

NEMZETI  
KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
VEZETŐ-ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZET

LÓCZY PÉTER

**A Teljesítményértékelési  
Rendszer (TÉR)  
elektronikus továbbképzési  
program tananyaga**



Budapest, 2014

A tananyag az ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése című projekt keretében készült el.

**Szerző:**

© LÓCZY PÉTER

**Kiadja:**

© NKE, 2014

**Felelős kiadó:**

PATYI ANDRÁS

rektor



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ufp.gov.hu



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

# Tartalom

<b>I. rész: A teljesítményértékelés szabályozási környezete.....</b>	<b>4</b>
1. fejezet: A teljesítményértékelés rendszertani helye a közszolgálat előmeneteli és javadalmazási (illetmény) rendszerében.....	4
Az 1. fejezet önellenőrző kérdései.....	8
2. fejezet: A közszolgálati teljesítményértékelés közjogi környezete.....	9
A 2. fejezet önellenőrző kérdései.....	11
3. fejezet: A kötelező és az ajánlott elemek alkalmazása, teljesítményszintek.....	12
A 3. fejezet önellenőrző kérdései.....	16
4. fejezet: A teljesítményértékeléshez kapcsolódó jogkövetkezmények.....	17
A 4. fejezet önellenőrző kérdései.....	20
<b>II. rész: A teljesítményértékelés folyamata, szereplői, módszertana és informatikai támogatása.....</b>	<b>21</b>
5. fejezet: A teljesítményértékelési folyamatban résztvevők szerepe és feladata.....	21
Az 5. fejezet önellenőrző kérdései.....	24
6. fejezet: A teljesítményértékelés módszertana.....	25
A 6. fejezet önellenőrző kérdései.....	28
7. fejezet: A teljesítményértékelés informatikai támogatása.....	30
A 7. fejezet önellenőrző kérdései.....	32
<b>FOGALOMTÁR.....</b>	<b>33</b>
<b>Ábrajegyzék.....</b>	<b>36</b>

# I. rész: A teljesítményértékelés szabályozási környezete

## 1. fejezet: A teljesítményértékelés rendszertani helye a közszolgálat előmeneteli és javadalmazási (illetmény) rendszerében

A közigazgatás-tudomány és a közszolgálati jog elméleti és gyakorlati szakemberei joggal tartják a közszolgálati jogterület sokat vitatott, ámde szimbolikus jelentőségű fogalmának az egyéni teljesítményértékelés jogintézményét. E jogintézménynek a költségvetési szféra közszolgálati foglalkoztatás jogi rendszerében betöltött jelentőségét elsősorban az adja, hogy az EU és az OECD tagállamok köz- és versenyszektorai közötti, továbbá a tagállamokon belüli *versenyképességi és/vagy eredménykötelezettségi kritériumok/mutatók* javítása, a kormányzati döntéssorozatok hatékonyság/eredményessége nagymértékben függ az államszervezet/közigazgatás kormányzati és szervezeti szintű, valamint a **közszolgálati alkalmazottak egyéni teljesítményétől**. A tagállami közigazgatási modernizációs célú strukturális, intézményi és működési reformprogramoknak a *teljesítményelv érvényesítésére utaló* markáns megfogalmazásai, a költségtakarékos, finanszírozható és szolgáltatásorientált államszervezet kialakítására vonatkozó törekvései ezért kiemelt szerepet játszanak a nemzetgazdaságok növekedésében, a tökevonzó képesség és a versenyképesség erősítésében. Így nem tekinthető véletlennek, hogy a közszféra/közigazgatás teljesítménymérésének és értékelésének jogi és módszertani kérdései, a számos gazdaságpolitikai, költségvetési és finanszírozási ok miatt egyre erőteljesebben jelennek meg a tagországi kormányzati prioritások között.

A teljesítményértékelés OECD és az EU tagországi alkalmazásai alapvetően az adott ország nemzeti szintű közszolgálati joganyagának rendszere, a versenyszektorból sok esetben mechanikusan átvett minták, továbbá elsősorban a kormányzati (közigazgatás politikai, bérpolitikai, jövedelem- és ösztönzéspolitikai) döntések tartalma befolyásolják. Azon tagországok esetében, ahol a közjogi sajátosságoktól függően a közszolgálatra vonatkozó joganyag, ezen belül az általános bérpolitikai, javadalmazási és ösztönzési rendszerek kifejezetten keret jellegűek és/vagy markánsan általános munkajogi alapokon állnak (erős a kollektív béralkuk szerepe), illetve alapvetően decentralizáltak, az egyéni teljesítményértékelési rendszerek bevezetésében és alkalmazásában rendkívül hangsúlyos szerepet kapnak az eltérő módszertani alapokon álló munkáltatói döntések. Ahol a közszolgálati alkalmazottak jogállása törvényi szinten szabályozott és az értékelés jogintézményének tartalma részletezett, ott a teljesítményértékeléssel és a kapcsolódó díjazással/illetménnyel/ösztönzéssel kapcsolatos szabályrendszer alkalmazása kötött eljárási rendben történik, kevés mozgásteret adva az ágazati/szervezeti szintű eltéréseknek és munkáltatói mérlegeléseknek.

A hazai közszolgálati rendszerünk közjogi alapjait részben az államtitkárok jogállásának átmeneti szabályairól szóló 1990. évi XXXIII. törvény, *részben a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény* (a továbbiakban: Ktv.) teremtette meg. Míg az előbbi a politikai és közigazgatási szakmai elemek szétválasztására helyezte a hangsúlyt, addig a köztisztviselői törvény a tradicionális karrier-rendszert mintegy *követendő mintának tekintve egységesen szabályozta a közigazgatási szervezeteknél* (államigazgatási szervezetek, alkotmányos szervezetek hivatalai és önkormányzati hivatalok) foglalkoztatottak közszolgálati jogviszonyát, és új jogintézményeket vezetett be. *A két alapjogszabály hatálybalépését követő időszak közszolgálati jogfejlődése eredményeképpen a hazai közszférát alkotó mintegy 700–750.000 állami alkalmazott foglalkoztatási jogviszonyát jelenleg önálló jogállási törvények szabályozzák.*<sup>2</sup> A közszolgálati jog-

- 1 Az Egységes Európai Közigazgatási Tér jellegéből adódóan sajátos követelményeket támaszt a tagállamokkal szemben. Ezek közül leglényegesebb az ún. *eredménykötelezettség*, amelynek értelmében minden tagállam úgy köteles megszervezni és működtetni a nemzeti szintű közigazgatását, hogy megbízható partnerévé váljon a többi tagállamnak, illetve a közszféra teljesítőképességének szintje érje el az uniós intézményi minimumkövetelmények szintjét. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a tagállamoknak aktív szerepvállalással kell biztosítaniuk az európai politikák megvalósítását, amelynek során garantálniuk kell - az állampolgárokat és a vállalkozásokat egységesen megillető jogok alapján - a közösségi-közigazgatási szolgáltatások minőségének egységes színvonalát.
- 2 lásd bővebben: a bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvény, a a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény (továbbiakban:Kttv.), a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992.évi XXXIII. törvény, a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (a továbbiakban: Hszt.), a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (a továbbiakban: Hjt.), a bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvény, a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény, a legfőbb ügyész, az ügyészek és más ügyészségi alkalmazottak jogállásáról és az ügyészi életpályáról szóló 2011. évi CLXIV. törvény, az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvény, a polgármesteri tisztség ellátásának egyes kérdéseiről és az önkormányzati képviselők tiszteletdíjáról szóló 1994. évi LXIV. törvény, és a képviselői törvényeket.

állási törvények mellett számos szervezeti jogállási törvény (Alkotmánybíróság, Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal, *Állami Számvevőszék*, versenytörvény stb.) is markáns munkajogi elemeket tartalmaz, számos esetben elsődleges szabályként rögzíti az ott foglalkoztatottak jogállását. Jelentős a kormányrendeleti-, a miniszteri rendeleti és az önkormányzati rendeleti joganyag mennyisége.

Az elmúlt másfél évtizedben a közszolgálati joganyagot ért jelentős átalakítások azonban gyengítették annak belső koherenciáját, ezért új kormányzati/közigazgatási személyzetpolitika kialakítása vált szükségessé. Az új kormányzati személyzetpolitika olyan közszolgálat megteremtését tűzte ki célul, amely a **nemzet** és a **közjó szolgálatát** helyezi előtérbe: a közösség szolgálata kell, hogy érvényesüljön a közjogi szabályozásban és a mindennapi tevékenységben egyaránt. Megkezdődött az állam újjáépítése, amelyben kulcsszerepe van a szaktudásnak és elhivatottságnak, valamint annak, hogy a közigazgatás visszakapja a rangját.

A közszolgálati rendszerünk újjáépítése egy sokdimenziós feladatként került előtérbe. A közszolgálat közjogi szabályozását érintően a Kttv. hatálybalépése mellett számos további foglalkoztatási csoportra vonatkozóan került sor új törvényi szabályok megalkotására. Így a bírakra, az ügyészségi szolgálati jogviszonyban állókra, a honvédekre, stb. is új előírások vonatkoznak. A kormányzati hatókörben álló kormánytisztviselői, hivatásos szolgálati és katonai jogviszonyban állók tekintetében az új foglalkoztatási elveket a **Kormányzati Személyzeti Stratégia** tartalmazza, amely meghatározta az új életutak fejlesztési céljait és irányait.<sup>3</sup>

A hatékony kormányzati/közigazgatási személyzetpolitika fejlesztésközpontú kell, hogy legyen. Az elmúlt húsz év közszolgálatot érintő döntéseire többnyire a hosszabb távú, stratégiai gondolkodás hiánya volt a jellemző, számos esetben elsősorban a finanszírozás oldaláról közelítették meg a kérdést, s a közszolgálat fejlesztése egyre inkább szabályozás-centrikussá vált. Így önmagában a jogi szabályozási struktúra módosításától (pl. 2004-es egységesítéstől, több törvény egy törvénybe foglalása) várták, hogy hatékonyabbá váljon a rendszer, anélkül, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás funkcióinak vizsgálatával, fejlesztésének rendszerszerű megközelítésével foglalkoztak volna. Számos alapvető HR funkció kidolgozása maradt el, illetve több jogintézmény bevezetése okozott jogalkalmazói problémákat. E problémák sorába illeszkedett a közszolgálati egyéni teljesítményértékelés rendszere, a teljesítményértékelés módszertani megalapozása, az értékelés és a jogkövetkezmények kapcsolata, a TÉR és a díjazás összefüggései.

A **köztisztviselők teljesítményértékelési rendszerét** - az európai uniós tagállamokban is általánosan elterjedt HR eszközként - 2001. évben vezették be a közigazgatásban. A már hatályon kívül helyezett Ktv.csak a kötelezően alkalmazandó garanciális és jogvédelmi szabályokat, a jogvita kezdeményezését, valamint a jogkövetkezményeket rögzítette, ezáltal nagyfokú önállóságot biztosított a közigazgatási szervezetek számára abban, hogy az adott szervezet sajátosságaihoz igazodóan milyen értékelési módszerek alkalmazásával hajják végre a teljesítményértékeléseket. A teljesítményértékeléssel összefüggő részletekben – így különösen az ágazati célebontás folyamatában, az egyéni követelmények meghatározásában, a teljesítmény elvárásokban, stb. – Módszertani Ajánlás nyújtott támogatást.

A teljesítményértékelési rendszert 2007-től kezdődően nagymértékben átalakították. A nevében kompetencia-alapú, de az egyéni kompetenciák fejlődését objektíven nem mérő rendszer bevezetése és működtetése hatalmas költségvetési forrásokat és humánkapacitásokat használt fel, eredményesség nélkül. A már hatályon kívül helyezett 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelettel a szűkebb személyi körben, a központi államigazgatásban bevezetett kötelező elosztás elvének érvényesítése szakmai és érdekképviseleti körökben is számos kritikát váltott ki. A bevezetést követő években a tényleges értékelési munka a munkáltatók és az érintett köztisztviselők számára is jelentős adminisztrációs többletterhet jelentett, továbbá az értékelések által meghatározott egyetlen jogkövetkezmény, a jutalom sem tükrözte a valós egyéni teljesítményeket. A korábbi szabályozás a „minősítés”, a „teljesítményértékelés” és a „szakmai munka-értékeléseket” külön jogintézményekként kezelte, s e jogintézményekhez eltérő jogkövetkezményeket rendelt, ugyancsak megnehezítve a jogalkalmazók munkáját.

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

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

3 Forrás: a Kttv. magyarázata

E két dokumentumban foglalt fejlesztési célokat határozta meg a **Kormányzati Személyzeti Stratégia**<sup>4</sup>, mely részletes megvalósítási módokat és ütemezést is tartalmaz.<sup>5</sup>

Mivel a közszolgálatban foglalkoztatottak jogállását önálló törvényi szabályok tartalmazzák, erre a rendkívül osztott szabályozási struktúrára is tekintettel kellett meghatározni, hogy a közszolgálati életpálya program mely foglalkoztatási csoportokra kiterjedően állapítsa meg az új életutak fejlesztési céljait és irányait, illetve mely jogintézményeket érintően kell a szükséges harmonizációt, a jogviszonyok közötti átjárhatóság (horizontális mobilitás) megteremtését. A döntéshozó a kiemelt fejlesztési és harmonizációs célok (etika, továbbképzés, kiválasztás, javadalmazás stb.) közé emelte a teljesítményértékelés jogintézményét is, egyúttal kijelölve e jogintézménnyel összefüggő szakmapolitikai elvárásokat is. Az összehangolt életpálya modellek kialakítása annyiban haladta meg a korábbi programokat, hogy nem egymás mellett, elszigetelten futnak az életutak, hanem – a közös kapcsolódási pontoknak köszönhetően – megteremtődtek a lehetőségei az életpályák közötti átjárás feltételeinek is. Ezzel – azon túl, hogy bővült a karrier perspektíva – javítható a stabilitás és a hatékonyság. Ennek érdekében azonban fel kellett számolni a horizontális mobilitás akadályait.<sup>6</sup>

A fejlesztési célok, az előmeneteli automatizmus oldása és a jogviszonyok átjárhatósága érdekében több kormányzati döntés is született<sup>7</sup>, ennek keretei között kapott szerepet **az integrált Közszolgálati Teljesítményértékelési Rendszer** kialakítása.<sup>8</sup>

A teljesítményértékelési rendszer szabályainak, valamint az értékelésekhez kapcsolódó jogkövetkezmények újragondolására a közszolgálati életpálya program keretei között került sor. Mivel a teljesítményalapú közszolgálati működés kiemelt szakmapolitikai terület, ezért az életpálya programban olyan tisztviselői teljesítményértékelési rendszert kellett bevezetni, amely *egyrészt a hatékony minőségi munka, a versenyképesség növelésének eszköze, segít oldani a zártabb közszolgálati modellek automatizmusát*, ugyanakkor fejlesztésalapú, a valós egyéni teljesítményeket helyezi előtérbe, és amely hozzájárulhat egy hatékonyabb közszolgálati rendszer kiépítéséhez és működtetéséhez.

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

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

E Stratégia alapján Kttv., Hszt., valamint Hjt. újraszabályozza a közszolgálati tisztviselőket, a fegyveres szervezeteknél foglalkoztatott hivatásos állományúakat, valamint a hivatásos és szerződéses állományú katonák egyéni teljesítményértékelésének rendszerét.

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

- a rendszeres értékelés;
- a szervezeti sajátosságok megjelenése;
- az értékelési eljárás egyszerűsítése;
- az átláthatóság növelése;
- az életpályák közötti átjárhatóság.

Az új teljesítményértékelési rendszerrel szemben támasztott elvárások közé tartozik továbbá, hogy korszerű elméleti alapokon és gyakorlaton alapuló rendszer megoldást adjon a felhasználók számára. Ezen azt kell érteni, hogy:

- a rendszer egyrészt biztosítsa az egységes elvi alapokat és módszertant valamennyi közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi felhasználó számára, másrészt teremtsen meg annak a lehetőségét is, hogy az egyes ágazati, szakterületi, illetve szervezeti eltérésekhez, erőforrásokhoz, lehetőségekhez, hagyományokhoz differenciáltan igazítható működőképes, rugalmas rendszer jöheszen létre;
- egyértelmű és pontos kapcsolatot biztosítson a teljesítményértékeléshez kapcsolt jogkövetkezményekkel;
- az egyéni teljesítményértékelési rendszerrel a folyamatos mérést és értékelést úgy kell biztosítani, hogy a napi munkavégzéshez - optimális esetben - szervesen hozzá tartozó informális vezetői értékelések mellett a formális teljesítményértékelésekre is évente több alkalommal kerüljön sor;

4 Forrás: 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozat

5 Forrás: Dr. Hazafi Zoltán: Közszolgálati életpályák, Új Magyar Közigazgatás 2011/2. szám

6 Forrás: Dr. Hazafi Zoltán: Közszolgálati életpályák, Új Magyar Közigazgatás 2011/2. szám

7 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozat

8 Forrás: Kttv. magyarázat

- az értékelések középpontjába - az egyéb lehetőségek kihasználása mellett - az egyén, az értékelt munkatárs tudatos fejlesztése kerül, amelynek eredményeként az adott szervezet, továbbá a közszolgálat egészének fejlesztése, a szervezeti kultúra átalakítása is elérhető célokká válnak;
- a működtetést egy olyan központi informatikai rendszeralkalmazás támogatja, amely csökkenti a bürokratikus terheket, pontos, gyors, egyszerű, felhasználóbarát, jogszerű, egyebek mellett a személyiségi jogok betartását garantáló információ és adatkezelést és nyilvántartást tesz lehetővé;
- biztosítja a vezetők korrekt tájékoztatását, a folyamatok szakszerű ellenőrzését, értékelését, elemzését, a rendszerfejlesztés irányainak meghatározását, valamint a kötelező és az ajánlott moduloknak a szervezeti igények szerinti alkalmazását is.

A **közszolgálati tisztviselő egyéni teljesítményértékelése** – a fogalmi definíció szintjén – olyan évente ismétlődő, formális keretek között zajló vezetői tevékenység, amelynek során az értékelő vezető az értékelt közszolgálati tisztviselő részére meghatározza a teljesítményértékelés kötelező, valamint – amennyiben a közigazgatási szervezet vezetője az ajánlott elemek alkalmazása mellett döntött – ajánlott elemeit, valamint ezeket méri, illetve értékeli és erről az értékelt közszolgálati tisztviselő részére érdemi visszajelzést ad.

A közszolgálati tisztviselő **minősítése** a közszolgálati tisztviselő tárgyévre vonatkozó, súlyozással megállapított teljesítményértékelési eredményeinek százalékban meghatározott számtani átlaga.

A közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelése, valamint minősítése (a továbbiakban együtt: *teljesítményértékelés*) elektronikus formában történik a közszolgálat egészénél kiépített, közös módszertani alapokon nyugvó, egységes és integrált közszolgálati teljesítményértékelési informatikai rendszer segítségével.

## **Az 1. fejezet önellenőrző kérdései**

### **1. Milyen közszolgálat megteremtését tűzte ki célul az új kormányzati személyzetpolitika?**

Válasz: Az új kormányzati személyzetpolitika olyan közszolgálat megteremtését tűzte ki célul, amely a nemzet és a közjó szolgálatát helyezi előtérbe.

### **2. Melyik jogszabály rövidítése a Kttv., a Hszt. és a Hjt.?**

Válasz: A Kttv. a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény rövidítése. A Hszt. a fegyveres szervezetek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény, a Hjt. a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény rövidítése.

### **3. Sorolja fel az új típusú integrált egyéni teljesítményértékelés kialakításának főbb szempontjait!**

Válasz: Az új típusú integrált egyéni teljesítményértékelés kialakításának főbb szempontjai a következők voltak:

- a rendszeres értékelés;
- a szervezeti sajátosságok megjelenése;
- az értékelési eljárás egyszerűsítése;
- az átláthatóság növelése;
- az életpályák közötti átjárhatóság.

### **4. Soroljon fel három, a közszolgálat hosszabbtávú fejlesztési céljait meghatározó stratégiai dokumentumot!**

Válasz: Széll Kálmán Terv, Magyar Program, Kormányzati Személyzeti Stratégia

### **5. Mi az egyéni teljesítményértékelés definíciója?**

Válasz: A teljesítményértékelés a közszolgálat egyéni teljesítményértékelésének a rendszere. Ismétlődő, vezetői tevékenység, amelynek során az értékelő vezető az értékelt személy részére meghatározza a teljesítményértékelés kötelező, valamint - a közszolgálati tisztviselők vonatkozásában - ajánlott elemeit, valamint ezeket méri, illetve értékeli és erről az értékelt személy részére érdemi visszajelzést ad.



## 2. fejezet: A közszolgálati teljesítményértékelés közjogi környezete

Az új típusú teljesítményértékelés rendszerének jogszabályi kereteit **négy szinten** (1. ábra) rögzítették. A négyszintű szabályozás logikailag és tartalmában is egymásra épülő, egységes rendszer alkot.

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

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

A további részletszabályokat harmadik szinten **miniszteri rendeletek** alkotják, ezek között a 10/2013. (VI. 28.) KIM. rendelet (a továbbiakban: KIM rendelet) rögzíti a közigazgatásra vonatkozó előírásokat, illetve a Hszt.-re ugyancsak miniszteri rendelet vonatkozik.

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

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

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

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

A garanciális és jogvédelmi elemek egymást kiegészítő jogintézmények, tartalmuk egyszerre mindkét elemet hordozzák.

- b) A **második szinten** a közös keretrendszerként funkcionáló, Korm. rendelet áll. A Korm. rendelet szervei hatálya kiterjed valamennyi közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi szervezetre, a külön törvényekben foglalt eltérésekkel. A személyi hatály tekintetében e jogszabály hatálya általános, ennek megfelelően minden kormánytisztviselőre, köztisztviselőre, rendvédelmi dolgozóra és katonára kiterjed. Néhány kivétel azonban fennáll, így e jogszabályi előírásokat nem kell alkalmazni a szakmai vezetőkre, a politikai főtanácsadóra, politikai tanácsadóra, az önkormányzati főtanácsadóra, önkormányzati tanácsadóra, valamint a kabinetfőnökre. A Korm. rendelet fejezetei az alábbi tárgyköröket tartalmazzák:

- I. Bevezető és értelmező rendelkezések, differenciált hatály
- II. A teljesítményértékelés kötelező elemei
- III. A teljesítményértékelés ajánlott elemei a Kttv. vonatkozásában
- IV. A teljesítmény értékelése és mérése
- V. A teljesítményértékelés különös eljárási szabályai
- VI. Az értékelt személy jogai, értékelő megbeszélés, önértékelés
- VII. A minősítés a Kttv. vonatkozásában
- VIII. Egyéb eljárási szabályok

IX. A teljesítményértékeléshez, minősítéshez fűződő jogkövetkezmények

X. Záró és átmeneti rendelkezések

- c) A **harmadik szinten** a törvényi felhatalmazás alapján kiadott miniszteri rendeletek állnak. A **KIM rendelet**, valamint a **26/2013. (VI. 26) BM rendelet**, mely egyrészt az ajánlott elemek alkalmazását és az értékelési elemek súlyozását írja elő a közigazgatást érintően, másrészt a belügyi szervezetek vonatkozásában a szervezeti értékelések rendszerét rögzíti.
- d) A **negyedik szinten** a módszertani ajánlások szerepelnek, funkciójuk elsősorban az, hogy segítsék a jogalkalmazó szervezeteket a teljesítményértékeléssel összefüggő részletszabályok alkalmazásakor. (2. számú ábra)

## **A 2. fejezet önellenőrző kérdései**

### **1. Melyek a teljesítményértékelés rendszerének szabályozási szintjei?**

Válasz: törvény, kormányrendelet, miniszteri rendelet, módszertani előírások

### **2. Sorolja fel az új típusú teljesítményértékelés rendszerének törvényi szintű garanciális és jogvédelmi elemeit!**

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

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

### **3. Írja le a 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet szervei és személyi hatályát, a személyi hatálynál a kivételek megjelölésével!**

Válasz: A Korm. rendelet szervei hatálya kiterjed valamennyi közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi szervezetre, a külön törvényekben foglalt eltérésekkel. A személyi hatály tekintetében a Korm. rendelet hatálya általános, ennek megfelelően minden kormánytisztviselőre, köztisztviselőre, rendvédelmi dolgozóra és katonára kiterjed. Néhány kivétel azonban fennáll, így e jogszabályi előírásokat nem kell alkalmazni a szakmai vezetőkre, a politikai főtanácsadóra, politikai tanácsadóra, az önkormányzati főtanácsadóra, önkormányzati tanácsadóra, valamint a kabinetfőnökre.

### **4. Mely szinteken meghatározottak a kötelező értékelési elemek?**

Válasz: A Korm. rendelet szabályozza a teljesítményértékelés kötelező elemeit.

### **5. Mi tartalmazza a közigazgatásra vonatkozó módszertani előírásokat?**

Válasz: A módszertani előírásokat a közigazgatás területén a KIM miniszteri rendelet melléklete tartalmazza.

### ***3. fejezet: A kötelező és az ajánlott elemek alkalmazása, teljesítményszintek***

A Kttv. előírásai szerint a kormánytisztviselő munkateljesítményét a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli (teljesítményértékelés). A teljesítményértékelésnek vannak valamennyi közigazgatási, rendészeti és honvédelmi szervezetre nézve egységesen érvényes **kötelező** és – az érintett szervezetek munkáltatói jogkörrel rendelkező hivatali vezetőinek döntése alapján, szabadon felhasználható – **ajánlott elemei**. E törvényi megfogalmazás alapján a közszolgálati teljesítményértékelési rendszer alapvetően **moduláris szerkezetű**, mivel a kötelező és az ajánlott értékelési elemekre osztás az önálló, differenciált, de rendszertanilag szorosan kapcsolódó értékelési elemek alkalmazását rendelte el.

A közszolgálati teljesítményértékelés *kötelező értékelési* elemei, moduljai:

- a munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények;- a kompetenciaalapú munkamagatartás.

A közszolgálati teljesítményértékelés *ajánlott értékelési* elemei, moduljai:

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

Az értékelési elemeket, modulokat jellegük szerint alapvetően három fő dimenzióba lehet besorolni, egyrészt a munkakörhöz kötődő követelményekébe (egyéni teljesítménykövetelmények, ajánlott stratégiai követelmények), a közszolgálati tisztviselő személyéhez kötődő viselkedési jellemzőkébe (kompetenciák, fejlesztési célok) és a szervezethez és személyhez egyaránt köthető egyéb, speciális dimenziókéba (többletfeladatok, munkamagatartás).

A munkakörhöz kötődő követelmények változatosak, közös jellemzőjük, hogy döntően a szervezeti célokhoz, a szervezet működési folyamataihoz köthetők. A viselkedési jellemzők tartalmukat tekintve magukba foglalhatják a kompetencia alapú munka-magatartás és az ajánlott kompetencia megfelelés együttes, vagy egymástól elkülönült értékelését is, mert funkciójukat tekintve közel egyező szerepet töltenek be. Az egyes közszolgálati területekre (közigazgatás, rendészet, honvédelem) vonatkozó törvényi előírásoknak megfelelően, sajátosságaik szerint alkalmazhatják az értékelési modulokat. Ezzel egyezően kell eljárni az egyéb körbe tartozó modulok körének, számának és időpontjának meghatározása, a kapcsolódó részértékelések és/vagy részmerések alkalmazásakor is.

#### ***A kötelező értékelési elemek***

##### **A munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények**

A teljesítményértékelési folyamat első lépéseként az értékelő vezetőnek a közszolgálati tisztviselő részére munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeket kell meghatároznia. A követelmények alapja a munkaköri leírásban foglalt állandó, valamint az adott évben aktuálisan felmerülő, ezért esetlegesen, időszakosan a munkaköri leírásba bekerülő kiegészítő feladatok. Ezekből a feladatokból kell az értékelő vezetőnek legalább három, legfeljebb négy teljesítménykövetelményt szövegesen meghatároznia az értékelő lapon. Alapvető fontosságú, hogy amennyiben az érintettnek számos egyenrangú munkaköri feladata van, az értékelő vezető felelőssége, hogy melyik három-négy feladatot tűzi ki követelményként. Ugyancsak alapvető, hogy ha a közszolgálati tisztviselő munkaköri feladatainak száma nem teszi lehetővé három munkaköri egyéni teljesítménykövetelmény meghatározását, részére a Korm. rendelet alapján háromnál kevesebb teljesítménykövetelmény is meghatározható.

Ha az adott teljesítménykövetelmény teljesítése mérhető, az értékelő vezetőnek külön értékelő lapot kell kitöltenie. Ebben meg kell határozni szövegesen a teljesítménykövetelményt, valamint meghatározhatja a teljesítménykövetelmény végrehajtásának elvárt eredményét, elvárt határidejét, elvárt mérőpontját, indikátorait. Ezek közül legalább egyet meg kell határozni, de akár valamennyi szempont is meghatározható.

Amennyiben az adott teljesítménykövetelmény teljesítése értékelhető, az értékelő vezetőnek az előzőektől eltérő értékelő lapot kell kitöltenie, s ebben szövegesen kell meghatározni a teljesítménykövetelményt. A munkaköri egyéni

teljesítménykövetelmények természetesen – attól függően, hogy azok mérhetőek vagy értékelhetőek – „vegyesen” is meghatározhatóak, például a négy munkaköri egyéni teljesítménykövetelményből kettőt méréssel, kettőt értékeléssel is meg lehet határozni.

### **A kompetencia alapú munkamagatartás értékelési tényezői**

A munkamagatartás értékelő lap a következő magatartási faktorokat tartalmazza:

- professzionalitás,
- rendezettség,
- terhelhetőség,
- munkaidő-kihasználás,
- személyes és szociális kompetenciák,
- vezetők esetében az erőforrásokkal való gazdálkodás.

Az értékelő vezetőnek a közszolgálati tisztviselő részére a teljesítményértékelési időszak kezdetén elő kell írnia a kompetencia alapú munkamagatartás értékelő lap alkalmazását, erről a közszolgálati tisztviselőt tájékoztatnia kell.

A közszolgálati tisztviselő kompetencia alapú munka-magatartásának az értékelő vezető általi értékelése szintén értékelő lapon történik. Az értékelő lap első öt faktórához tartozó tizennégy értékelési tényezőket mindegyikét, valamilyen közszolgálati tisztviselőre nézve ki kell töltenie az értékelő vezetőnek. Az utolsó faktórhoz tartozó tényezőt pedig kizárólag a vezető beosztású értékelőnek kell – szintén kötelező jelleggel – kitölteni.

A közszolgálati tisztviselő teljesítményértékelési időszakban nyújtott kompetencia alapú munkamagatartása alapján az értékelő vezető értékelési tényezőként meghatározza, illetve az értékelő lapra beírja azt a teljesítményfokozatot, amelyet megfelelőnek tart. Az értékelés tárgyává tett értékelési tényező egyenkénti eredményének meghatározása után az informatikai rendszer automatikusan kiszámolja, illetve rögzíti a kompetencia alapú munka-magatartás részértékelésének összesített és százalékban kifejezett értékét.

### ***Az ajánlott értékelési elemek***

A közszolgálati teljesítményértékelés ajánlott értékelési moduljai:

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

### **Stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények**

A teljesítményértékelés ajánlott elemei közül a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények meghatározása igényli a legdifferenciáltabb munkáltatói döntéseket.

Az értékelés kezdetén az értékelő vezetőnek a közszolgálati tisztviselő részére olyan, a szervezet stratégiai célkitűzéséből lebontott egyéni követelményeket kell meghatároznia, amely teljesítésével a közszolgálati tisztviselő a stratégiai célok elérésére a munkavégzése során befolyással lehet, és amellyel elő tudja mozdítani a szervezet eredményes és hatékony munkáját. A szervezeti céloknak az egyéni célokig történő lebontását csak szigorú feltételekhez és módszertani szabályok betartásához kötött ajánlott megvalósítani, mert ellenkező esetben formálissá válhat a teljesítményértékelés tárgyalt szakasza. Ebben a tekintetben a stratégiai egyéni célok forrása lehet a Kormányprogram, az ágazati programok, több ágazatot érintő horizontális programok, az Európai Unió fejlesztési programjai, illetve az önkormányzat által meghatározott programok, célok és tervek (pl: önkormányzati beruházások, közműfejlesztés, szociális programok).

## Egyéni fejlesztési célok

Az egyéni fejlesztési célok kettő megjelenési formát ölthetnek: lehetnek a munkavégzéshez kötődő és azon kívüli fejlesztési célok.

Az értékelő vezetőknek a teljesítményértékelési időszak kezdetén kell a közszolgálati tisztviselő egyéni fejlesztési céljait meghatározni.

A fejlesztési célkijelölés akkor a legeredményesebb, ha az a közszolgálati tisztviselővel közösen, konszenzusra törekedve történik. Ha a konszenzusra törekvő célkijelölés ellenére az érdekelt felek – valamilyen oknál fogva – nem tudnak megegyezni, minden esetben az értékelő vezető döntése a mérvadó, azt kell a közszolgálati tisztviselőnek elfogadnia és teljesítenie. Ez az alapszabály a teljesítményértékelés egészére nézve is igaz. A fejlesztési célokat a közszolgálati tisztviselő munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit meghatározó rövid megbeszélés részeként célszerű meghatározni.

Az adott teljesítményértékelési időszakra vagy azt meghaladóan az értékelő vezető egy vagy több fejlesztési célt is meghatározhat a tisztviselő számára. Több fejlesztési cél meghatározásánál azokat egyenként, egymástól elkülönítve kell kezelni.

A fejlesztési cél meghatározásánál célszerű figyelembe venni, hogy a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 2014. január 1-től hatályos szabályai szerint egyéni terveket és egyéni tanulmányi pontrendszert (kreditrendszert) vezetnek be, s ennek nyomán az egyéni továbbképzési tervek elkészítéséről a munkáltatói jogkör gyakorlója gondoskodik az éves teljesítményértékelés során.

Ugyanakkor az értékelő vezető hozhat olyan döntést is, hogy az adott teljesítményértékelési időszakban az értékelt egyéni fejlesztésére nincs szükség, ezért fejlesztési cél meghatározására nem kell, hogy sor kerüljön. Ebben az esetben az értékelő vezető döntését köteles dokumentálni.

A munkavégzéshez kötődő és az azon kívüli fejlesztési célok között lehetnek olyanok is, amelyek végrehajtása átnyúlik az érintett későbbi teljesítményértékelési időszakra. A fejlesztési cél végrehajtását ebben az esetben is mérni, illetve értékelni kell. Az áthúzódás tényét és a teljesülés várható befejezési idejét az értékelő vezetőknek rögzítenie kell a webes felületű értékelő lapon (pl: a szakmai továbbképzés, önképzés, iskolarendszerű képzések).

## Év közbeni többletfeladatok

A közigazgatási munka sajátossága, hogy rendkívül gyakori a rendszerszerűen tervezhető feladatok mellett, az időszakosan, nem tervezetten felmerülő feladatok végrehajtásának igénye. Ilyen esetekben kerülhet sor többletfeladatok meghatározására és a végrehajtásért felelős személy kijelölésére.

Az értékelő vezető a teljesítményértékelési időszak kezdetén, illetve év közben a közszolgálati tisztviselő részére többletfeladatként munkaköri egyéni teljesítménykövetelményt, illetve stratégiai egyéni teljesítménykövetelményt is meghatározhat, amelyet a teljesítményértékelés folyamatában értékelnie kell. Ilyen többletfeladat lehet a választásokkal, a létszámcsökkenéssel, az uniós források felhasználásával, stb. összefüggő feladatok köre.

## Kompetencia-értékelés

A közszolgálati tisztviselővel szemben támasztott kompetenciák köre és tartalma rendkívül változatos képet mutat.

A kompetenciák magukba foglalják a közszolgálati feladatok ellátásához szükséges ismeretek, jártasságok, készségek, képességek, szociális szerepek vagy értékek, az énkép, valamint meghatározott személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttesét.

Egy közszolgálati tisztviselő **kompetencia** együttese a munkáltató és az érintett számára egyaránt megmutatja, hogy az adott munkakörben kik azok, akik kiváló, átlagos vagy átlag alatti kompetenciával látják el feladataikat. A kompetencia elsősorban a tisztviselőhöz kötődik, de ma már meg tudunk különböztetni szervezeti szintű kompetenciákat is.

A jogszabály a teljesítményértékelés rendszerében egy olyan, huszonhat kompetenciát tartalmazó kompetenciaterképet rögzített, amelyből a felhasználók szabadon állíthatják össze annak a két kompetencia osztálynak a kompetenciakészletét, amely a vezető és nem vezető kormánytisztviselők kompetencia értékelését teszi lehetővé. Fontos kiegészítő szabály, hogy a kompetencia alapú munkamagatartás értékelésénél szereplő négy személyes és szociális kompetenciát (eredmény-orientáció, motiváltság; kommunikáció; csapatmunka, együttműködés; problémamegoldás) a kompetenciaértékelésénél nem lehet felhasználni, mert párhuzamos értékeléshez vezetne.

A vezetői munkakörben lévő közszolgálati tisztviselők, valamint a beosztott tisztviselők kompetenciaosztályába hat, a közigazgatási szervezet vezetője által meghatározott kompetencia kerül. Ezt követően – a fennmaradó húsz kompetenciából – a munkáltatói jogkör gyakorlójának további három értékelendő kompetenciát kell kiválasztania a vezető és a nem vezető közszolgálati tisztviselők részére.

Így összesen a vezetők és a beosztottak esetében kilenc, egyénre szabott, az értékelt feladatrendszeréhez igazított kompetencia értékelésére nyílik lehetőség. A teljesítményértékelés során alkalmazott kompetenciák mindegyike öt szintre van besorolva.

A kompetenciák szintjeinek értékelését az évről-évre teljesítményértékelésen kell a munkáltatónak elkészítenie. A kompetenciaszintek értékelésére azért kerül sor csak évenként, mert a fejlesztési célmeghatározás nyomán megvalósított egyéni fejlesztési program(ok) hatására a kompetenciákban bekövetkező remélt változásokat egy évnél rövidebb idő alatt a külső értékelő általában nem tudja felelősen megállapítani. Ugyanakkor a kompetenciaszinteket azért érdemes évente legalább egyszer értékelni, mert ennek eredményeként célirányosan és tervezhetően indulhat el a közszolgálati tisztviselő további fejlesztése, a jelenlegitől eltérő, tartalmában, felkészültségi igényében más munkakörbe vagy magasabb beosztásba történő kiválasztása, továbbá – egyebek mellett - a szervezeten belüli karrierút, illetve életpálya építése is.

### **A 3. fejezet önellenőrző kérdései**

**1. Mit jelent, hogy a közszolgálati teljesítményértékelési rendszer alapvetően moduláris szerkezetű?**

Válasz: A közszolgálati teljesítményértékelési rendszer alapvetően moduláris szerkezetű, mivel a kötelező és az ajánlott értékelési elemekre osztás az önálló, differenciált, de rendszertanilag szorosan kapcsolódó értékelési elemek alkalmazását rendelte el.

**2. Sorolja fel a közszolgálati teljesítményértékelés kötelező és ajánlott értékelési elemeit!**

Válasz: A teljesítményértékelés kötelező elemei: a jogszabály által meghatározott munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények, valamint a kompetencia alapú munkamagatartás értékelési tényezők.

A teljesítményértékelés ajánlott elemei: a jogszabály által meghatározott stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények, az egyéni fejlesztési célok, a többletfeladatok és a kompetenciák.

**3. Miről ad képet a kompetencia alapú munkamagatartás értékelése?**

Válasz: A hat faktort és ezen belül tizenöt értékelési tényezőt tartalmazó munkamagatartás értékelő lap átfogó képet ad a közszolgálati tisztviselő professzionalitásáról, rendezettségéről, teherbírásáról, munkaidő-kihasználásáról, személyes és szociális kompetenciáiról, és – vezetők esetében – az erőforrásokkal való gazdálkodásáról is.

**4. Mely jogszabályt és miért célszerű figyelembe venni egyéni fejlesztési cél meghatározásakor?**

Válasz: A fejlesztési cél meghatározásánál célszerű figyelembe venni, hogy a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 2014. január 1-től hatályos szabályai szerint egyéni tervet és egyéni tanulmányi pontrendszert (kreditrendszert) vezetnek be, s ennek nyomán az egyéni továbbképzési tervek elkészítéséről a munkáltatói jogkör gyakorlója gondoskodik az éves teljesítményértékelés során.

**5. Mi indokolja, hogy a kompetenciaszintek értékelésére évente egy alkalommal kell sort keríteni?**

Válasz: A kompetenciaszintek értékelésére azért kerül sor csak évenként, mert a fejlesztési célmeghatározás nyomán megvalósított egyéni fejlesztési program(ok) hatására a kompetenciákban bekövetkező remélt változásokat egy évnél rövidebb idő alatt a külső értékelő általában nem tudja felelősen megállapítani.



## 4. fejezet: A teljesítményértékeléshez kapcsolódó jogkövetkezmények

A teljesítményértékeléshez és minősítéshez kötődő alkalmazott jogkövetkezmények tekintetében az EU és az OECD tagországi modellek rendkívül változatosak, hiszen azok alkalmazását alapjaiban befolyásolják az eltérő szabályozási környezet, az eltérő alanyi kör, a finanszírozási lehetőségek stb. is.

A teljesítményértékeléshez kapcsolt díjazási, ösztönzési és javadalmazási formák változatosságára példa Kanada, ahol pontosan meghatározott illetményrészt biztosítanak a jól teljesítő közszolgálati alkalmazott számára; az USA és az Egyesült Királyság ahol kiemelten a főtisztviselők kapnak teljesítményjuttatást; Dánia, ahol kollektív szerződések által garantált, de változó illetményt alkalmaznak jutalom jogcímen; illetve Spanyolországban a pótlékok, Görögországban mozgóbér stb. szolgál változó bérelemként<sup>9</sup>.

A Kttv. teljesítményértékelési rendszere a klasszikus „fejlesztő-értékelő” és a „mérő-értékelő” iskolák közül az utóbbihoz áll közelebb, mivel az év elején kitűzött követelményeket a munkáltatói jogkör gyakorlók kötött eljárási rendben, jogvédelmi garanciák érvényesítésével, mérőpontok és indikátorok felhasználásával év végén írásos formában értékelik.

Az egyéni teljesítmények értékelése a köztisztviselői kart érintően mindenki számára kötelező, azonban a hazai rendszerünkben az eltérő közigazgatási szervezettípusoknak megfelelően eltérő jogkövetkezmények érvényesülnek. A teljesítményértékelés alapján a pozitív (50%-30%) és negatív (-20%) irányú alapilletmény eltérítés, továbbá a teljesítményértékelés és a minősítés szoros kapcsolata az államigazgatási és az önkormányzati szférában, illetve az alkotmányos szervezetek esetében is törvényi szinten rögzített.

A teljesítményértékelésen alapuló személyi illetmény biztosítása csak az önkormányzati szférában lehetséges, míg az értékelés nyomán a jutalmazás lehetősége **általános**.

A teljesítményértékeléshez kapcsolt jogkövetkezmények a Kttv. szerint a következők:

- Előresorolás, magasabb besorolási fokozatba kerülés, szakmai alkalmatlanság,
- Alapilletmény-eltérítés megállapítása,
- Címadományozás és visszavonása,
- Személyi illetmény megállapítása,
- Jutalom adása,
- Szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezés.

### **Előresorolás, magasabb besorolási fokozatba kerülés, szakmai alkalmatlanság**

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

Az elfogadhatatlan teljesítményszint – más munkakör felajánlás mellett – megalapozhatja a szakmai alkalmatlanság jogcímen történő felmentést is.

### **Alapilletmény-eltérítés megállapítása**

A teljesítményértékeléshez és minősítéshez kötött jogkövetkezmények közül a munkáltatók által leggyakrabban alkalmazott jogkövetkezmény az alapilletmény-eltérítés.

A HR szakma az alapilletmény-eltérítések esetében változatos álláspontokat képvisel. Egyes álláspontok szerint az eltérítés kifejezetten a munkaértékeléshez, az egyéni teljesítmény erősítéséhez és ösztönzéséhez köthető, ennek meg-

<sup>9</sup> Forrás: EIPA 2001.

felelően kifejezetten HR személyzetfejlesztési funkciója van. Ezzel ellentétes álláspont szerint az eltérítés kifejezetten béripolitikai eszköz, funkciója a bérrendszeren belüli kompenzáció, az alacsony átlagbérek ellentételezésére szolgál. A köztes álláspont szerint egyik sem érvényesül, csak egy munkáltatói mérlegelési lehetőség, egyfajta fegyelmezési eszköz, különösen a negatív irányú alapilletmény-eltérítés.

A közjogi szabályrendszer az alapilletmény-eltérítésre a következő:

A hivatali szervezet vezetője át nem ruházható hatáskörében, a megállapított személyi juttatások előirányzatán belül a tárgyévet megelőző év minősítése, ennek hiányában teljesítményértékelése alapján a tárgyévre vonatkozóan a kormánytisztviselő besorolása szerinti fizetési fokozathoz tartozó alapilletményét - a hivatali szervezet vezetője esetében a kinevezésre jogosult - december 31-éig terjedő időszakra legfeljebb 50%-kal megemelheti, vagy legfeljebb 20%-kal csökkentett mértékben állapíthatja meg. Az eltérítésről a hivatali szervezet vezetője minden év február 28-áig dönt.

Fontos garanciális szabály, hogy az így megállapított eltérítés mértéke a tárgyévben egy alkalommal, a megállapítástól számított hat hónapot követően a teljesítményértékelés alapján módosítható azzal a feltétellel, hogy a kormánytisztviselő korábban már megállapított alapilletménye legfeljebb 20%-kal csökkenthető.

A főosztályvezetői munkakörben foglalkoztatott alapilletményének eltérítésére az általános szabályokat kell alkalmazni azzal, hogy a főosztályvezető alapilletményét - minősítésétől, ennek hiányában teljesítményértékelésétől függően – át nem ruházható hatáskörében legfeljebb 50%-kal megemelheti, vagy legfeljebb 20%-kal csökkentett mértékben állapíthatja meg:

- a) a költségvetési fejezetet irányító szervezetenél - ideértve a társadalombiztosítási költségvetési szerveket is - a szervezet vezetője tekintetében a kinevezésre jogosult, egyéb esetben - törvény eltérő rendelkezésének hiányában - a hivatali szervezet vezetője,
- b) egyéb esetben - törvény eltérő rendelkezésének hiányában - a szervezet vezetője,

A minisztériumok, Miniszterelnökség esetében, hogy az eltérítés maximum mértéke 30% lehet.

### **Címadományozás és visszavonása**

A címadományozás tekintetében a jogalkotó differenciált megoldást alkalmazott egyes címek juttatásánál (címzetes vezető-főtanácsos, címzetes főtanácsos, kormánytanácsadó, kormány-főtanácsadó), mivel az egyéb feltételek mellett nem határozott meg a címadományozás feltételeként teljesítményértékelést és minősítést, míg más címek esetében az adományozás és a visszavonás értékeléshez kötött. Ennek megfelelően a hivatali szervezet vezetője közigazgatási tanácsadói, illetve közigazgatási főtanácsadói címet adományozhat a törvényi feltételekkel rendelkező kormánytisztviselőnek. A két adományozható cím együttesen nem haladhatja meg az államigazgatási szerv felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselői létszámának 20%-át.

A közigazgatási főtanácsadói, közigazgatási tanácsadói címmel rendelkező kormánytisztviselőt a cím adományozását követően minősíteni kell, és legalacsonyabb fokozatú minősítés esetén a címet vissza kell vonni, ebben az esetben a kormánytisztviselő a besorolása szerinti illetményére jogosult.

Ugyanezen elveknek megfelelően a hivatali szervezet vezetője szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói címet adományozhat az egyéb törvényi feltételekkel rendelkező kormánytisztviselőnek. Az adományozható szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói címek számát az államigazgatási szerv szervezeti és működési szabályzatában kell meghatározni. Az adományozható kétféle cím együttesen nem haladhatja meg az államigazgatási szervezet felsőfokú iskolai végzettségű kormánytisztviselői létszámának 20%-át. Szakmai tanácsadói cím annak az I. besorolási osztályba tartozó, szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek, illetve szakmai főtanácsadói cím annak az I. besorolási osztályba tartozó, szakmai gyakorlattal és közigazgatási vagy jogi szakvizsgával, illetve teljes körűen közigazgatási jellegűnek minősített tudományos fokozattal rendelkező kormánytisztviselőnek adományozható, aki a legmagasabb fokozatú minősítéssel rendelkezik.

A szakmai tanácsadó, illetve szakmai főtanácsadó az államigazgatási szervezetre vonatkozó szabályok szerint vezetői pótlék nélkül számított főosztályvezető-helyettesi, illetve főosztályvezetői illetményre jogosult. A szakmai tanácsadói,

szakmai főtanácsadói címmel és vezetői kinevezéssel rendelkező kormánytisztviselő a vezetői illetményre jogosult, ha az magasabb, mint a címe alapján számított illetménye. A szakmai (fő)tanácsadói címet legalacsonyabb fokozatú minősítés esetén vissza kell vonni, ebben az esetben a kormánytisztviselő a címmel járó illetmény helyett a besorolás szerinti illetményére jogosult.

### **Személyi illetmény megállapítása**

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

A személyi illetmény összege felsőkorlátos, ennek megfelelően a havi illetmény nem haladhatja meg a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan közzétett, a tárgyévet megelőző évre vonatkozó nemzetgazdasági havi átlagos bruttó kereset tízszeresét. Időtartama a tárgyév március 1-jétől a következő év február végéig terjedő időszakra vonatkozhat. A személyi illetmény megállapítása esetén pótlék nem fizethető.

### **Jutalom adása**

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

### **Szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezés**

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

#### **A 4. fejezet önellenőrző kérdései**

**1. Mit jelent, hogy a Kttv. teljesítményértékelési rendszere a klasszikus „fejlesztő-értékelő” és a „mérő-értékelő” iskolák közül az utóbbihoz áll közelebb?**

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

**2. Sorolja fel a Kttv. szerint a teljesítményértékeléshez kapcsolt jogkövetkezményeket!**

Válasz: A Kttv. szerint a teljesítményértékeléshez kapcsolt jogkövetkezmények: előresorolás, magasabb besorolási fokozatba kerülés, szakmai alkalmatlanság, alapilletmény-eltérítés megállapítása, címadományozás és visszavonása, személyi illetmény megállapítása, jutalom adása, szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezés.

**3. Melyek azok a címek, amelyek juttatásának nem feltétele a teljesítményértékelés és minősítés?**

Válasz: címzetes vezető-főtanácsos, címzetes főtanácsos, kormánytanácsadó, kormány-főtanácsadó.

**4. Milyen körben alkalmazható a személyi illetmény megállapítása?**

Válasz: A személyi illetmény az önkormányzatoknál – és néhány önálló szabályozó szervnél – alkalmazható.

**5. Ha a kormánytisztviselő megfelelnél alacsonyabb fokozatú minősítést kap, a következő besorolási fokozat-hoz előírt várakozási ideje mennyi idővel meghosszabbítható?**

Válasz: Legfeljebb egy évvel.

## II. rész: A teljesítményértékelés folyamata, szereplői, módszertana és informatikai támogatása

### 5. fejezet: A teljesítményértékelési folyamatban résztvevők szerepe és feladata

A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer működtetése egy rendkívül sokszereplős folyamat. Az értékelésben résztvevők a közigazgatásban, rendvédelemben és honvédelemben játszott szerepüknek megfelelően eltérő funkciókat töltenek be, eltérő feladatokat látnak el. A közszolgálati teljesítményértékelésben résztvevők a következők:

- a kormányzati és közigazgatási személyzetpolitikáért felelős közigazgatási és igazságügyi miniszter;
- a) - az ágazati irányítást ellátó belügyminiszter és honvédelmi miniszter;
- b) - a módszertani és személyügyi központ szerepét ellátó Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal;
- c) - a munkáltatói jogkört gyakorló közigazgatási, rendészeti és honvédelmi szervezetek vezetői;
- d) - az értékelt személy, mint közszolgálati tisztviselő, a rendvédelmi és honvédelmi szerv alkalmazottja;
- e) - a Magyar Kormánytisztviselői Kar, a Magyar Rendvédelmi Kar képviselője;
- f) - a helyi érdekvédelmi szervezet képviselője;
- g) - az egyéni teljesítményértékelés és minősítés lebonyolításában funkcionális feladatokat ellátók (helyi szervezeti támogató, személyzeti munkatárs, informatikai munkatárs vagy szervezeti egység).

#### A közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter feladatai

A Kttv. rendelkezései szerint a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter felel a Kormány közigazgatási személyzeti politikájának érvényesítéséért.

E feladatkörében

- összehangolja, koordinálja a közigazgatás szervezetek személyzeti tevékenységét,
- a) - kidolgozza a közigazgatási személyzetpolitika irányait és elveit és gondoskodik azok megvalósításáról,
- b) - módszertani koordinációs feladatkörében támogatást nyújt a közszolgálatra vonatkozó szabályozás egységes alkalmazásának elősegítésére, a feladatok végrehajtásának összehangolására. Alapvető jelentőséggel bír, hogy a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter – a helyi önkormányzatok tekintetében a megyei, fővárosi kormányhivatalok útján – ellenőrzi a teljesítményértékelésre, a minősítésre vonatkozó szabályok és módszertan betartását.

#### Az ágazati irányítást ellátó belügyminiszter és honvédelmi miniszter feladatai

Az ágazati miniszterek teljesítményértékeléssel összefüggő jogosítványai széleskörűek. Egyrészt felhatalmazással rendelkeznek miniszteri rendeleti szintű jogszabály elkészítésére, másrészt ágazati irányítási jogkörön belül – a törvényi és kormányrendeleti keretek között – önállóan irányítják, felügyelik a teljesítményértékeléssel összefüggő ágazati feladatokat.

#### A módszertani és személyügyi központ szerepét ellátó Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal feladatai

Az operatív feladatok vonatkozásában országos hatáskörrel rendelkező Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal a teljesítményértékelés országos szintű működtetése kapcsán a következő feladatokat látja el:

- a miniszter által meghatározott szempontrendszer alapján minden év március 31-ig jelentést készít a tárgyévvel megelőző év teljesítményértékelésének országos és ágazati tapasztalatairól;
- informatikai háttérbiztosítást nyújt;
- módszertani támogatást nyújt a teljesítményértékelések elvégzéséhez;
- előkészíti a módszertan módosítását;
- monitoring tevékenységet végez a folyamat során;

- lefolytatja az érintett ágazatok és szervezetek szakembereinek (helyi szervezeti támogatóinak, személyügyi munkatársainak) felkészítését.

### **A munkáltatói jogkört gyakorló közigazgatási, rendészeti és honvédelmi szervezetek vezetőinek feladatai**

A munkáltatói jogkört gyakorló közigazgatási szervezet vezetője számos területen rendelkezik döntési lehetőségekkel. Egyik kiemelt döntésének tekinthető, hogy – át nem ruházható hatáskörében – dönthet a teljesítményértékelésekhez kötődő jogkövetkezményekről, így különösen az alapilletmény-eltérítésekről, a személyi illetmények biztosításáról. Ez alapvetően évről évre ismétlődő tevékenység.

Ugyancsak át nem ruházható hatáskörében, belső szabályzatban dönthet az általa vezetett szervezet vonatkozásában a teljesítményértékelés ajánlott elemeinek alkalmazásáról, valamint az alkalmazni rendelt ajánlott elemek köréről. Az ajánlott elemek alkalmazásáról szóló vezetői döntés évről évre felülvizsgálható és ezért ismétlődő folyamat, amely a döntési jogkört gyakorló vezető fokozott felelősségébe tartozik. Az ajánlott elemek alkalmazása nem személyre, hanem a szervezet valamennyi tisztviselőjére vonatkozik, ennek megfelelően csak abban az esetben lehet erről felelősen dönteni, ha az ajánlott elemek alkalmazásának feltételei a szervnél rendelkezésre állnak.

A fent írtaktól eltérően a fővárosi és megyei kormányhivatal esetében az ajánlott elemek alkalmazásáról – a szakigazgatási szervezet vezetőinek, valamint a járási hivatalvezetők véleményének a kikérésével – a kormány megbízott dönt.

A munkáltatói jogkör gyakorlója, mint értékelő vezető tölt be fontos szerepet, így magának a teljesítményértékelés gyakorlati végrehajtásának is meghatározó szereplője. Az **értékelő vezető** általános szabály szerint a munkáltatói jogkör gyakorlója, de a teljesítményértékeléssel kapcsolatos értékelő vezetői jogkörét át is ruházhatja a következők szerint: az érintett szervezet hierarchiáját alapul véve a teljesítményértékelési időszak kezdetén meg kell határoznia azoknak a vezető beosztással rendelkező személyeknek a körét, akik a hozzájuk rendelt közzolgálati tisztviselők vonatkozásában kötelesek ellátni az értékelő vezető feladatait. A munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek arra is figyelnie kell, hogy egy értékelő vezetőhöz – lehetőség szerint – *legfeljebb húsz fő értékelt személyt rendeljen*, mert ennél nagyobb létszámú egység esetén a teljesítményértékeléssel összefüggő feladatokat a legfelkészültebb vezető sem tudja megnyugtatóan, felelősségteljesen és problémamentesen elvégezni. Természetesen húsz főt meghaladó alkalmazott felett is lehet értékelni, ez azonban ronthatja az értékelés eredményességét.

Az értékelő vezető - amennyiben kormánytisztviselő, illetve köztisztviselő - nem csak értékelő vezetőként, hanem értékelt személyként is köteles részt venni a teljesítményértékelés folyamatában.

Az értékelés teljes folyamatára érvényes megállapítás, hogy a konszenzusra törekvő feladatkijelölés és értékelés elvének érvényesítése mellett minden esetben az értékelő vezető döntése az irányadó, azt kell a közzolgálati tisztviselőnek elfogadnia és teljesítenie. Ez az alapszabály a teljesítményértékelés egészére nézve is irányadó.

### **Az értékelt személy, mint közzolgálati tisztviselő, a rendvédelmi és honvédelmi szervezet alkalmazottjának feladatai**

A teljesítményértékelés másik meghatározó jelentőségű szereplője maga az értékelt személy, a közzolgálati tisztviselő, rendvédelemben és a honvédelemben foglalkoztatott személy. A közzolgálati tisztviselő teljesítményértékeléssel kapcsolatos jogait és kötelezettségeit elsődlegesen a jogszabályi rendelkezések határozzák meg, azonban azokat az értékelés folyamatára ható munkáltatói döntések is befolyásolják. Ennek megfelelően a Kttv.-ben, a Korm. rendeletben, valamint a miniszteri rendeletben foglalt rendelkezések határozzák meg azokat az előírásokat, amelyek az értékelt szempontjából garanciális és jogvédelmi eszközökként (a szóbeli meghallgatás, az érdekképviselő bevonása, az írásbeliség stb.), illetve kötelezettségi elemekként alkalmazandóak. Ezek betartásán felül a közzolgálati tisztviselő aktivitására, együttműködési készségére, őszinteségére, tenni akarására is szükség van a sikeres teljesítményértékeléshez.

### **A Magyar Kormánytisztviselői Kar, Magyar Rendvédelmi Kar képviselőjének feladatai**

A közzolgálati tisztviselő, a rendvédelmi alkalmazott kérésére a területi szinten működő Magyar Kormánytisztviselői Kar (a továbbiakban: MKK), illetve a Magyar Rendvédelmi Kar (továbbiakban: MRK) a teljesítményértékelésre írásban észrevételt tehet.

Ugyancsak kamarai jogosítvány, hogy a teljesítményértékeléskor tartott értékelő megbeszélésbe - az érintett kérésére - a területi szinten működő MKK-t illetve az MRK-t be kell vonni.

### **A helyi érdekvédelmi szervezet képviselőjének feladatai**

A szervnél működő munkavállalói érdekképviseleti szervezet a közszolgálati tisztviselő, a rendvédelmi alkalmazott kérésére a teljesítményértékelésre írásban észrevételt tehet, továbbá be kell vonni a teljesítményértékeléskor tartott értékelő megbeszélésbe.

Az egyéni teljesítményértékelés és minősítés lebonyolításában funkcionális feladatokat ellátók feladatai

Az egyéni teljesítményértékelés és minősítés lebonyolításában funkcionális feladatokat ellátók tekintetében a jogszabályi előírások tevékenységükben különböző személyek feladatellátását különböztetik meg.

E személyek közül kiemelendő:

- a helyi szervezeti támogató;
- a személyzeti-humánpolitikai munkatárs;
- az informatikai munkatárs vagy szervezeti egység.

A **helyi szervezeti támogató** a teljesítményértékelési folyamatban a helyi-szervezeti szintű informatikai rendszer összefogója és koordinálója, mely személyt a gyakorlati szempontok alapján a szervezet informatikai vagy humánpolitikai szervezeti egységénél célszerű kijelölni. Feladatai közé tartozik különösen:

- nyilvántartja a közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi szervezet közszolgálati tisztviselőit;
- összerendeli a munkáltató értékelő vezetőket és értékelt közszolgálati tisztviselőket;
- hierarchikus szempontok érvényesítésével összeállítja a szervezeti egységek és az értékelő vezetők adatait;
- módszertani szempontból támogatja a teljesítményértékelés folyamatainak végrehajtását;
- figyelemmel kíséri az értékelő vezetők munkáját és szükség esetén figyelmezteti őket a határidőkre, a lezáratlan feladatokra stb.;
- elkészíti az eredmény-listákat, a statisztikai lekérdezéseket és ezekről tájékoztatja a szervezet vezetőjét;
- összegyűjti az informatikai rendszer használatával kapcsolatos tapasztalatokat és azokat továbbítja a személyügyi központ felé.

A **személyzeti-humánpolitikai munkatárs**, illetve személyzeti szervezeti egység teljesítményértékeléssel összefüggő feladatai a következők:

- biztosítja a teljesítményértékelés működtetéséhez szükséges feltételeket, az értékelő vezetők módszertani és adminisztratív támogatását, segíti az értékelő vezetők és a közszolgálati tisztviselők felkészülését, szakszerűen és jogszerűen – a személyiségi jogok betartását biztosítva – kezeli a személyi anyagokat;
- összegyűjti, elemzi és értékeli a teljesítményértékelés működtetési tapasztalatait, elkészíti az előírt összegző jelentést, valamint – ez utóbbi részeként – kezdeményezi az indokoltnak tartott módosításokat a rendszerfejlesztőknél, illetve a döntéshozóknál;
- részt vehet az értékelt személy vagy az értékelő vezető kérésére a teljesítményértékelő, minősítő megbeszélésen, de annak kimenetét és végeredményét nem befolyásolhatja.

Az **informatikai munkatárs** vagy szervezeti egység teljesítményértékeléssel kapcsolatos feladatai az alábbiak:

- biztosítja a teljesítményértékelés működtetését támogató informatikai rendszer zavartalan üzemeltetését;
- felkészíti és segíti a felhasználókat (értékelő vezető, közszolgálati tisztviselő, helyi szervezeti támogató) az informatikai rendszer alkalmazásában;
- rendszerezi az informatikai rendszer működtetése kapcsán összegyűlt tapasztalatokat, felméri és jelzi az indokoltnak tartott változtatásokat, fejlesztések igényét a rendszerfejlesztőknél, illetve a döntéshozóknál.

## **Az 5. fejezet önellenőrző kérdései**

### **1. Sorolja fel a teljesítményértékelési folyamatban résztvevőket!**

Válasz: A résztvevők: a kormányzati és közigazgatási személyzetpolitikáért felelős közigazgatási és igazságügyi miniszter; az ágazati irányítást ellátó belügyminiszter és honvédelmi miniszter; a módszertani és személyügyi központ szerepét ellátó Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal; a munkáltatói jogkört gyakorló közigazgatási, rendészeti és honvédelmi szervezetek vezetői; az értékelt személy, mint közszolgálati tisztviselő, a rendvédelmi és honvédelmi szerv alkalmazottja; a Magyar Kormánytisztviselői Kar, a Magyar Rendvédelmi Kar képviselője; a helyi érdekvédelmi szervezet képviselője; az egyéni teljesítményértékelés és minősítés lebonyolításában funkcionális feladatokat ellátók (helyi szervezeti támogató, személyzeti munkatárs, informatikai munkatárs vagy szervezeti egység).

### **2. Melyek a kormányzati és közigazgatási személyzetpolitikáért felelős miniszter teljesítményértékeléshez kapcsolódó feladata?**

Válasz: Összehangolja, koordinálja a közigazgatás szervezetek személyzeti tevékenységét; kidolgozza a közigazgatási személyzetpolitika irányait és elveit és gondoskodik azok megvalósításáról; módszertani koordinációs feladatkörében támogatást nyújt a közszolgálatra vonatkozó szabályozás egységes alkalmazásának elősegítésére, a feladatok végrehajtásának összehangolására. Alapvető jelentőséggel bír, hogy a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter – a helyi önkormányzatok tekintetében a megyei, fővárosi kormányhivatalok útján – ellenőrzi a teljesítményértékelésre, a minősítésre vonatkozó szabályok és módszertan betartását.

### **3. Melyik hivatal látja el a módszertani és személyügyi központ szerepét?**

Válasz: Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal.

### **4. Határozza meg az egyéni teljesítményértékelés és minősítés lebonyolításában funkcionális feladatokat ellátókat!**

Válasz: Helyi szervezeti támogató, személyzeti-humánpolitikai munkatárs, informatikai munkatárs vagy szervezeti egység.

### **5. Minek a rövidítése az MKK és az MRK? Melyek a kamarák teljesítményértékeléshez kötődő legfontosabb jogosítványai?**

Válasz: Az MKK a Magyar Kormánytisztviselői Kar, az MRK a Magyar Rendvédelmi Kar rövidítése. A közszolgálati tisztviselő, a rendvédelmi alkalmazott kérésére a területi szinten működő MKK, illetve MRK a teljesítményértékelésre írásban észrevételt tehet.

Ugyancsak kamarai jogosítvány, hogy a teljesítményértékeléskor tartott értékelő megbeszélésbe - az érintett kérésére - a területi szinten működő MKK-t illetve az MRK-t be kell vonni.



## 6. fejezet: A teljesítményértékelés módszertana

A teljesítményértékelés a közszolgálatban olyan ismétlődő, jogszabályban meghatározott vezetői tevékenységként határozható meg, amelynek során az értékelő vezető az értékelt személy részére meghatározza a teljesítményértékelés kötelező, valamint - a közszolgálati tisztviselők vonatkozásában - ajánlott elemeit, ezeket méri, illetve értékeli és erről az értékelt személynek érdemi visszajelzést ad.

A teljesítményértékelés alapvetően két komponensből áll, egyrészt az egyéni teljesítmények **méréséből**, illetve az egyéni teljesítmények értékeléséből.

A jogszabályi rendelkezéseknek megfelelően azokat a tevékenységeket tekintjük **mérésnek**, amikor konkrét **eredményekkel, határidőkkel, mérőszámokkal, illetve indikátorokkal** lehet az egyéni teljesítménykövetelményeket, célokat meghatározni és azok teljesítésének szintjét, mértékét, fokát megállapítani. Az említett mérhető és pontosan dokumentálható „kemény” tényezők elsősorban a teljesítményértékelés mennyiségi mutatóinak tekinthetők, annak ellenére, hogy ezek – természetes módon – minőségi tényezőket is megjelenítenek. **Mérésre alkalmas mutatók:** ügyiratszám, jogorvoslatok száma, határozatok száma, határidő, elvégzett ellenőrzések száma, kiszabott bírságok összege, vizsgálati időszakok száma és időtartama, előterjesztések és jogszabályok száma, testületi vagy munkáltatói döntések száma stb.

A teljesítmények mérésre alkalmas moduljai, elemei különösen: a munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények, a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények, az egyéni fejlesztési célok, valamint az év közbeni többletfeladatok. Jellemző, hogy ezek a teljesítményértékelési elemek egyben értékelésre is alkalmasak. Itt is szükséges utalni a vezetői döntési felelősségre, hogy csak olyan esetekben lehet a mérhető értékelési eljárást alkalmazni, ha az adott feladat elvégzését a közszolgálati tisztviselő tevékenysége, munkavégzése közvetlenül befolyásolhatja, és ha pontosan meghatározható mérőszámokat, mennyiségi mutatókat, indikátorokat lehet előírni.

Az *értékelés* a teljesítmény megállapítására irányuló olyan vezetői tevékenység, amikor - mérhető mutatók hiányában - az értékelő vezető megítélésén alapul a teljesítmény megállapítása.

A teljesítményértékelés alkalmazása szempontjából azokat a tevékenységeket tekintjük értékelésnek, amikor **nem lehet mérhető mutatókat meghatározni**, hanem az értékelő vezető felelősségére, felkészültségére, tapasztalatára, realitásérzékére, elfogulatlanságára kell építeni a feladat megoldását. E mutatók a szöveges értékelések miatt „lágy” értékelési tényezők. A teljesítményértékelések során valamennyi teljesítményértékelési elem, modul alkalmas értékelésre. A kizárólag értékelésre alkalmas teljesítményértékelési elemek a következők: a kötelező kompetencia alapú munka-magatartás, valamint az ajánlott kompetencia-értékelés.

A teljesítményértékelést egységes szempontok és egyező **mérőskála** segítségével lehet elvégezni függetlenül attól, hogy az érintett közigazgatási szerv vezetőjének döntése értelmében a kötelező elemek mellett éppen mennyi, illetve milyen ajánlott teljesítményértékelési elemet használnak még fel. Ez az állítás akkor is érvényes, ha egyetlen ajánlott teljesítményértékelési elemet sem vesznek igénybe, és megelégszenek a kötelező elemek kizárólagos alkalmazásával. Valamennyi teljesítményértékelési elem esetében öt **teljesítményfokozat** lett kialakítva, százalékosan kifejezett értékhatárok, illetve értéksávok megadásával. (3. ábra)

Az értékelő vezetőnek az a feladata, hogy 0-tól 100%-ig terjedő mérőskálán az egyes elemeknek a teljesítményértékeléseknél felhasznált módszerének megfelelően – az értékeléseknél egy, a méréseknél pedig a szükséges mennyiségű jelöléssel – alakítsa ki a teljesítményértékelés eredményét.

Az értékelési tényezőnként (eredmény, határidő, mérőszámok, indikátorok) valamint a kompetenciánként megítélt teljesítményfokozathoz tartozó százalékos értékek – az informatikai rendszernek köszönhetően – minden esetben automatikusan összeadódnak és kiadják az adott teljesítményértékelés összeredményét.

A teljesítményértékelés eredményének megállapításakor – ha a közigazgatási szervezet vezetője nem döntött a teljesítményértékelés ajánlott elemeinek alkalmazásáról – a teljesítményértékelés két kötelező eleme értékelésének, illetve mérésének a részeredményeit egyenlő mértékben (50% - 50%-ban) kell figyelembe venni.

A teljesítményértékelés eredményének a megállapításakor, ha a közigazgatási szervezet vezetője a teljesítményértékelés ajánlott elemeinek alkalmazásáról döntött:

- a) a teljesítményértékelés **két kötelező eleme** értékelésének, illetve mérésének a részeredményeit **70%**-os mértékben kell figyelembe venni úgy, hogy a két kötelező elem értékelésének, illetve mérésének a részeredményeit egyenlő mértékben (35 %, 35 %-ban) kell figyelembe venni;
- b) a teljesítményértékelés közigazgatási szervezetenél alkalmazott **ajánlott elemei** értékelésének, illetve mérésének a részeredményeit **30%**-os mértékben kell figyelembe venni úgy, hogy az egyes ajánlott elemek értékelésének, illetve mérésének a részeredményeit egyenlő mértékben:
  - négy ajánlott elem alkalmazása esetén elemenként 7,5%-ban,
  - három ajánlott elem alkalmazása esetén elemenként 10%-ban,
  - két ajánlott elem alkalmazása esetén elemenként 15%-ban, és
  - egy ajánlott elem alkalmazása esetén 30%-bankell figyelembe venni.

## A teljesítményértékelés folyamata

### a) *a követelmények kitűzése*

Az adott tárgyévre vonatkozóan a teljesítményértékelési időszak kezdete minden évben január 1-je és január 31-e közé esik. Ebben az időszakban az értékelő vezető az értékelt személlyel történt előzetes megbeszélést követően meghatározza az értékelt személy első féléves, illetve éves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit, illetve ha a közigazgatási szerv vezetője a teljesítményértékelés ajánlott elemeinek az alkalmazásáról döntött, meg kell határoznia az alkalmazandó ajánlott teljesítményértékelési elemeket.

Emellett tájékoztatnia kell az érintettet a részére meghatározott, valamint előírt kötelező, illetve ajánlott teljesítményértékelési elemekről, illetve arról, hogy részére kompetencia alapú munkamagatartás tényezők is meg lettek határozva. Az értékelő vezető ismerteti a teljesítményértékelés, illetve a minősítés célját, alapelveit, a mérés és az értékelés szempontjait, a mérés és az értékelés folyamatát.

A munkáltató az informatikai rendszerben, a megfelelő értékelő lapokon rögzíti a teljesítménykövetelményeket. Az értékelő lapokat két példányban kell kinyomtatni, egy példány az aláírásakor a közszolgálati tisztviselőhöz kerül.

### b) *féléves és évzáró teljesítményértékelés*

A közszolgálati tisztviselők vonatkozásában az értékelő vezetőnek a teljesítményértékelés kötelező és ajánlott elemeit évente kétszer,

- a tárgyév első félévére vonatkozó teljesítményértékelési elemeket június 15-e és július 15-e között,
- a tárgyév második félévére, valamint az egész tárgyévre vonatkozó teljesítményértékelési elemeket tárgyévet követő év január 1-je és január 31-e között kell mérnie, illetve értékelnie.

A **kompetenciák szintjeit évente egyszer**, az egész tárgyév vonatkozásában kell az értékelő lapon értékelni, a tárgyévet követő év január 1-je és január 31-e között.

## A minősítés folyamata

Az éves teljesítményértékelési időszak alatt elvégzett rész-teljesítményértékelések súlyozott eredménye az informatikai rendszer támogatása révén automatikusan adja a közszolgálati tisztviselő év végi minősítésének végeredményét.

### **Az önértékelés**

A teljesítményértékelésről szóló jogszabályi rendelkezések az önértékelést kötelező jelleggel nem írják elő. Ugyanakkor megteremtik annak a lehetőségét, hogy azoknál a közigazgatási szervezeteknél, ahol a munkáltatói jogkör gyakorlója az értékelt önértékelését fontosnak tartja és annak végrehajtását el akarja rendelni, ezt jogszerűen megtehesse. A munkáltatói jogkör gyakorlója tehát írásban rendelkezhet úgy, hogy önértékelést is végezzenek a közzolgálati tisztviselők.

A hatékony teljesítményértékelési rendszernek alkotó eleme az értékelt saját feladatellátásáról, munkahelyi magatartásáról, hozzáállásáról, kompetencia értékeléséről, tehát összteljesítményéről kialakított véleményének önértékeléssel történő közreadása az értékelő vezető, illetve a szervezet számára, ezért e jogintézmény alkalmazása HR szempontból javasolható.

## A 6. fejezet önellenőrző kérdései

### 1. A teljesítményértékelés rendszerében mi a mérés definíciója?

Válasz: A mérés a teljesítmény megállapítására irányuló olyan vezetői tevékenység, amikor konkrét eredményeken, határidőkön, mérőszámokon, indikátorokon alapul a teljesítmény megállapítása.

### 2. A teljesítményértékelés rendszerében mi az értékelés definíciója?

Válasz: Az értékelés a teljesítmény megállapítására irányuló olyan vezetői tevékenység, amikor - mérhető mutatók hiányában - az értékelő vezető megítélésén alapul a teljesítmény megállapítása.

### 3. Mutassa be a teljesítményértékelés teljesítményszintjeit a hozzájuk rendelt teljesítményfokozatokkal és százalékos értéksávokkal!

Válasz:

Teljesítményszint	Fokozat	Értéksáv
A szint	kivételes	100-91%
B szint	jó	90-71%
C szint	megfelelő	70-51%
D szint	átlag alatti	50-41%
E szint	elfogadhatatlan	40-0%

### 4. Ismertesse a súlyozás szabályait!

Válasz: A teljesítményértékelés eredményének a megállapításakor, ha a közigazgatási szervezet vezetője a teljesítményértékelés ajánlott elemeinek alkalmazásáról döntött:

- a teljesítményértékelés két kötelező eleme értékelésének, illetve mérésének a részeredményeit 70%-os mértékben kell figyelembe venni úgy, hogy a két kötelező elem értékelésének, illetve mérésének a részeredményeit egyenlő mértékben (35%, 35%-ban) kell figyelembe venni;
  - a) - a teljesítményértékelés közigazgatási szervezetenél alkalmazott ajánlott elemei értékelésének, illetve mérésének a részeredményeit 30%-os mértékben kell figyelembe venni úgy, hogy az egyes ajánlott elemek értékelésének, illetve mérésének a részeredményeit egyenlő mértékben:
    - négy ajánlott elem alkalmazása esetén elemenként 7,5%-ban,
    - három ajánlott elem alkalmazása esetén elemenként 10%-ban,
      - - két ajánlott elem alkalmazása esetén elemenként 15%-ban, és
      - - egy ajánlott elem alkalmazása esetén 30%-ban
- kell figyelembe venni.

### 5. Sorolja fel a teljesítményértékelési folyamat szakaszait, és a kapcsolódó határidőket!

Válasz: Az adott tárgyévre vonatkozóan a teljesítményértékelési időszak kezdete minden évben január 1-je és január 31-e közé esik. Ebben az időszakban az értékelő vezető az értékelt személlyel történt előzetes megbeszélést követően meghatározza az értékelt személy első féléves, illetve éves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit, illetve ha a közigazgatási szervezet vezetője a teljesítményértékelés ajánlott elemeinek az alkalmazásáról döntött, meg kell határozni az alkalmazandó ajánlott teljesítményértékelési elemeket.

A közszolgálati tisztviselők vonatkozásában az értékelő vezetőknek a teljesítményértékelés kötelező és ajánlott elemeit évente kétszer,

- a tárgyév első félévére vonatkozó teljesítményértékelési elemeket június 15-e és július 15-e között,
- a tárgyév második félévére, valamint egész tárgyévre vonatkozó teljesítményértékelési elemeket a tárgyévet követő év január 1-je és január 31-e között

kell mérnie, illetve értékelnie.

*A kompetenciák szintjeit évente egyszer, az egész tárgyév vonatkozásában kell az értékelő lapon értékelni, a tárgyévet követő év január 1-je és január 31-e között.*

**6. Mit tartalmaz az önértékelésre vonatkozó szabályozás?**

*Válasz: A teljesítményértékelésről szóló jogszabályi rendelkezések az önértékelést kötelező jelleggel nem írják elő. Ugyanakkor megteremtik annak a lehetőségét, hogy azoknál a közigazgatási szervezeteknél, ahol a munkáltatói jogkör gyakorlója az értékelt önértékelését fontosnak tartja és annak végrehajtását el akarja rendelni, ezt jogszzerűen megtehesse. A munkáltatói jogkör gyakorlója tehát írásban rendelkezhet úgy, hogy önértékelést is végezzenek a közszolgálati tisztviselők.*

## 7. fejezet: A teljesítményértékelés informatikai támogatása

A Korm. rendelet alapján a **teljesítményértékelés elektronikus úton** történik. Alapvető jogszabályi előírás, hogy az elektronikus alkalmazás infrastrukturális megteremtése, a rendszer kiépítése, a munkáltató- értékelők, a közszolgálati alkalmazottak és a helyi szervezeti támogatók hozzáféréseinek biztosítása kifejezetten a közigazgatási, a rendvédelmi és a honvédelmi szervezetek felelőssége.

Ugyanakkor annak érdekében, hogy a rendszeralkalmazás és a hozzáférés egységessége, a tartalom azonossága, az egyes jogviszonyok közötti átjárhatóság informatikai oldalról is biztosított legyen, a teljesítményértékelés elektronikus alkalmazásához a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal (továbbiakban: KIH), mint személyügyi központ módszertani támogatást nyújt a munkáltató közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi szervezeteknek.

A KIH a jogszabályi rendelkezéseknek megfelelően központi elektronikus formátumban biztosítja a lebonyolításhoz szükséges módszertani anyagokat és az érintett szervezetek rendelkezésére bocsátja a webes alkalmazást, amelyet a KIH szerverén keresztül bármelyik szervezet un. térítési díj nélkül elérhet. Ennek használatához a KIH-en keresztül, szervezetenként regisztrálni kell. A regisztráció az *Igényfelmérő adatlap* kitöltésével, illetve nyilatkozattal történik.

A **TÉR Centrum** a központosított webes alkalmazás központja. A civil közigazgatásban a KIH funkcionál TÉR Centrumként, a belügyi igazgatásban a Belügyminisztérium, a honvédelmi igazgatásban a Honvédelmi Minisztérium országos szintű rendszere egy-egy TÉR Centrum.

A KIH a TÉR Centrumhoz csatlakozó civil közigazgatási intézmények, szervezetek szempontjából működteti a webes alkalmazást. A TÉR Centrumban a civil közigazgatás részéről egy központi szerverről van szó. Mivel az elektronikus kitöltés munkáltatói felelősség, ezért a KIH lehetőséget biztosít minden közigazgatási szervezet számára, hogy az előírt teljesítményértékelést megfelelő módon központi alkalmazással elvégezhesse.

A TÉR folyamatainak támogatására egy központi, webes rendszerű kiszolgáló a legmegfelelőbb, mert ekkor az informatikai felszereltség, a megfelelő informatikai támogatás sem anyagi, sem emberi erőforrás szempontból nem jelent terhet a kisebb szervezetek számára.

A KIH szervezésében kifejlesztett **TÉR szoftvert** a civil közigazgatási szervezetek, a belügyi és honvédelmi szervezetek **három formában** vehetik igénybe.

Az **első forma** alapján közvetlenül csatlakoznak a KIH által üzemeltetett TÉR Centrum web szerverhez. A TÉR Centrum egyszerű, weben keresztül igénybe vehető szolgáltatást biztosít a szervezetek számára, ahol:

- egy böngésző segítségével a szervezet jogosult munkatársai - a regisztráció után - azonnal megkezdhetik a TÉR használatát;
- a szervezetnek nincs szüksége informatikai beruházásra a teljesítményértékelés megvalósításához;
- a szoftver továbbfejlesztése, karbantartása, üzemeltetése sem terheli a szervezetet;
- a szervezet csak és kizárólag a saját adatait láthatja;
- a szoftver megfelel az információs biztonság legszigorúbb előírásainak is;
- a kötelező éves adatszolgáltatás a legegyszerűbb formában történhet – a szervezeti helyi támogató a beépített lehetőségnek köszönhetően könnyen teljesítheti azt;
- a különböző szervezetek közti munkaerőmozgások, áthelyezések, állományból ki- és visszakerülések stb. kis többletmunkát jelentenek, hiszen a korábbi adatok rendelkezésre állnak;
- az adatbázisban tárolt adatok mentése és szükség esetén a visszaállításuk a központi TÉR Centrum feladata.

A **második forma** szerint lehetővé válik az **önállóan** üzemeltetett webes TÉR rendszer alkalmazása is.

E megoldás szerint az érintett közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi szervezet díjmentesen megkapja a webes TÉR szoftvert, amelyet a saját rendszerébe épít. Az intézmény saját döntési jogkörében választhatja ezt a megoldást méretétől, a szervezetben foglalkoztatottak létszámától függetlenül. A TÉR folyamat lezárását követően

azonban az adatszolgáltatási kötelezettségének eleget kell tennie. Az adatok megküldését önállóan kell megszerveznie.

A második megoldást választó szervezet az üzemeltetésről is maga gondoskodik azzal, hogy:

- biztosítja a hardvereszközöket a működtetéshez;
- biztosítja a szakembereket az üzemeltetéshez;
- önállóan megoldja az éves kötelező adatszolgáltatást;
- a helyi szabályoknak megfelelően megoldja az adatbázis mentését és szükség esetén a visszaállítását.

A **harmadik lehetőség** az informatikai alkalmazásra a **TÉR rendszer offline használat**aként jelentkezik. Ez tulajdonképpen az informatikai rendszer egygépes, hálózat nélkül is működő fajtája. Ez elsősorban speciális működésű szervezetek számára ajánlott.

## **A 7. fejezet önellenőrző kérdései**

**1. Mi határozza meg, hogy a teljesítményértékelés kitöltése elektronikusan történik?**

Válasz: A Korm. rendelet alapján történik a teljesítményértékelés kitöltése elektronikusan.

**2. Kinek a felelőssége a szükséges informatikai háttér megteremtése?**

Válasz: Alapvető jogszabályi előírás, hogy az elektronikus alkalmazás infrastrukturális megteremtése, a rendszer kiépítése, a munkáltató értékelők, a közszolgálati alkalmazottak és a helyi szervezeti támogatók hozzáféréseinek biztosítása kifejezetten a közigazgatási, a rendvédelmi és a honvédelmi szervezetek felelőssége.

**3. Mely formákban vehető igénybe a KIH szervezésében kifejlesztett TÉR szoftver?**

Válasz: TÉR Centrum, önállóan üzemeltetett webes TÉR rendszer, TÉR rendszer offline használata.

**4. Kinek a feladata az önállóan üzemeltetett webes TÉR rendszer üzemeltetése?**

Válasz: Az önállóan üzemeltetett webes TÉR rendszer megoldást választó szervezet az üzemeltetésről is maga gondoskodik.

**5. Sorolja fel az ismert TÉR Centrumokat!**

Válasz: A civil közigazgatásban a KIH funkcionál TÉR Centrumként, a belügyi igazgatásban a Belügyminisztérium, a honvédelmi igazgatásban a Honvédelmi Minisztérium országos szintű rendszere egy-egy TÉR Centrum.



## **FOGALOMTÁR**

### ***A TÉR e-learning tananyaghoz***

#### **Teljesítménymenedzsment:**

– az a folyamat, amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy a szervezet stratégiai céljai megvalósuljanak. Ezzel nem csupán az egyéni, hanem a szervezeti teljesítményeket is igyekszik növelni, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a teljesítményértékelést összekapcsolja a motivációs rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel, a minőségbiztosítással, illetve a javadalmazási döntésekkel;

#### **Teljesítményértékelés:**

a közszolgálat egyéni teljesítményértékelésének a rendszere. Ismétlődő, vezetői tevékenység, amelynek során az értékelő vezető az értékelt személy részére meghatározza a teljesítményértékelés kötelező, valamint - a közszolgálati tisztviselők vonatkozásában - ajánlott elemeit, valamint ezeket méri, illetve értékeli és erről az értékelt személy részére érdemi visszajelzést ad;

#### **Minősítés:**

a közszolgálati tisztviselő tárgyévre vonatkozó teljesítményértékelési eredményének százalékban meghatározott számtani átlaga;

#### **Kormányzati Személyzeti Stratégia:**

a közigazgatásban, a rendvédelemben és a honvédelemben foglalkoztatottak jogviszonyának fejlesztését meghatározó dokumentum, amely kijelöli az új életutak/életpályák fejlesztési céljait és irányait.

#### **Értékelő vezető:**

a munkáltatói jogkör gyakorlója, illetve akire a munkáltatói jogkör gyakorlója a teljesítményértékeléssel kapcsolatos jogkört átruházza;

#### **Értékelt személy:**

a közszolgálati tisztviselő, a hivatásos állomány tagja, továbbá a katonai állomány tagja, akinek a teljesítményét meghatározott szabályok szerint kell értékelní, illetve mérni;

#### **Fejlesztési célok:**

az egyén fejlődését és a munkavégzést együttesen támogató olyan célok, amelyek lehetnek munkavégzéshez kötődőek és a munkavégzésen kívüliek;

#### **Személyügyi Központ:**

Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, az operatív feladatok vonatkozásában országos hatáskörrel rendelkezik a teljesítményértékelés országos szintű működtetésével összefüggésben.

#### **Kompetencia:**

a közszolgálati feladatok ellátásához szükséges ismeret, jártasság, készség, képesség, szociális szerep, vagy érték, az én-kép, valamint az alkalmazást segítő személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttese. A fogalom magában foglalja az illető tudását, tapasztalatait éppúgy, mint személyes adottságait. A jelentése összetett: egyrészt a tanult ismertek gyakorlati alkalmazása és felhasználásának képessége, de ezen túl a veleszületett adottságok, az élettapasztalat és egyéb tényezők, az ösztönös mechanizmusok összetett működése. Másképp fogalmazva a tanult ismeretek: tudás és az az egyén által megszerzett ismeretek összessége az élet különböző területeiről. A kompetenciának több összetevője van, az említett tudáson és jártasságokon kívül a személyes értékek, attitűd, személyiségvonások és motivációk is az egyénre jellemző kompetenciák szerves és meghatározó részei.

**Mérés:**

a teljesítmény megállapítására irányuló tevékenység, amikor konkrét eredményeken, határidőkön, mérőszámokon, indikátorokon alapul a teljesítmény megállapítása;

**Munkaköri egyéni teljesítménykövetelmény:**

az értékelt személy munkaköri leírásában foglalt állandó, valamint az adott évben aktuálisan felmerülő, időszakosan a munkaköri leírásába bekerülő feladataiból kiválasztott, tárgyévben teljesítendő feladat;

**Munkavégzésen kívüli fejlesztési cél:**

az intézményes keretek között zajló iskolarendszerű vagy iskolarendszeren kívüli képzések (például továbbképzés, vezetőképzés, önképzés) eredményeként elérendő cél;

**Munkavégzéshez kötődő fejlesztési cél:**

az értékelő vezető által irányított, támogatott, a munkavégzéshez kapcsolódó tudatos egyéni fejlesztés;

**Stratégiai egyéni teljesítménykövetelmény:**

a szervezet stratégiai célkitűzéséből lebontott egyéni feladat, amelynek teljesítésével a közszolgálati tisztviselő a stratégiai célok elérésére a munkavégzése során befolyással lehet és amellyel elő tudja mozdítani a szervezet eredményes és hatékony munkáját;

**Teljesítményértékelés ajánlott elemei:**

a jogszabály által meghatározott stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények, az egyéni fejlesztési célok, a többletfeladatok és a kompetenciák;

**Teljesítményértékelés kötelező elemei:**

a jogszabály által meghatározott munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények, valamint a kompetencia alapú munkamagatartás értékelési tényezők.

**Munkakör:**

a szervezetben egymáshoz hasonló feladatokkal és felelősséggel jellemezhető pozíciók csoportja. A munkakör az alkalmazott munkafolyamatait, tevékenységeit, feladatait, funkcióit és kapcsolatrendszerét írja le. Beleértve a célokat, a főbb felelősségi területeket és azokat a feltételeket is, amelyek között az alkalmazott a munkáját végzi.

**Hivatásrend:**

az azonos élethivatást követő, vagyis egyező foglalkozást űző egyének összessége (korporáció), a közszférát érintően Magyar Kormánytisztviselői Kar és a Magyar Rendvédelmi Kar.

**Életpálya:**

az egyén életútja során bekövetkező karrier-változásokat, az előmenetel alakulását jelöli.

**Munkakör-elemzés:**

a munkamagatartáshoz, valamint a munkavégzéshez kapcsolódó egyéb információk szisztematikus vizsgálata - a munkakörök tanulmányozásából, az azokra vonatkozó adatok gyűjtéséből, valamint a munkakörök leírásához és követelményeinek meghatározásához szükséges véleményalkotásból álló, rendszerezett folyamat. Vagyis értékeli a munka tartalmára vonatkozóan összegyűjtött információkat a munkát végző ember terhelése szempontjából. A munkakör-elemzés eredménye a munkaköri leírás és a munkakör követelményeinek, azaz a munkavállalóval kapcsolatos követelmények és terhelések, meghatározása, a specifikációnak a leírása.

**Kompetencia térkép:**

egy-egy foglalkozás sikeres űzéséhez szükséges kompetenciákat írják le, vagyis azon kompetenciák összessége, amelyek egy adott munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. A kompetencia-térkép használható toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, karriertervezés vagy bármilyen más szervezet specifikus feladatra.

**Munkaköri leírás:**

a munkával kapcsolatos követelmények, tevékenységek rendszeres felsorolása. Olyan szervezési jellegű szabály, amely az adott munkakör feladatait egymásra építve írja elő. Tulajdonképpen a munkakörelemzés folyamatának eredménye. Általában a következőket tartalmazza: munkakör neve, osztály, közvetlen felettes, kötelezettségek, munkaköri feladatok, munkakör célja, felelősség, kihívások, igényelt végzettség és gyakorlat, elvárások, kiegészítő információk.

**Pályáztatás:**

a toborzás egyik módszere. A pályázat egy dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem, amit azzal a céllal készítünk, hogy egy állásra jelentkezünk.

**Kiválasztás:**

az a folyamat, melynek során a szervezetek eldöntik, hogy kit alkalmazzanak a megfelelő számú képzett jelölt összegyűjtését követően.

**Továbbképzési terv:**

amikor a szervezet személyi állománya és annak szakmai összetétele nem megfelelő a feladatok hatékony ellátására, akkor van szükség a fejlesztésre és a képzésre. Ezt a folyamatot meg kell tervezni. A közszolgáltatón belül megkülönböztetünk egyéni és szervezeti szintű fejlesztési terveket, egy évre szólókat és középtávúakat.

**Kompenzáció és javadalmazás:**

minden olyan anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a munkájukért és szervezeti tagságukért kapnak. A kompenzációk vonzóvá teszik az adott munkát, ilyen lehet pl.: pótszabadság, nyugdíjba meneteli kedvezmény, egészségügyi ellátás, magán nyugdíjpénztár, biztosítás, étkezési szolgáltatás, lakáshitel, üdülési lehetőség, oktatás, képzés, gépjárműhasználat.

**Motivációs rendszer:**

a motiváció a célok vagy jutalom elérése érdekében energia befektetésre irányuló akarat. A motivációs rendszer meghatározza a szervezet aktivitásának mértékét, a viselkedés szervezethez való kötődését és hatékonyságát. A motiváció a pszichológia egyik fontos kérdése, azt vizsgálja, milyen késztetésekből fakad, valamint milyen erők állnak a viselkedés háttérében. Miért tudunk bizonyos cselekvésekre hatalmas energiákat mozgósítani, míg másokra viszont nem.

**Utánpótlási és vezetői adatbank:**

bizonyos (vezetői, középvezetői, szakértői, kiemelt) pozíciók, munkakörök esetében előre tervezés a lehetséges állás megüresedésére. Az utódlás tervezés adatbázisa.

**Kompetenciakészlet:**

azon készségek, képességek összessége, amely az egyén rendelkezésére áll, amelyek megtalálhatók nála, amelyekben erős. Ezek a készségek, képességek teszik őt alkalmassá bizonyos feladatok elvégzésére, különböző helyzetekben való megfelelő reagálásra, cselekvésre.

**Képzés:**

új tudás és ismeretanyag elsajátítására vagy a korábbi ismeretekre vonatkozó tudásfrissítésére szolgáló célirányos tevékenység. Az a tevékenység, amelynek segítségével fejlesztjük a képességeket, kialakítjuk a kompetenciát. A képzéseknek a tanulás helye szerint kétféle típusát különböztetjük meg: lehet munka melletti és munkán kívüli.

**Továbbképzés:**

azoknak az ismereteknek és készségeknek a megújítására, bővítésére, fejlesztésére szolgál, amelyekre szükség van a szervezetben betöltött munkakör, pozíció ellátásához és a folyamatos fejlődéshez.

**Mérőszám:**

a mérés során a mennyiséget jellemzi

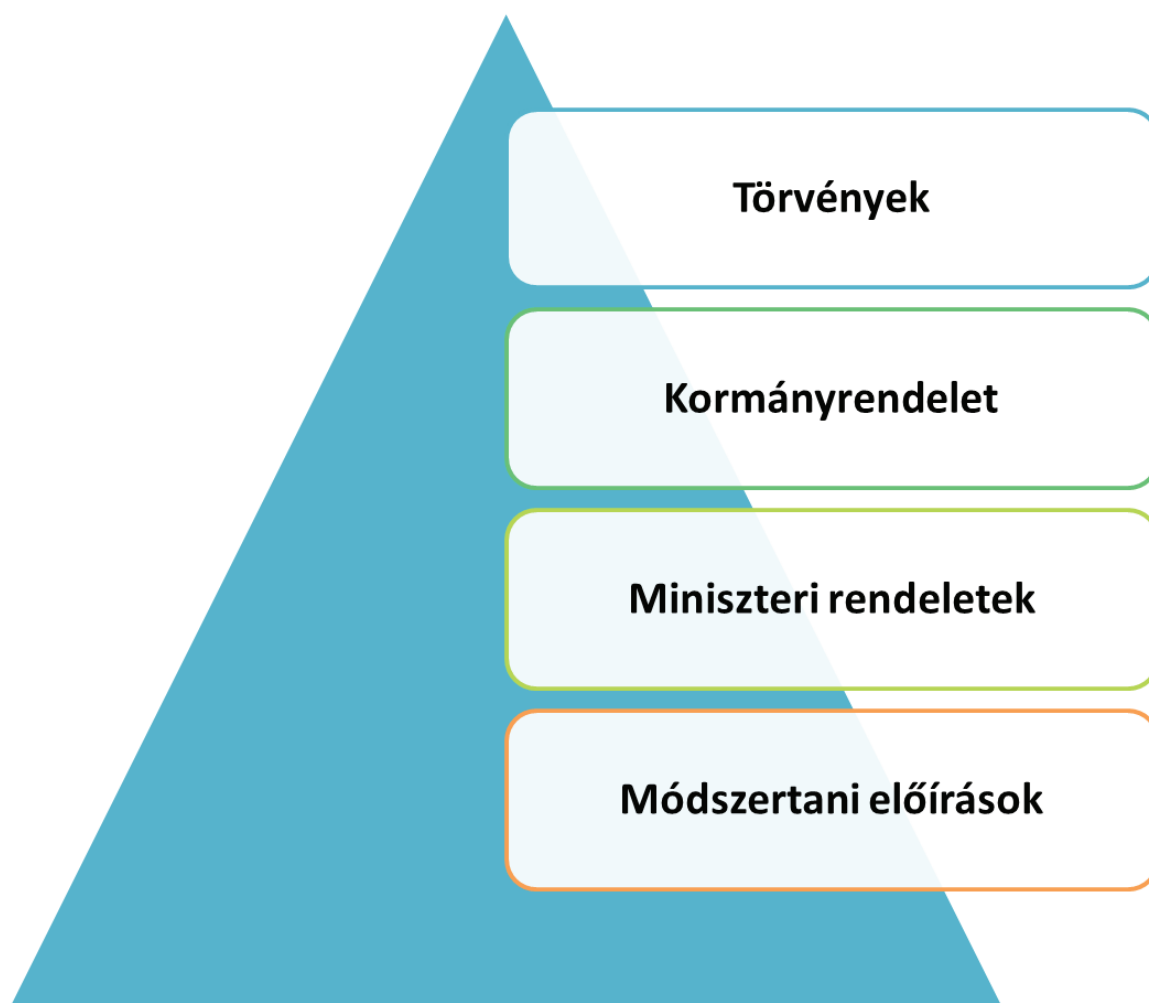
**Indikátor:**

jelzőszám, paraméter, érték, a statisztikai adatokban történő eligazodást segíti.

## *Ábrajegyzék*

<a href="#">1. ábra: A teljesítményértékelés négy szintű szabályozási kerete</a> .....	4
<a href="#">2. ábra: A TÉR szabályozási szintek tartalma</a> .....	5
<a href="#">3. ábra: Teljesítmény szintek</a> .....	5

1. ábra: A teljesítményértékelés négy szintű szabályozási kerete



2. ábra: A TÉR szabályozási szintek tartalma



3. ábra: Teljesítmény szintek

Teljesítményszint	„A” szint	„B” szint	„C” szint	„D” szint	„E” szint
Teljesítmény-fokozat	Kivételes teljesítmény	Jó teljesítmény	Megfelelő teljesítmény	Átlag alatti teljesítmény	Elfogadhatatlan teljesítmény
Százalékos értéksáv	100-91%	90-71%	70-51%	50-41%	40-0%