve 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, lehetlenné 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 értékelte 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 oldalával, 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.

**Azonosító kód: A\_013**

<b>Forgatókönyv elem</b>	<b>Részletes leírás</b>
<b>Szerző neve</b>	Dr. Szakács Gábor
<b>Elérhetősége</b>	<a href="mailto:g.szakacs@t-online.hu">g.szakacs@t-online.hu</a> 30-203-1718
<b>Adatlap – Animáció-</b>	<b>Interaktív animáció</b> , statikus animáció

<b>szimuláció típusa</b>	
<b>Adatlap – Cím</b>	A leggyakrabban elkövetett értékelési hibák.
<b>Leírás – oktatás szempontú leírása (MIT?)</b>	A teljesítményértékelést és a minősítést végző vezetők a visszacsatolás, az értékelés során számos olyan hibát követhetnek el, amellyel romba dönthetik azt, amit el akartak érni, és azt is, amit az értékeltek vártak a megbeszéléstől. Ezért nagyon fontos megismerni azokat a típushibákat, amelyeket jó lenne elkerülni. Ezekről ad tájékoztatást a kép. Az egyes kategória címekre kattintva ismerhetők meg azok jellemző jegyei.
<b>Képernyőterv</b>	
<b>Technikai specifikáció: (HOGYAN?)</b>	A teljesítményértékelő megbeszéléseken tapasztalható leggyakoribb értékelési hibák együtt és egyszerre jelennek meg a képen. A kör közepén a hibák következményét, az értékeltek elégedetlenségét, illetve meg nem értését szimbolizáló fénykép is látható. Az egyes kategóriákra klikkelve vagy narrálással hallhatóvá, vagy a szöveg fátyolszerű felugrásával láthatóvá válik a kiválasztott tartalom.
<b>Adatlap – Súlyzó szöveg</b>	A képen a teljesítményértékelő és minősítő megbeszéléseken tapasztalható, az értékelő vezetők által elkövetett leggyakoribb értékelési hibák kategóriái láthatók. Ezekre kattintva megismerheti a mögöttes tartalmakat, az ajánlott vezetői megoldásokat.
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 önismeret 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 megsűrjük 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 teljesítmény értékelésénél 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 értékeli (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 közepest 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. Frusztrálva 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.

