

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel



Közszolgálati teljesítménymenedzsment

A teljesítménymenedzsment humánfolyamata

Dr. Szakács Gábor CSc.



Nemzeti Közszolgálati Egyetem



Budapest, 2014

Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
1. A teljesítménymenedzsment történeti előzményei a magyar közszolgálatban	5
Összefoglaló – ellenőrző kérdések	13
2. A teljesítménymenedzsment részét alkotó szervezeti teljesítmény filozófiák és modellek, alkalmazásuk a közszolgálatban	13
2.1. <i>A teljesítménymenedzsment fogalmának általános értelmezése</i>	13
2.2. <i> Teljesítménymenedzsment filozófiák.....</i>	19
2.3. <i> Teljesítménymodellek és alkalmazásuk a közszolgálatban</i>	22
Összefoglaló – ellenőrző kérdések	29
3. A teljesítménymenedzsment részét alkotó egyéni teljesítményértékelés és alkalmazása a közszolgálatban	29
3.1. <i> A teljesítmény fogalma és kritériumai</i>	29
3.2. <i> Az egyéni teljesítményértékelési rendszer kialakításának stratégiai választási lehetőségei</i>	31
3.2.1. <i> Az egyéni teljesítményértékelés megfeleltetése a teljesítménymenedzsment elveknek</i>	31
3.2.2. <i> Formális és informális értékelés</i>	31
3.2.3. <i> A teljesítményértékelés céljai, a célkitűzés szabályai, módszerei</i>	33
3.2.4. <i> Mérés és/vagy értékelés, önértékelés, szubjektivitás, az értékelés igazságossága.....</i>	35
3.3. <i> A teljesítményértékelési technikák, az értékelés szereplői.....</i>	39
3.4. <i> A közszolgálati teljesítményértékelés struktúrája, az értékelés folyamata.....</i>	42
3.5. <i> A teljesítményértékelés kommunikációja</i>	45
3.6. <i> A teljesítmény értékelése és az eredmények dokumentálása</i>	48
Összefoglaló – ellenőrző kérdések	49
Összefoglalás	51
Felhasznált irodalom.....	52
Felhasznált jogszabályok	54
Felhasznált Internetes hivatkozások.....	55
Fogalomtár	56
Ábrák jegyzéke	63

Bevezetés

A stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének egyik legnagyobb jelentőséggel bíró eleme a teljesítménymenedzsment humánfolyamata és az ehhez a humánfolyamathoz tartozó humán funkciók köre. A teljesítménymenedzsmentet olyan komplex, összetett humánfolyamatként értékelhetjük, amely a közszolgálati szervezetek teljesítményének a javítását célozza meg az egyének és a csoportok, illetve a szervezeti egységek teljesítményének fejlesztésén keresztül.¹ A teljesítménymenedzsment másik fontos küldetése a szervezeti stratégiai célok és a személyi állomány egyéni céljai közötti összhang megteremtése. A teljesítménymenedzsment és az ennek részeként működtetett egyéni teljesítményértékelés – a közszolgálatban dolgozók túlnyomó többsége szerint – ma már nélkülözhetetlen eleme a vezetésnek, a feladatellátásnak, ugyanakkor a használatát viszonylag sokan idegenkedve fogadják.

A jegyzet áttanulmányozásával az olvasó:

- áttekintést kap a teljesítménymenedzsment közszolgálaton belüli fejlődéstörténetéről;
- megismerheti a teljesítménymenedzsment fogalom általános értelmezését, valamint a teljesítménymenedzsment filozófia lényegét, alkalmazási lehetőségét a közszolgálatban,
- ismereteket szerezhet a teljesítménymenedzsment struktúrájáról és kapcsolatáról az egyéb menedzsmentalkalmazásokhoz;
- bepillantást nyer a közszolgálat szervezeti szintű teljesítményértékelésénél is alkalmazható EFQM és a CAF modellekről, valamint a Balanced Scorecard modellről;
- megismerheti az egyéni teljesítményértékelés fogalmát és alkalmazásának kritériumait, a teljesítmény dimenzióit;
- áttekintést kap a formális és az informális értékelés jellemzőiről, az értékelés céljáról, a célmeghatározás, a követelménytámasztás szabályairól, módszereiről;
- elsajátítja a mérés, az értékelés és az önértékelés helyét, szerepét, betekintést kap az értékelés szubjektivitásával és igazságosságával kapcsolatos nézetekről, álláspontokról;

¹ ARMSTRONG, Michael: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London 2009

- áttekintést kap a közszolgálati egyéni teljesítményértékelés folyamatáról, szereplőiről, az értékelés menetéről, a vezetői visszacsatolás jelentőségéről, az értékelés következményeiről és a dokumentálása szabályairól,
- rövid betekintést nyer az értékelő beszélgetés kommunikációs szabályairól.

1. A teljesítménymenedzsment történeti előzményei a magyar közszolgálatban

A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának rendszerszerű működtetése a magyar közszolgálatban ezekben az években kezd kibontakozni, és a legtöbb humán funkcióját illetően megvalósulni. Számos előzmény jelzi, hogy a kérdéssel viszonylag hosszabb ideje foglalkoznak a szakterület kutatói, szakemberei, valamint a közszolgálat hivatalos apparátusa, és természetesen a törvényalkotók is. A személyi állomány egyéni értékelését minősítés formájában 1884-ben kezdték meg, amikor is rendszeres időközönként – jórészt a pénzügyi szolgálat minősítési nyomtatványának felhasználásával – az egyén magatartásának és teljesítményének megállapítását végezték el az értékelő vezetők (az akkori szóhasználatnak megfelelően) a főnökök. Ez a kezdetleges értékelés hat tényező vizsgálatára terjedt ki: felfogás, ítélő tehetség, szorgalom, előadás, szakképzettség és magaviselet. Ennél a megoldásnál jóval fejlettebb „szolgálati jelentést” – az amerikai Probst-rendszert – 1940-ben vezették be Budapest székesfővárosánál, amely lényegében a minősítés funkcióját töltötte be, és évente kétszeri alkalmazásával igen kedvező eredményeket értek el. Az említett rendszer már pszichológiai szempontokat is jelentős súllyal figyelembe vett és összetett, ugyanakkor differenciált kép kialakításra nyújtott lehetőséget az értékelést végző főnökök számára.² A II. világháborút követően a minősítés, a munkavégzés időszakos értékelése különböző formákban tovább élt, azonban a vezetők értékelésének eredményéről az értékelt hivatalosan nem kaphatott visszajelzést. Ezért ezt a megoldást a titkos minősítési gyakorlat korszakának is hívhatjuk. Az 1956-ot követő időszakban csak néhány minősítési alapelvet fogalmaztak meg minisztertanácsi határozatban, a részletesebb szabályokat pedig miniszteri normatív utasításokba foglalták. A minősítés kötelező alkalmazásának bevezetésére az 1990-es években, a rendszerváltás után tértek vissza, amikor sorra jelentek meg a különböző hivatásrendek állományviszonyát rendező törvények és a végrehajtásukra kiadott kormány és

² Bővebben lásd: MAGYARY Zoltán: *A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései*. Erdélyi Múzeum - Egyesület Kolozsvár, 1944 pp. 11-12; MAGYARY Zoltán: *Amerikai államelmélet – A közigazgatás útja az Észak-amerikai Egyesült Államokban* Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1934 pp. 170-210

miniszteri rendeletek.³ A fejlett nyugati országokban elsősorban a New Public Management mozgalom hatására, egyre több humán menedzsment technika, eszköz, módszer kezdett beépülni a közszolgálatok hagyományosnak nevezhető működési rendjébe. Mindenekelőtt ezek közé soroljuk az egyéni teljesítményértékelést, továbbá a szervezeti és a csoport szintű teljesítmények mérését, a szervezeti működés önértékelését, a dolgozók elköteleződésének és a külső ügyfelek elégedettségének mérését együttesen magába foglaló, ezért komplexnek és folyamatjellegűnek számító teljesítménymenedzsment rendszer alkalmazása.

Magyarországon az egyéni teljesítményértékelés gyakorlati bevezetését a XXI. század első évei hozták el. Ekkor a vonatkozó törvényi felhatalmazások alapján – amelyek keretjelleggel, egységes értelmezés nélkül határozták meg a tárgykörre eső feladatokat – a szorosan értelmezett közszolgálatot érintően (közigazgatás, rendvédelem, honvédelem) a belügyminiszter által kiadott módszertani útmutatás alapján kezdték meg a – minősítés fenntartása mellett – az egyéni teljesítmények értékelését.⁴ A módszertani ajánlás – jellegéből adódóan – kevés kézzelfogható, azonnal felhasználható útmutatást adott a felhasználóknak. Nem foglalkozott például a szervezeti célmeghatározás lebontásának, vagy a kompetenciák alkalmazásának kérdésével, a vezetői visszacsatolás jelentőségével, de az önértékelés szerepével sem. Ennek megfelelően a teljesítményértékelés bevezetése elhúzódott, változó színvonalon és hatékonysággal valósult meg. Általánosságban megállapítható, hogy a 2002 és a 2006 közötti időszakban a legtöbb közigazgatási szervezetnél csak formálisan tettek eleget a törvényi előírásnak. A megvalósítást a bürokratikus és adminisztratív jelleg uralta. A szervezetenként kialakított megoldások nélkülözték az egységességet és a transzparenciájukkal, a megismerhetőségükkel szemben is komoly aggályok merültek fel. Ebből adódóan is a teljesítményértékelés elfogadottságát, igazságosságának megítélését a szubjektívitas vagy annak érzete jelentősen áthatotta. A vezetők nem szívesen vállalták fel a munkatársaiknak szóló visszacsatolást, a jó, de még inkább a rossz teljesítmény közlését, a munka-magatartás területén jelentkező problémákat. Az értékelő vezetők – hivatkozva a napi munkaterhekre és egyéb problémákra – nem érezték rá arra, hogy a teljesítményértékelést kiemelten fontos vezetési eszközként használhatnák fel saját tevékenységük és szervezeti működésük javításához, eredményességük fokozásához. A közszolgálat kultúrája, valamint a

³ 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről; 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.); 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.); 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.); 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)

⁴ A belügyminiszter módszertani ajánlása a köztisztviselők egyéni munkatranszparenccsítésének értékeléséhez. Magyar Közlöny 2002/17. szám pp. 891-901

vezetők, és a beosztott személyi állomány többsége számára szokatlan volt a teljesítményértékelés által támasztott követelmények betartása. Ezért vagy ellenállás, vagy passzivitás övezte az évente ismétlődő kötelező penzum teljesítését. Az érintettek zöme felesleges teherként élte meg ennek az új jogintézménynek az alkalmazását, hisz kimutatható hatása a szervezeti és az egyéni teljesítmények növelésére alig volt, és az értékeléshez kapcsolódó teljesítményarányos bérezésnek sem volt meg a legtöbb szervezetnél a költségvetési fedezete. A teljesítményértékelésnek szinte semmilyen kapcsolata nem volt az egyéb emberi erőforrás gazdálkodási humánfolyamatokhoz és humán funkcióhoz. A teljesítményértékelés bevezetését nem kísérte megfelelő kommunikáció, szakmai PR és felkészítés. A fenti negatívumok miatt a teljesítményértékelés nem vált a változások motorjává, a teljesítményelvűség elfogadtatásának eszközévé, a személyi állomány motivációját erősítő tényezővé és az egyik legfontosabb célt, a vezetők szemlélet és gondolkodásmód változását sem sikerült segítségével a kívánt irányba fordítani. Néhány év elteltével azonban – az ismert problémák ellenére – a teljesítményértékelés lassan-lassan mégis az emberi erőforrás gazdálkodás részévé vált. A közszolgálatban dolgozók közül egyre többen elfogadták, hogy nélkülözhetetlen eleme a munkavégzésnek, a vezetői funkciók ellátásának. Számos közigazgatási szervnél az ügy iránt elkötelezett vezetők és személyzeti szakemberek úgy gondolták, hogy a teljesítményértékelés megfelelő eszköz lehet az eredményesség fokozásához, a szervezeti kultúraváltás felgyorsításához és a társadalmi reformok támogatásához.

Az egyéni teljesítményértékelés közszolgálaton belüli megújítására első ízben 2006-ban került sor.⁵ Ebben az évben vezették be az új típusú, kompetencia alapú egyéni teljesítményértékelés (TÉR) rendszerét. Az előző időszakhoz képest a legfontosabbnak tartott változásokat az alábbiakban lehet röviden összefoglalni:

- a hazai és a nemzetközi közszolgálati, valamint üzleti tapasztalatokat felmérve, a használható megoldásokat adaptálva egységes, rendszerszerűen működtethető teljesítményértékelést dolgoztak ki és vezettek be;
- egységes értelmezését adták a szervezeti és az egyéni teljesítménycélok, illetve teljesítménykövetelmények meghatározásának, azok lebontásának, mérésének, és a célok fajtáinak is;

⁵ 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól

- kiemelt figyelmet fordítottak arra, hogy a szervezeti és az egyéni célok, teljesítménykövetelmények összhangja – az alkalmazók által - megvalósítható legyen;
- a TÉR-t két pillére helyezték: a „MIT” értékelésére, amely során az elvégzett munkamennyiségi, és minőségi mutatóinak beazonosítására kerül sor, valamint a „HOGYAN” értékelésére, amikor a munka-magatartás, a tanúsított viselkedés, hozzáállás kompetenciákkal történő megállapítása történt meg;
- kialakították a közszolgálat egységes kompetencia szótárát, továbbá a kompetenciák fogalmi meghatározását és az értékelési szintek definiálását is;
- a teljesítményértékelés részévé tették az értékeltek kötelező önértékelését és a vezetők előértékelési feladatát;
- a visszacsatolás kultúrájának erősítése, továbbá a vezető és a munkatárs közötti kommunikáció és munkakapcsolat fejlesztése érdekében az év végi komplex értékelés mellett a féléves értékelő megbeszélést is a rendszerbe építették;
- az év végi komplex teljesítményértékelés eredményei alapján a szervezetek által meghatározott elosztási szintekbe sorolt személyi állomány tagjait a kötelező elosztási szabályok szerint kellett besorolni az egyes értékelési fokozatokba;
- a TÉR alapvetően nem a munkabérek alakulására gyakorolt pozitív vagy negatív hatást, hanem a köztisztviselők számára adható jutalomkeret elosztását határozta meg;
- a TÉR alkalmazásához egységes informatikai alkalmazás készült a célmeghatározás lebonyolítására, valamint a papír alapú értékelőlap elektronikus kiváltására;
- új elemként szerepelt az is, hogy a TÉR folyamatainak figyelemmel kíséréséhez egységes monitoringot vezettek be;
- a TÉR életre hívását széleskörű sajtó hírverés, a területért felelő államtitkár által tartott belső roadshow, a vezetők és a köztisztviselők differenciált tartalmú felkészítése, valamint módszertani kézikönyvek (értékelő vezetőknek és az értékelteknek) kibocsátása kísérte.

Az összegyűlt tapasztalatok és monitoring eredmények alapján, valamint a 2008. év őszi megkezdődött gazdasági világválság hatására a rendszeren kisebb mérvű átalakításokat hajtottak végre és annak jogi szabályozását is – viszonylag rövid időn belül - néhányszor módosították.⁶ Rövid összegzésként megállapítható, hogy a TÉR elfogadása, illetve az

⁶ 31/2008 (II. 31.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 31/2006 (XII. 23.) Korm. rendelet módosításáról; 240/2009 (X. 20.) Korm. rendelet a köztisztviselők

alkalmazása körül tapasztalt vihar, értetlenség, stb. továbbra sem jutott nyugvópontra. Ennek egyik kiemelt okaként a teljesítményhez kötődő jutalmak kötelező eloszlás szerinti megítélése, valamint a – 2008. év őszén hozott kényszerintézkedések miatti – pénzelvonás jelölhető meg. A kötelező eloszlás alkalmazása teljesen idegen volt a közszférától. A magyar társadalom többségében is – történelmi és egyéb tényezők miatt – inkább a kiegyenlítődesre való törekvés a jellemző. A rendszer bevezetése során elkövetett hibák is visszaütöttek, mert a fókuszba állított jutalmazás és kötelező eloszlás érvényre juttatása mellett az indokoltnál kevesebb figyelem esett, illetve érv hangzott el a TÉR egyéb területekre ható, más tevékenységeket pozitívan befolyásoló szerepére. Ezek közé sorolható, például:

- a vezető széleskörű informálódása, az általa irányított szervezet, illetve a munkatársak jobb megismerése;
- a vezető és a munkatárs közötti kapcsolat optimalizálása;
- a visszacsatolás kultúrájának általánossá és kölcsönössé tétele;
- a szervezeti kultúra fejlesztésében betöltött szerepe;
- a szervezeti és az egyéni teljesítménycélok beazonosításán, összehangolásán keresztül a szakmai feladatellátás minőségi javítása;
- a valódi teljesítmények – nem csak pénzbeli – elismerése;
- az egyéni fejlesztési célok meghatározása, valamint;
- a szakértői és a vezetői utánpótlási kör kialakítása.

Az elfogadást akadályozó következő kiemelt ok a vezetők, különösen a felsővezetők hozzáállásában, szemléletében volt kereshető. Viszonylag kevesen álltak látványosan, példamutatóan a TÉR alkalmazása mellé. A személyi állomány részéről a követés ebben az esetben aligha volt elvárható, illetve számon kérhető. Sokszor a vezetők, különösen a munkáltatói jogkörrel rendelkezők nem tartották magukat a terület legfontosabb humán erőforrás menedzserének, ezért az e körbe tartozó feladatokat, így a TÉR-t is „albérletbe” kiadták másoknak, nem ritkán az értékelteknek. A TÉR széleskörű, formalitásoktól mentes alkalmazását az értékeltek – vezetők és nem vezető köztisztviselők – hozzáállása is erősen akadályozta. A felkínált rendszerek szinte mindegyikét szubjektívnek tartották, különösen akkor, ha kisebb vagy nagyobb önértékelési zavarokkal küszködtek, vagy ha a vezető ténylegesen elfogultan, szubjektíven értékelt. Ez utóbbira főleg akkor került sor, ha az értékelő az értékelési időszak egésze alatt elmulasztotta figyelemmel kísérni munkatársa

tevékenységét és nem adott számára folyamatos visszajelzést. A valódi versenyhelyzetet, az érdemi megmérettetést, a teljesítményelv érvényre juttatásának fontosságát a közigazgatásban továbbra is sokan megkérdőjelezték, rendszer-idegennek, illetve igazságtalannak tartották. Sokak véleménye szerint az általuk betöltött feladatrendszer, illetve munkakör jellege, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyük eleve predesztinálja értékelésük végeredményét. Olyanok is számosan voltak, akik féltve állásukat, elért pozíciójukat nem szívesen „tárták fel lapjaikat”, nem akartak szembe kerülni értékelő vezetőjük véleményével, értékítéletével.

A teljesítményértékelés elfogadását akadályozó további kiemelt okként jelölhetjük meg, hogy a szervezeti stratégiai célok egyéni célokká történő lebontása, valamint a mérést biztosító megfelelő mérőszámok, indikátorok, vagy arányszámok meghatározása sok esetben megoldhatatlan probléma forrásává vált. A kompetenciaértékelés alkalmazása továbbra is nehézséget jelentett, mert azt bonyolultnak és túlságosan szubjektív elemnek tartották. A kompetenciaértékelés szakszerű felhasználását az is nehezítette, hogy a köztisztviselők jogállásáról szóló törvény nem alkalmazta a munkakört, a munkakörök egymásra épülő rendszerét. Bizonyos esetekben a közigazgatási szervek irányítási, működési zavarai, főleg a központi közigazgatásban bekövetkezett gyakori átszervezések, vezetőváltások, a fluktuáció, a permanens létszámleépítések és egyéb tényezők is nehezítették a TÉR megfelelő hatékonyságú megvalósítását. A szervezeti struktúrában kimutatható egyenetlenségek is akadályozták a teljesítményértékelés megfelelő végrehajtását. Ha egy vezetőnek 15-20 munkatársnál többet kellett értékelnie, kevés volt az esélye annak, hogy a TÉR alkalmazása ne csapjon át formalitásba. A megoldást az értékelési feladat delegálása jelentette volna, azonban ennek jogi és szemléletbeli korlátai is voltak. Nem kedvezett a TÉR szélesebb körű elfogadásának az sem, ha egy szervezet működése az ott dolgozók számára kevésbé vagy egyáltalán nem volt átlátható, megismerhető. Gyengítette a TÉR jelentőségét, hogy a közigazgatási szervek zöme nem alkalmazott minőségbiztosítási eljárást, nem végzett szervezeti önértékelést és nem készített szervezeti teljesítményértékelést sem.

A kiemelt problémák, nehézségek ellenére számos lényegi területen egyértelmű előrelépés volt megfigyelhető. Ezek közül az alábbiak tűnnek meghatározónak:

- a teljesítményértékelés szükségességét a személyi állomány többsége, főleg a fiatalabb generációk tagjai elismerték, nem vitatták;
- fontosnak tartották a visszacsatolást, a vezető rájuk irányuló figyelmét,

- egyet értettek a jutalomalapok nagyságrendjének szervezetek közötti kiegyenlítésével, az elosztás átláthatóvá tételével,
- fokozatosan – igaz nem széles körben – kezdték felismerni a kompetenciaértékelés fontosságát, létjogosultságát;
- pozitívan élték meg az egyéni fejlesztési célok meghatározása révén számukra megnyíló továbbképzési és egyéb lehetőségeket,
- sokan, elsősorban a fiatalabbak igényt tartottak arra, hogy teljesítményükkel arányos legyen elismerésük, karrierlehetőségük stb..

Az egyéni teljesítményértékelés második, nagy volumenű továbbfejlesztéséhez az utat a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program és a Kormányzati Személyzeti Stratégiában foglaltak nyitották meg.⁷ A programhoz és a stratégiához igazodóan új szabályozási tartalmak láttak napvilágot, amelyek alapján 2013-ban indult meg valamennyi hivatásrendnél az ismét újnak nevezett közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer.⁸ A kialakításnál a következő főbb szempontokra voltak a rendszerfejlesztők tekintettel:

- az új közszolgálati TÉR foglalja magába a korábbi rendszer/ek felhasználható elemeit, építkezzen az értékelő vezetők és az értékelték által már megismert, megtapasztalt és többé-kevésbé elfogadott megoldásokra, az összegyűlt tapasztalatokra, ugyanakkor tegye lehetővé a majdani rendszerfejlesztés lehetőségét is;
- egyszerre biztosítson bizonyos fokú egységességet (kötelezően, valamennyi érintett szervezet által használandó rendszerelemek előírásával) és a szervezetek sajátosságaihoz igazodó differenciált (ajánlott, ezért választható elemek) alkalmazást is;
- a teljesítményértékelés elsősorban a szervezet és az egyén fejlesztését szolgálja;
- az új megoldás rendszeres, illetve folyamatos értékelést tegyen lehetővé;

⁷ MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) – „A haza üdvére és a köz szolgálatában” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2011. június 10. p. 47 ; MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) „A haza üdvére és a köz szolgálatában” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2012. augusztus 31. pp. 64-66; A Kormány 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozata a Kormányzati Személyzeti Stratégiáról. Magyar Közlöny 2011. évi 119. szám p. 30360

⁸ A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.); A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (Hszt.); A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (Hjt.); 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről; 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet A közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről; (VI. 26.) BM rendelet A belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékeléséről; 9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról

- egyszerűen, gyorsan, munkaidő-alapot kímélően, a lehető legkevesebb bürokratikus előírást teljesítve lehessen működtetni;
- az új rendszer egyszerre legyen alkalmas a különböző állományviszonyban dolgozók egyéni teljesítményértékelésének végrehajtására;
- az új megoldás tegye lehetővé a párhuzamosan működő jogintézmények – szakmai munka értékelése, egyéni teljesítményértékelés és minősítés – összevonását a TÉR keretein belül;
- a közszolgálati TÉR váljon a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás egyik központi humán funkciójává, a teljesítménymenedzsment humánfolyamatának meghatározó elemévé;
- a félévi és az év végi teljesítményértékelést és a hozzá rendelt minősítést – a korábbinál korszerűbb és felhasználó támogatóbb – informatikai rendszeralkalmazással lehessen kiszolgálni.

Ezen elvek figyelembevételével dolgozták ki az új rendszert, amelynek bevezetése 2013. évben történt meg.⁹ Az egyéni teljesítményértékelés mellett a közszolgálat meghatározható területeinél az ezredforduló környékén fokozatosan kezdtek teret nyerni a teljesítménymenedzsmenthez tartozó olyan egyéb humán funkciók, mint a TQM alapú szervezeti szintű értékelési és önértékelési rendszeralkalmazások,¹⁰ a közigazgatáson belüli elköteleződés-mérések¹¹, vagy a társadalmi, illetve az ügyfél elégedettséget beazonosítani hivatott közvélemény-kutatások¹², valamint a 360 fokos teljesítményértékelések.¹³ A rendvédelmi területet érintően a jogalkotó 2013-ban a vonatkozó törvénnyel (Hszt.) és a miniszteri rendelettel (26/2013.) rendszerbe emelte a szervezeti szintű teljesítményértékelés kötelező alkalmazását is. Mindezek ellenére a teljesítménymenedzsment felfogás a közszolgálaton belül jelenleg még csak szigetszerűen van jelen, általánossá tételéért vezetői eltökéltségre, a személyi állomány befogadó készségére, valamint szisztematikus, egyben kitartó fejlesztő munkára és a jogszabályi környezet rendezésére van szükség.

⁹ Az új közszolgálati teljesítményértékelési rendszerről bővebben lesz még szó a jegyzet további részeiben.

¹⁰ A belügyminisztérium és az ORFK kidolgozta és bevezette az EFQM alapú kiválósági minőségfejlesztési programját (2001). Zömében az önkormányzati szektorban elkezdtek alkalmazni a CAF (Common Assessment Framework/ Európai Közös Értékelési Keretrendszer) rendszert (2002) és számos közszolgálati szervezet bevezette az ISO korábbi és az érvényes 9001-es verzióját (2001-től folyamatosan).

¹¹ A közigazgatásban két alkalommal 2008-ben és 2011-ben végeztek dolgozói elköteleződés-mérést.

¹² A rendvédelmi szervek évente készíttetnek – külső szakértőkkel – közvélemény-kutatást, tevékenységük társadalmi megítélésének megismerése miatt (2007-től).

¹³ A közigazgatás vezetői körében - önkéntes alapon – végeztek 360 fokos értékeléseket (2008-2009).

Összefoglaló – ellenőrző kérdések

- Az ezredfordulóig milyen jellemző értékelési megoldásokat alkalmaztak a nagyvilágban és Magyarországon?
- Röviden foglalja össze a 2002 és 2006 közötti időszakban alkalmazott egyéni teljesítményértékelés jellegzetességeit, erőnyeit és típushibáit!
- Mennyiben jelentett új megoldást a közszolgálatban 2006-ban bevezetett TÉR rendszer?
- A 2013-ban bevezetett új közszolgálati egyéni teljesítményértékelési megoldás miben változtatott a korábbi rendszeren?

2. A teljesítménymenedzsment részét alkotó szervezeti teljesítmény filozófiák és modellek, alkalmazásuk a közszolgálatban

2.1. A teljesítménymenedzsment fogalmának általános értelmezése

A teljesítménymenedzsment és a teljesítményértékelés fogalmára többféle meghatározás született, amelyek közül, az alábbiakat emeljük ki: „A teljesítménymenedzsment egy olyan fogalom, amelyet az élenjáró vállalatok felsővezetői gyakran használnak azon vezetési folyamatok és rendszerek leírására, amelyek célja a teljesítmény fokozása és a teljesítményszámítás, a teljesítménnyel kapcsolatos kimutatások javítása.”¹⁴ „Teljesítményértékelési rendszer alatt legszélesebb értelemben a szervezeti teljesítményhez történő egyéni, csoportos és szervezeti egység szintű hozzájárulások mértékének és módjának tervezésére, mérésre és értékelésére vonatkozó emberi erőforrás menedzsment politikákat, személyzeti irányelveket, módszertani eszközöket, technikákat, illetve a szervezet által alkalmazott gyakorlatot értjük.”¹⁵ A teljesítménymenedzsmenttel való foglalkozás, a teljesítménymenedzsment elvei és az általa közvetített gondolkodásmód elfogadása, annak a vezetés, illetve a napi munkavégzés részévé tétele, mára már nem csak a versenyszféra, de a közszolgálat számára is releváns, megoldásra váró feladattá lépett elő. A teljesítménymenedzsment fogalma lényegében két fő kérdéssel foglalkozik és ugyancsak kétféle tevékenységet foglal magába. Egyrészt a teljesítmény folyamatos fokozásával,

¹⁴ MARR Bernard: *Centre for Business Performance, Business Performance Management: Current State of the Art*, 2004

¹⁵ BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. p. 181

másrészt a teljesítmény megragadására, mérésére szolgáló legalkalmasabbnak mutakozó eszközkészlet fejlesztésével foglalkozik. A teljesítménymenedzsment kifejezés, mint összetett szó is kétféle tartalmat hordoz, mégpedig a teljesítményt és a menedzsmentet (vezetést). A teljesítmény kifejezés legelterjedtebb általános szótári jelentése: valamilyen tevékenység (cselekedet) lemérhető eredménye, valaminek az elérése.¹⁶ Ebből is kiderül, hogy maga a teljesítmény több tényezőt foglal magába:

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

A teljesítmény kifejezés használatához még hozzátehetjük azt is, hogy:

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

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

¹⁶ Magyar értelmező kéziszótár. Akadémia Kiadó Budapest, 1992. p. 1354.

A teljesítménymenedzsment szempontjából a szervezetek működését kétféle paraméterrel írhatjuk le: mégpedig azzal, hogy elérik-e a céljaikat, tehát eredményesek-e, és azzal, hogy a létrehozott output (az elért eredmény) érdekében mekkora erőforrást használtak fel, tehát mennyire voltak hatékonyak. A személyi állománynak a megfelelő teljesítmény irányába történő „terelését” a vezetők a tervezés és a kontroll együttes alkalmazásával tudják biztosítani. Ezek figyelembevételével a teljesítménymenedzsment egyenlő: stratégiai tervezés, menedzsment és tevékenységkontroll.¹⁷ A szervezet stratégiai céljai elsősorban az érintettek teljesítménnyel kapcsolatos elvárásait tartalmazzák. A célkijelölés és a tervezés során a vezetők a szervezet teljesítményére vonatkozó követelményeiket konkretizálják, a mérési rendszereket arra hozzák létre, hogy a teljesítmény különböző elemeiről folyamatosan információt gyűjtsenek, végül a beszámolási rendszer adja meg a keretét a teljesítményről való rendszeres visszacsatolásnak. A kontrolling részeként kialakított és működtetett szervezeti teljesítményértékelésnek és az egyéni teljesítményértékelésnek konzisztens rendszert kell alkotnia, ahol a kiindulópontot a szervezet egésze, és abból levezetve a szervezeti egységek szintjén értelmezhető teljesítmény jelenti. Az egyéni teljesítményértékelési rendszer kialakítása során arra a kérdésre kell választ adni, hogy az egyén feladatát és hatáskörét figyelembe véve, a szervezeti egység szintű teljesítménynek melyek azok az összetevői, amelyek az adott egyén hozzájárulását a legjobban kifejezik.

A szervezeti egység szintű és az egyéni teljesítmény között a legközvetlenebb kapcsolat a szervezeti egységek vezetői esetében van, hiszen a vezető felelőssége teljes körű az általa irányított szervezeti egység teljesítményét illetően. Azonban még ebben az esetben sem mondhatjuk, hogy a szervezeti egység teljesítménye és az egyén teljesítménye teljesen egybeesik, hiszen a vezető nem maga végzi el az egység feladatát, hanem irányítja és értékeli a feladatok végrehajtását. Ez azt jelenti, hogy a vezetői teljesítményértékelésben az irányított szervezeti egység teljesítménye mellett meg kell, hogy jelenjenek azok az elemek is, amelyek a vezető irányítási feladatai ellátásának minőségét mutatják. Ilyen lehet például a munkatársak motiválásának, vagy éppen megtartásának képessége, a szervezeti egységen belüli kommunikáció minősége, és egyéb, vezetői teljesítményelemek.

A teljesítménymenedzsment tárgyát illetően az utóbbi két évtized fontos fejleménye, hogy a fejlett szervezeteket működtető vezetők a szervezeti teljesítményt nem kizárólag a felelősségi

¹⁷ ANTHONY, R. – GOVINDARAJAN, V.: *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin. 2003

és elszámolási egységek mentén konkretizálják, hanem a folyamatok mentén is. A szervezet értékláncában összekapcsolódó alap- és támogató folyamatok általában több szervezeti egység közreműködésében valósulnak meg, ezért a folyamatokat jellemző teljesítmény nem feleltethető meg egyértelműen a szervezeti egységek teljesítményének. A folyamatok teljesítményértékelést a vezetők általában a kontrolling tevékenység részeként értelmezik, bár az ezt szolgáló mérési és értékelési rendszerek kialakítása és működtetése a szervezet különböző szakterületeinek feladatát jelentik (ágazati, szakmai területek, minőségbiztosítás, egyéb funkcionális feladatellátók stb.). A folyamatok teljesítményértékelésnek fontos szerepe van a szervezeti teljesítmény egyéni szintre történő lebontásában is, hiszen a munkatársak szervezeti teljesítményéhez való hozzájárulását sokszor az általuk elvégzett feladatok mentén lehet a legjobban megragadni. Vagyis ahhoz, hogy a teljesítménymenedzsment rendszer alkalmas legyen a szervezet által létrehozott komplex teljesítmény összetevőinek megragadására a szervezeti egységek, folyamatok és egyének szintjén, szintén szükség van a pénzügyi teljesítmény mellett más teljesítmény-dimenziókban is gondolkodni. Ideális esetben egy teljesítményértékelési rendszer képes leképezni a különböző érintettek elvárásainak teljesülését, a szervezeti egységek, folyamatok és egyének specifikus hozzájárulását a szervezet egészének teljesítményéhez (vagyis az érintettek elvárásainak teljesüléséhez), és azt is megmutatja, hogy az egyedi teljesítmény-összetevők, a teljesítmény egyes elemei hogyan kapcsolódnak egymáshoz, hogyan erősítik, vagy gyengítik egymást. Bár a visszacsatolás legfontosabb tartalmi eleme a szervezet egésze és egységei teljesítményéről történő információ szolgáltatása a vezetők és akár a szervezet többi érintettje számára, mégsem mondhatjuk azt, hogy a beszámolás kizárólag a teljesítményről való rendszeres visszacsatolást jelenti. Egyfelől nem elegendő, hogy a szervezet, illetve az azon belüli egységek teljesítményét önmagukban jellemezzük, hanem azt össze kell hasonlítani az előre megfogalmazott célokkal és elvárásokkal, valamint az összehasonlítás szempontjából releváns egyéb szervezetek, illetve egységek teljesítményével is. A beszámoló készítőjének feladata a teljesítmény értékelése, ami ezen összehasonlítások megtételét, valamint a teljesítmény és az összehasonlítás lényegi elemeinek kiemelését is jelenti. Vagyis a beszámolók a teljesítményt jellemző mutatókon és esetleg minőségi leírásokon túl tartalmazzanak a célokkal és elvárásokkal, a múltbeli teljesítménnyel, vagy más, hasonló célokkal és felelősséggel rendelkező egységekkel való összehasonlítást, a teljesítmény és az összehasonlítás lényegi elemeinek kiemelését, valamint javaslatokat az esetleges beavatkozási pontokra. A beszámolóknak fontos funkciója ezen felül a teljesítmény, és az azt befolyásoló külső és belső tényezők várható alakulására vonatkozó információ szolgáltatása a vezetők és a fenntartók, a

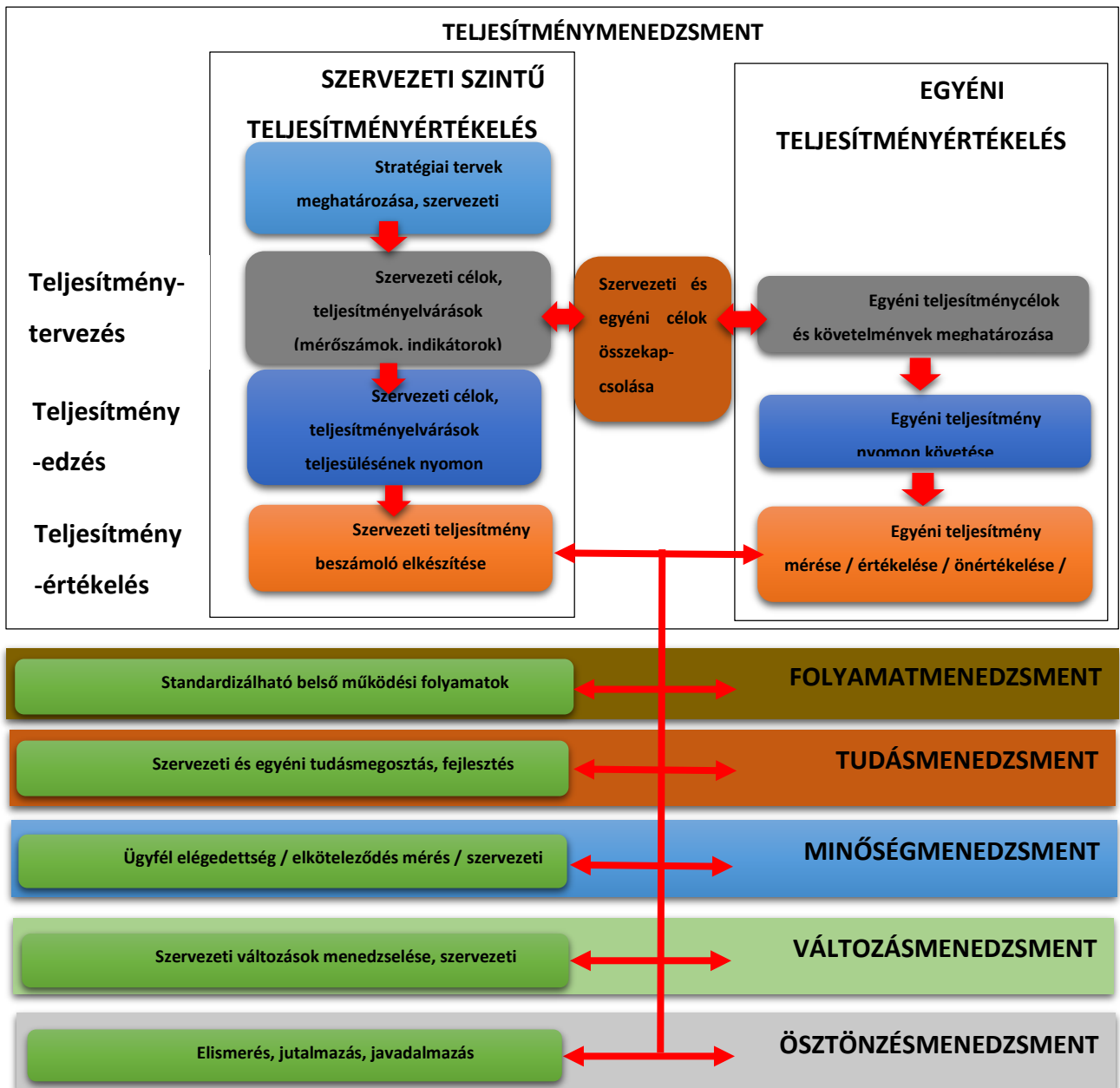
tulajdonosok, illetve az állam számára. Az előrejelzésnek fontos szerepe van abban, hogy a vezetők ezen információk birtokában felkészülhessenek a környezetben várhatóan bekövetkező változásokra, illetve olyan lépéseket, intézkedéseket tehessenek, amelyek a kedvezőtlen változások hatásainak elkerülését és a lehetőségek kihasználását szolgálják.

Az eddigiekre figyelemmel tehát a teljesítménymenedzsmentet alapvetően kétféle módon értelmezhetjük. Egyrészt az egyéni teljesítményértékeléshez kötődően, amikor is a tevékenységet úgy szervezzük meg, hogy a működtetés során következetesen és hiánytalanul betartjuk azokat a teljesítménymenedzsment által előírt lépéseket, illetve rendszerelemeket, amelyekkel kiküszöbölhetjük a hagyományosan értelmezett értékelési rendszerek hiányosságait, a bürokratikus és a formális végrehajtás irányába mutató megoldásokat.¹⁸ Másrészt a teljesítménymenedzsmentet, mint komplex szervezeti menedzsmentrendszert értelmezhetjük, amikor az egyéni teljesítményértékelés mellett, a közszolgálati szervezetek és az azokon belüli szervezeti egységek (főosztályok, osztályok, alosztályok, csoport stb.) teljesítményének – stratégiai és operatív tervekhez, illetve célokhoz kötődő – tervezését, nyomon követését, mérését, a tevékenységről készülő jelentések elkészítését, végül a fejlesztés, a továbblépés érdekében hozott intézkedéseket is együtt alkalmazzuk. A teljesítménymenedzsment ilyen értelmezésében szorosan kapcsolódik a szervezetfejlesztéshez, valamint ennek részeként a folyamatmenedzsmenthez, a tudásmenedzsmenthez, a minőségmenedzsmenthez, a változásmenedzsmenthez és az ösztönzésmenedzsmenthez is.

(A teljesítménymenedzsment rendszer komplex értelmezését, illetve struktúráját lásd az 1. ábrán).

A szervezetek a teljesítménymenedzsment részeként végzett méréshez számos adatot gyűjtenek. Ezek elnevezésére különböző megnevezéseket használnak. Az egyszerűség kedvéért most különböztessük meg a mérőszámokat, amelyek az elsődlegesen mért, vagy gyűjtött adatoknak felelnek meg (például létszám), valamint az indikátorokat, vagy arányszámokat, amelyeket fel lehet használni – egyebek mellett – a szervezeti egységek összehasonlítására (ezek többnyire hányadosok például az egy munkatársa jutó költségvetési forrás). Mutatószám, vagy mérce alatt bármelyik előző kettő érthető.

¹⁸ Bővebben lásd: Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: i.m. pp. 216-223.

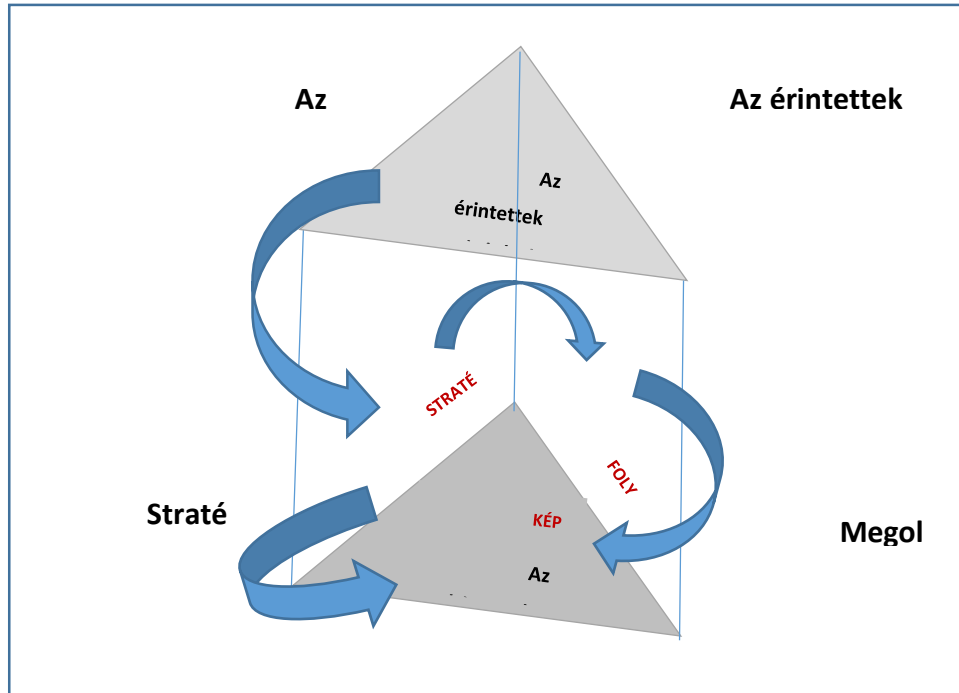


1. ábra: A közszolgálatban is alkalmazható teljesítménymenedzsment struktúrája és kapcsolata az egyéb menedzsmentalkalmazásokhoz¹⁹

¹⁹ TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT FEJLESZTÉSI MUNKACSOPORT által készített: „Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium p. 6. (Letöltve: magaryprogram.kormany.hu/szervezfejlesztesimodszerjanok. Letöltés dátuma: 2014. 04.25.) és BLANCHARD Ken: *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010 pp. 119-122 felhasználása alapján saját szerkesztés

2.2. Teljesítménymenedzsment filozófiák

A tárgyalt feladat komplex megoldását – figyelembe véve az adott szervezet sajátosságait és egyéb tényezőket – különböző teljesítménymenedzsment filozófiák alkalmazásával lehet megoldani. Az egyik legátfogóbb és legmodernebbnek számító filozófia a teljesítményprizma.



2. ábra: A teljesítményprizma modellje²⁰

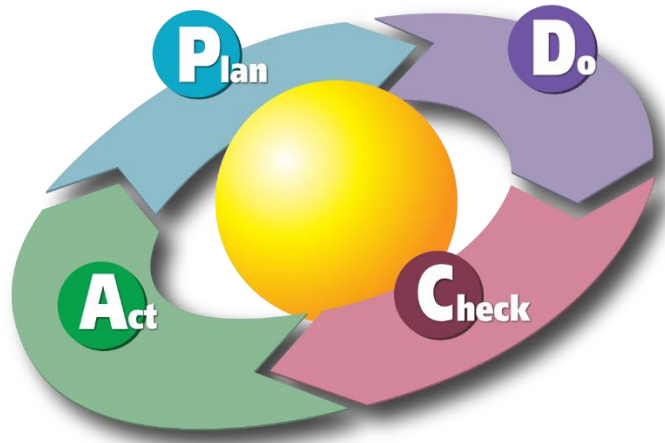
A háromdimenziós struktúra alján az érintettek hozzájárulása, a tetején pedig az érintettek igényeinek kielégítése helyezkedik el. A teljesítményprizma három határoló oldalán a stratégiák, a folyamatok és a képességek találhatóak. A teljesítményprizma a korábbi teljesítménymenedzsment filozófiák által kizárólagosan használt pénzügyi mutatók helyett a fennmaradáshoz és a sikeres szervezeti működéshez elengedhetetlenül szükséges azon tényezőket építi a komplex rendszerbe, amelyek kifejezik, hogy a különböző érintettek milyen igényeket, elvárásokat támasztanak a szervezettel szemben, és hogy a szervezet cserébe milyen igényekkel és elvárásokkal él. Ennek a sokféle elvárásnak és igénynek a kielégítéséhez ezeket összhangba kell hozni a stratégiával, a stratégia irányával, a folyamatokkal, valamint az egyes megoldási lehetőségekkel. Az érintettek (a stakeholderek) hagyományosan öt

²⁰ Forrás: NEELY – ADAMS – KENNERLY: *Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó Budapest, 2004

csoportba sorolhatók. A versenyszférában a tulajdonosok, a közszolgálatban az állam, a fenntartók, illetve a munkáltatók, akik a szervezet működéséhez szükséges pénzügyi, anyagi forrásokat/költségvetési fedezetet biztosítják, vállalják a működtetés kockázatait a vagyongyarapodás/a köz javának eredményes szolgálata érdekében. Az alkalmazottak/a személyi állomány, akik munkaerejüket adják a szervezetnek, a jövedelmezőségben, a profitban/az eredményes működésben, továbbá a szervezet munkahelymegtartó képességében érdekeltek, a menedzsment/a vezetők az irányítási, a dolgozók/a beosztott munkatársak pedig jellemzően a végrehajtási feladatokat látják el. A vevők/az ügyfelek, akik a termékeket/szolgáltatásokat megveszik/igénybe veszik. A szállítók, akiktől a vállalat/a közszolgálat szervezetei a termékeket és a szolgáltatásokat megvásárolják. A társadalmi környezet, amely befolyást gyakorol a vállalat/a közszolgálati szervezet működésére a szabályozáson, a jövedelem újraelosztásán, a szociális és a kulturális körülményeken, feltételrendszeren és számos egyéb tényezőn keresztül. A teljesítményprizma gyakorlati alkalmazása bizonyítja, hogy egy szervezet kizárólag akkor lehet sikeres, ha egyszerre több érintett csoport igényeit, elvárásait is ki tudja elégíteni, mégpedig úgy, hogy az egyes igények között meghúzódó dinamikus ellentéteket megfelelően tudja kezelni. A stratégiában megfogalmazott célok többségének összhangban kell állniuk egymással. A célokhoz rendelt teljesítménymutatókra azért van szükség, hogy a vezetők nyomon követhessék a végrehajtást, biztosak lehessenek abban, hogy a stratégiai célokat valóban megvalósították-e és ezt milyen eredményességgel tették. A teljesítménymutatókat fel lehet használni a stratégiai célok szervezeten belüli kommunikálására, e mellett ezek ösztönözhetik a stratégia teljesítését, ugyanakkor beépíthetők az egyéni teljesítménykövetelmények sorába is, és nem utolsó sorban a teljesítménymérési adatok további elemzések tárgyául is szolgálhatnak. A folyamatok alkalmazására azért van szükség, mert ezek kiépítése teszi működőképessé a szervezeteket, továbbá ezek mutatják meg, hogy mikor, hol, milyen munkát végeztek, és milyen minőségben tették ezt. A folyamatoknál általában a következő dimenziókat mérik: minőség (konzisztencia, megbízhatóság, megfelelés, pontosság), mennyiség (volumen, átbocsátóképesség, készletfok), idő (gyorsaság, rendelkezésre állás, reagálási sebesség), pénz (költség, ár, érték). A teljesítményprizma képességek oldala azt jeleníti meg, hogy az érintettek igényeinek kielégítése érdekében a stratégia alapján működtetett folyamatok megfelelőek-e, valamint, hogy az elvárt szervezeti szintű értékteremtéshez alkalmas személyi állomány, eljárásrendek, szabályozás, technológia és infrastruktúra kombinációja áll-e rendelkezésre.²¹

²¹ Dr. GYÖKÉR Irén – Dr. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Budapest, 2010 pp. 118-121

A teljesítménymenedzsment rendszer és a teljesítménymenedzsment elveit a közismert PDCA ciklust követve is fel lehet építeni. Ez a megoldás egy ismétlődő, négylépéses módszer, amelyet a tevékenységek és folyamatok kontrolljára és permanens fejlesztésére használnak.²²



3. ábra: A PDCA ciklus, vagy teljesítménymenedzsment filozófia folyamatábrája

Az egymásba ágyazott ciklusok az alábbi jelentést hordozzák:

- Plan: a tervezés az elvárt teljesítmény, valamint az ennek eléréséhez szükséges célkitűzések és folyamatok meghatározása. Az elvárt eredmény meghatározásával a specifikáció teljessége és pontossága is a kitűzött fejlődés részévé válik. A meglévő folyamat kulcsproblémáinak és a kijavítás lehetőségeinek meghatározása. (Amennyiben lehetséges, érdemes kis lépésekkel kezdeni a fejlesztést a lehetséges hatások tesztelése érdekében.)
- Do: a cselekvés a terv végrehajtását, a folyamatok elindítását és végig vitelét jelenti. Fontos eleme az adatok összegyűjtése is, amelyek az „ellenőrzés” és a „beavatkozás” lépésekben történő elemzési és ábrázolási feladatokhoz szükségesek.
- Check: az ellenőrzés az aktuális eredmények tanulmányozása (amelyeket a „cselekvés” lépésben mértünk és gyűjtöttünk össze) és összevetése az elvárt eredményekkel (amelyeket a „tervezés” lépésben határoztunk meg). E lépés során a tervezés és a végrehajtás közötti eltéréseket keressük, valamint megvizsgáljuk a tervet abból a szempontból, hogy mennyire megfelelő és teljes a megvalósíthatóság

²² A PDCA ciklust Dr. W. Edwards DEMING tette népszerűvé a világon.

szempontjából. Az összegyűjtött adatok ábrázolásával a folyamat egyszerűbbé tehető, szemléletesen bemutatathatóak az ismételt PDCA ciklusok trendjei. Az adatok így információvá alakíthatók, amelyre szükség van a „beavatkozáshoz”.

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

2.3. Teljesítménymodellek és alkalmazásuk a közszolgáltatásban

Ez esetben már nem elméleti teljesítménymenedzsment filozófiákról beszélünk, hanem a napi problémák megoldásához használható olyan módszerekről, amelyekkel megoldható a közszolgálati szervezetek teljesítményének mérése és az elért eredmények visszacsatolását követően működésük javítása, versenyképességük növelése. Lényegében két egymáshoz kapcsolható – TQM elven nyugvó (Total Quality Management = teljes körű minőségirányítás)²³ – komplex értékelési modellmegoldásról van szó. Az elsőbe a szervezeti önértékelést biztosító EFQM²⁴ és a CAF²⁵ rendszeralkalmazások, a másodikba pedig a szervezeti teljesítmény teljes körű mérésére és értékelésére szolgáló Balanced Scorecard (BSc) modell²⁶ tartoznak.

²³ Olyan vezetési módszer, filozófia és intézményi gyakorlat, amely a szervezet céljainak érdekében a leghatékonyabb módon használja fel a szervezet rendelkezésére álló emberi és anyagi erőforrásokat.

²⁴ European Foundation for Quality Management = Európai Minőségmenedzsment Alapítvány Kiválósági Modellje.

²⁵ A közös értékelési keretrendszer (angol rövidítése: CAF–Common Assessment Framework) egy teljes körű minőségirányítási eszköz (angol rövidítése: TQM –Total Quality Management), amelyet a közszféra képviselői dolgoztak ki a közszféra számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol rövidítése: EFQM –European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve.

²⁶ Balanced Scorecard (rövidítve: BSC, magyarul: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer).



4. ábra: AZ EFQM Kiválósági Modell struktúrája

Az EFQM Kiválósági Modell egy nem előíró jellegű keretrendszer, amely önértékelésen²⁷ alapul, magvát a RADAR²⁸ elnevezésű koncepció alkotja, amely a PDCA elvre épül és 9 kritériumra tagolódik: öt „Adottságok” és négy „Eredmények” kritériumból áll. Az „Adottságok” kritériumok azt tartalmazzák, amit a szervezet tesz céljai elérésének érdekében. Az „Eredmények” kritériumok pedig azt mutatják meg, hogy mit ér(t) el a szervezet. Az „Eredmények”-et az „Adottságok” okozzák, az „Adottságok” pedig az „Eredmények” visszacsatolása révén javíthatóak, fejleszthetőek. A Modell, amely elismeri, hogy a fenntartható szervezeti Kiválóság elérésének számos megközelítése létezik a szervezeti működés minden területén, az alábbi alapgondolatból indul ki. A vevői és dolgozói elégedettséget, a pozitív társadalmi hatást a vezetés megalapozott működési politikával és stratégiával, a dolgozókra építve, valamint a partnerkapcsolatok, az erőforrások és a folyamatok menedzselésével éri el, amely kiváló eredményekhez vezet. Az EFQM Modell szerint az innováció és a tanulás segíti az Adottságok javítását, továbbfejlesztését, amelyek

²⁷ Az önértékelés (angolul self-evaluation, self-assessment) az egész szervezet teljes tevékenységének rendszeres belső, és esetenként a külső értékeléshez készített elemzés a belső minőségbiztosítási rendszer keretében.

²⁸ A RADAR értékelési logika elemei: Results (Eredmények) – Approach (Megközelítés) – Deployment (Alkalmazás) – Assessment (Értékelés) – Review (Felülvizsgálat). Az eredménykritériumok vonatkozásában a RADAR módszer az eredmények elérésének irányát, az eredményeknek a célhoz való viszonyát, a benchmarkingból a színvonal-összehasonlításból eredő összefüggéseit, a benchmarkingra visszavezethető kontextusait, valamint az eredmények kiterjedtségét vizsgáló eljárásrendszer.

így még jobb eredményekhez vezetnek és hozzájárulnak az egyre kiválóbbá váláshoz. A Modell 9 fő egysége mutatja azokat a kritériumokat, amelyekhez mérten értékelni kell/lehet a szervezet előre haladását a Kiválóság felé vezető úton. A 9 kritérium mindegyikéhez tartozik egy definíció, meghatározás, amely átfogóan értelmezi az adott kritérium tartalmát. Az egyes kritériumok tartalma röviden a következő:

- Vezetés: ezzel a kritériummal bemutatatható, hogy a vezetés mennyire elkötelezett a minőségirányítás terén, hogyan támogatja a folyamatos fejlesztést, miként működik együtt az ügyfelekkel és egyéb külső partnerekkel, milyen formában ismeri el a munkatársak teljesítményét;
- Stratégia: azt mutatja be, hogy milyen információk alapján, hogyan alakítja ki a szervezet a küldetését, a misszióját, az értékrendjét, hosszú, közép- és rövidtávú céljait, miként vonja be a célok realizálásába a személyi állományt, milyen rendszerességgel vizsgálja felül és aktualizálja a célokat, a terveket, a teljesítménykövetelményeket;
- Dolgozók irányítása: ez a kritérium az emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik, arról szól, hogy a szervezet mit, és hogyan tesz az emberi erőforrás fejlesztéséért, a vezetők milyen formában egyeznek meg a munkatársakkal a célok elérésében, hogyan vizsgálják felül a teljesítményeket, miként ösztönzik a munkatársakat a permanens fejlesztésre;
- Erőforrások: a pénzügyi források, az információk, a beszállítói kapcsolatok, az ingatlanok, a berendezések, az eszközök, a technológia menedzselését mutatja be.
- Folyamatok: be kell azonosítani a szervezet kulcsfolyamatait, ezeket hogyan tartják kézben és miként fejlesztik tovább, hogyan vezetik be, végül a folyamatváltozásokat hogyan ellenőrzik és értékelik;
- Vevői/Ügyfél elégedettség: a szervezettel kapcsolatban álló ügyfelek véleménye, elégedettségének kifejeződése meghatározott mutatók alapján, több éves tendencia felmérése, bemutatása alapján;
- Dolgozói elégettség: a dolgozók elégedettségének felméréseit reprezentáló mutatók és ezek trendjeinek közzététele, valamint a betegségek, a távolmaradások, a balesetek és a fluktuáció adatainak szerepeltetése;
- Társadalmi kihívás: fontos, hogy a szervezet a kiváló eredményeit kifelé is megismertesse, figyeljen környezetére és működjön együtt az illetékes szervekkel, hatóságokkal, helyi- és társadalmi szervezetekkel;

- Eredmények: a szervezet eredményeinek bemutatása a pénzügyi és az egyéb területeken.

Az egyes kritériumokhoz számos alkritérium tartozik, amelyek segítik az átfogó követelmények részletesebb kibontását. Az alkritériumok sok olyan kérdést vetnek fel, amelyeket javasolt tekintetbe venni az önértékelés során. Végül, minden alkritérium alatt további listák (gondolatébresztő, iránymutató menüpontok, alpontok) találhatóak. Ezeknek az alkalmazása nem kötelező, és maguk a listák sem teljesek, kimerítőek. Szerepük, hogy további példákkal szemléltessék az alkritérium jelentését, azt, hogy az alkritériumok esetében milyen tipikus szempontokra kell koncentrálni.

A Kiválóság alapelvei bármely szervezetre vonatkoztathatóak, függetlenül annak méretétől vagy ágazati hovatartozásától, működési területétől. Ezek az alapelvek képezik az EFQM Kiválóság Modell alapját és megjelennek, tükröződnek a Modell követelményrendszerében is. Az alapelvek (már a 2010-es változások tükrében a következők): kiegyensúlyozott eredményeket elérni; értéket teremteni az ügyfelek számára; vezetni jövőorientáltan, inspiráltan és tisztességesen; folyamatokon alapulva; sikeresnek lenni az emberek által; táplálni a kreativitást és az innovációt; partnerkapcsolatokat építeni; felelősséget vállalni a fenntartható jövőért.

A közszolgálatban alkalmazásra javasolt CAF önértékelési modell lényegében az EFQM modellnek a közszolgálat sajátosságaihoz igazított változata. Alkalmazása eddig elsősorban az önkormányzatok világában terjedt el, de jelentős erőfeszítések történtek a közigazgatás egyéb területeinél a bevezetés érdekében, sőt a rendvédelemre adaptált verziót is több szervezetnél eredménnyel kipróbálták.²⁹

A teljesítménymenedzsment közszolgálaton belüli elterjesztése érdekében – belső szakértők – elkészítették a Balanced Scorecard modell (BSC) közigazgatási adaptációját, amelyet a szervezeti szintű teljesítmények teljes körű mérésére és értékelésére, valamint ezzel

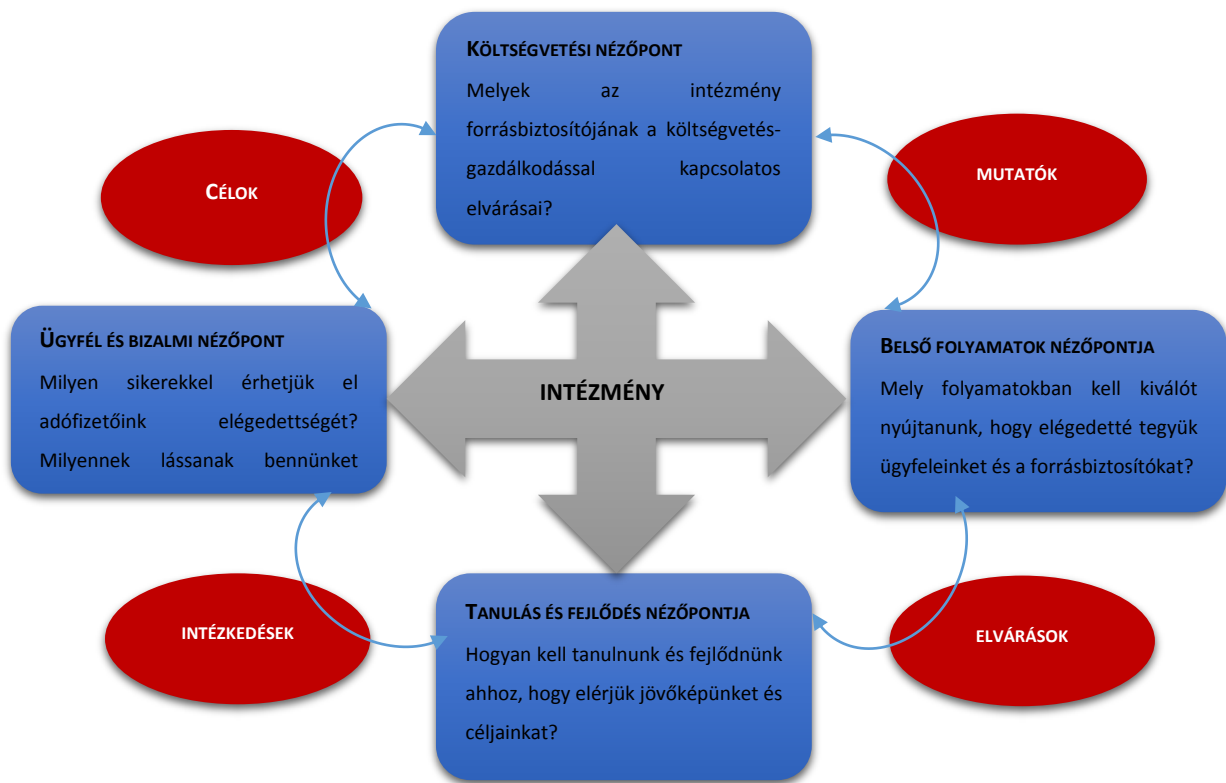
²⁹ A teljesítménymenedzsment alkalmazásánál is igénybe vehető megoldás részletes leírását lásd: 6/A Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve munkacsoport: *CAF 2013 modell fejlesztési módszertan. Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató*. A koncepció egyeztetési munkaanyag, az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program” című kiemelt projekt keretében készült Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. április 30 pp. 1-123 (Letöltve: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/d/53/70000/6_A_CAF_modszertan.pdf; letöltés ideje: 2014. 04. 25.)

egyetemben, egy integrált irányítási és vezetési rendszer bevezetésére kívánnak a jövőben felhasználni.³⁰

A BSC modell – hasonlóan az eddig bemutatott egyéb megoldásokhoz – a múlt teljesítményét kifejező pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal egészíti ki, amelyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásolják. A BSC a szervezet jövőképét és stratégiáját fordítja le egy olyan átfogó mutatószám-rendszerre, amely egyben kijelöl egy stratégiai teljesítményértékelési és egy integrált vezetési rendszerkeretet is. A BSC négy egyenértékű szempontot vesz figyelembe: a pénzügyi/költségvetési teljesítményt, illetve nézőpontot, a vevők/ügyfelek nézőpontját, a működési/belső folyamatok nézőpontját, valamint a tanulás és fejlődés nézőpontját (lásd: 4. ábra). A BSC ezzel a megoldással képessé teszi a szervezeteket arra, hogy nyomon tudják követni pénzügyi eredményeiket, és ezzel egyidejűleg figyelemmel kísérhessék a jövőbeli növekedésükhöz szükséges új képességeiket, továbbá a nem pénzügyi erőforrások kialakításának és biztosításának folyamatát is. A BSC általánosan elfogadottá tette az egyensúlyi dimenziók fontosságának elvét. Ezt elsődlegesen a mutatók kiválasztásával és a meghatározott területekhez rendelésével érte el. A mutatók közötti egyensúly fő területei: a rövid és a hosszú távú mutatók; a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatók; a visszatekintő és az elemző mutatók, a kvalitatív és a kvantitatív mutatók; az eredménymutatók és a teljesítményokozók; az általánosan használt és az adott szervezetre érvényes speciális mutatók. Ez utóbbiból is látszik, hogy a mutatók a szervezet stratégiájához igazíthatók.

A BSC alkalmazása a következő legfontosabbnak tekinthető előnyöket biztosítja a felhasználók számára. Az általában nagyszámú és áttekinthetetlen szervezeti mutatókat átláthatóvá, értékelhetővé teszi. A szervezeti stratégiát, a küldetést megfoghatóvá, a szervezet valamennyi szintjén és az egyén vonatkozásában is konkrét célkitűzésekké, teljesítménykövetelményekké képes átalakítani.

³⁰ 1/A Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport által készített: *Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására*. A módszertan az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program” című kiemelt projekt keretében készült. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. május 31. pp. 1-58. (Letöltve: magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszertanok. Letöltés dátuma:2014.04.25.); 2/A Munkacsoport által készített: *Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti és egyéni célok összekapcsolására*. A módszertan az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program” című kiemelt projekt keretében készült. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. május pp. 1-82. (Letöltve: magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszertanok. Letöltés dátuma:2014.04.25.); 3A – Teljesítménymenedzsment (szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítése) munkacsoport által készített: *Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére*. A módszertan az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program” című kiemelt projekt keretében készült. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. május 31. pp. 1-62. (Letöltve: magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszertanok. Letöltés dátuma:2014.04.25.)

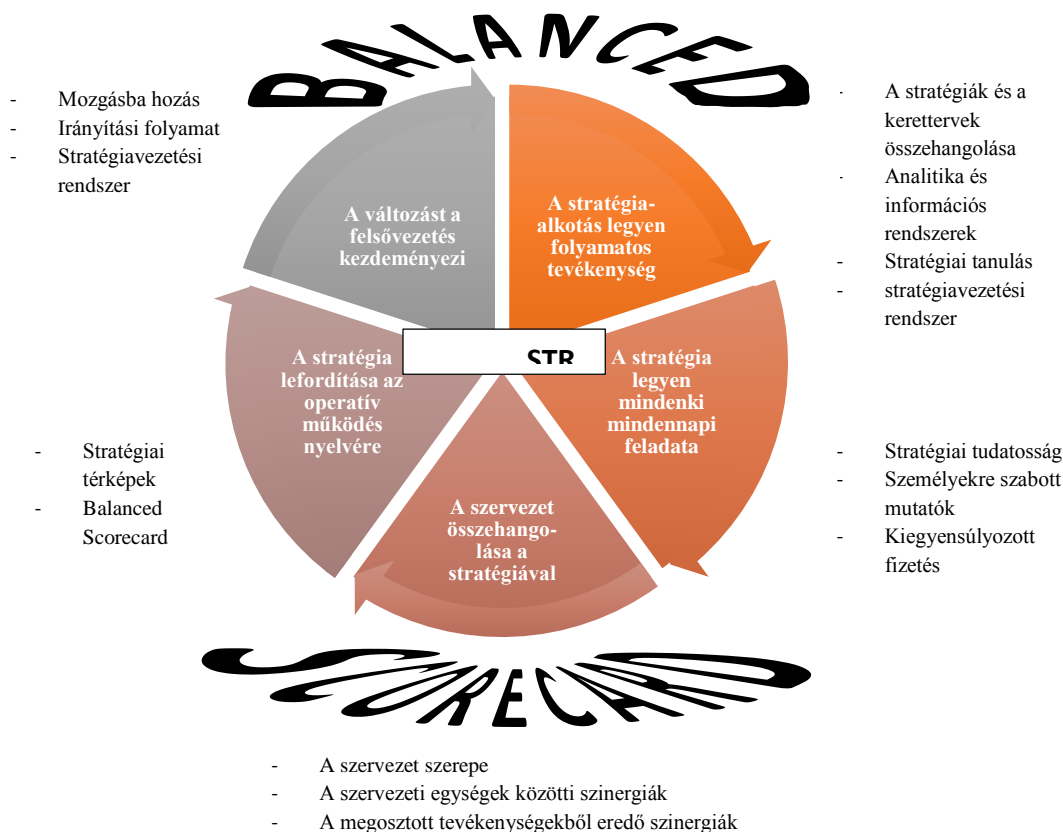


5. ábra: A Balanced Scorecard alkalmazása a közigazgatásban³¹

A négy nagy csoportba rendezett mutatószámok segítségével a szervezet működésén belüli összefüggéseket segít feltárni, megérteni, ezzel támogatja a maximális teljesítmény elérését is. További előnye, hogy minimálisra csökkenti az információ túlterhelést és bepillantást enged abba is, hogy az egyik szervezeti egység eredménye a másik rovására következett-e be, vagy sem. Ahogy jeleztük, a BSC nemcsak egy teljesítményértékelési rendszer, hanem integrált irányítási és vezetési rendszer is. A fentről lefelé (top-down) irányuló és valamennyi szervezeti egységet, illetve az egyént is érintő stratégiai cél-meghatározási folyamat során kialakított mutatószám-rendszert kiegyensúlyozottnak tekinthetjük, hisz egyaránt tartalmazza az eredménymutatókat (a múltbeli erőfeszítéseket megjelenítő eredményeket) és a jövőbeli teljesítményt jelző elemeket. A rendszert azért is tekinthetjük kiegyensúlyozottnak, mert az objektív, könnyen számszerűsíthető eredménymutatókkal épp úgy operál, mint a szubjektív, némileg egyéni megítéléstől függő, az eredményt befolyásoló egyéb tényezőkkel (a

³¹ Forrás: 1/A Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport által készített: *Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására*. A módszertan az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program” című kiemelt projekt keretében készült. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. május 31. p. 21 felhasználásával, saját szerkesztés.

teljesítményhordozókkal). A BSC mérés-központúsága segít a kritikus vezetési folyamatok végrehajtásában is. Ezek közé tartozik a jövőkép és a stratégia tisztázása és intézkedésekké alakítása, a stratégiai célok és mutatók összekapcsolása és azok kommunikálása, a tervezés, az elvárások rögzítése, összehangolása a stratégiai intézkedésekkel, végül a stratégiai visszacsatolás és a tanulás elősegítése.³²



6. ábra: A stratégiaközpontú szervezet alapelvei³³

A közigazgatásra kidolgozott rendszer-megoldás áttanulmányozása alapján egyértelműen kiderül, hogy ez a versenyszférára kidolgozott modell, a megfelelő testreszabást és átalakítást követően alkalmas az elvárások teljesítésére. Különösen akkor, ha a modell alkalmazását még összekapcsolják valamely szervezeti önértékelési rendszer folyamatos igénybevitelével, valamint a munkatársak időszakos elköteleződésének mérésével, továbbá a külső közvélemény- kutatási eredmények figyelembe vételével.

³² Robert S. KAPLAN – David P. NORTON: *Balanced Scorecard*. Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. KJK - KERSZÖV Kft., Budapest, 2000

³³ Robert S. KAPLAN – David P. NORTON: *A stratégiai központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* Panem Könyvkiadó Kft. Budapest, 2002 p. 23

Összefoglaló – ellenőrző kérdések

- Mit jelent a teljesítménymenedzsment kifejezés, mi az értelme, milyen területeken lehet felhasználni, mit jelent a mérés és a célszerűség?
- Milyen elemekből épül fel a közszolgálatban is alkalmazható teljesítménymenedzsment struktúrája, milyen a kapcsolata az egyéb menedzsmentalkalmazásokkal?
- Milyen elemekből épül fel a teljesítményprizma modellje, hogyan használható fel ez a rendszeralkalmazás a teljesítménymenedzsment működtetéséhez?
- Mit jelent a PDCA elv és melyek az építőkövei?
- Milyen fő strukturális elemekből és hogyan építkezik az EFQM és a közszolgálatban is alkalmazott CAF modell, milyen funkciók betöltésére alkalmasok ezek a megoldások?
- A közszolgálatra kidolgozott Balanced Scorecard rendszer hogyan épül fel, milyen módon használható a szervezeti és a szervezeti egység szintű teljesítményértékeléshez?

3. A teljesítménymenedzsment részét alkotó egyéni teljesítményértékelés és alkalmazása a közszolgálatban

3.1. A teljesítmény fogalma és kritériumai

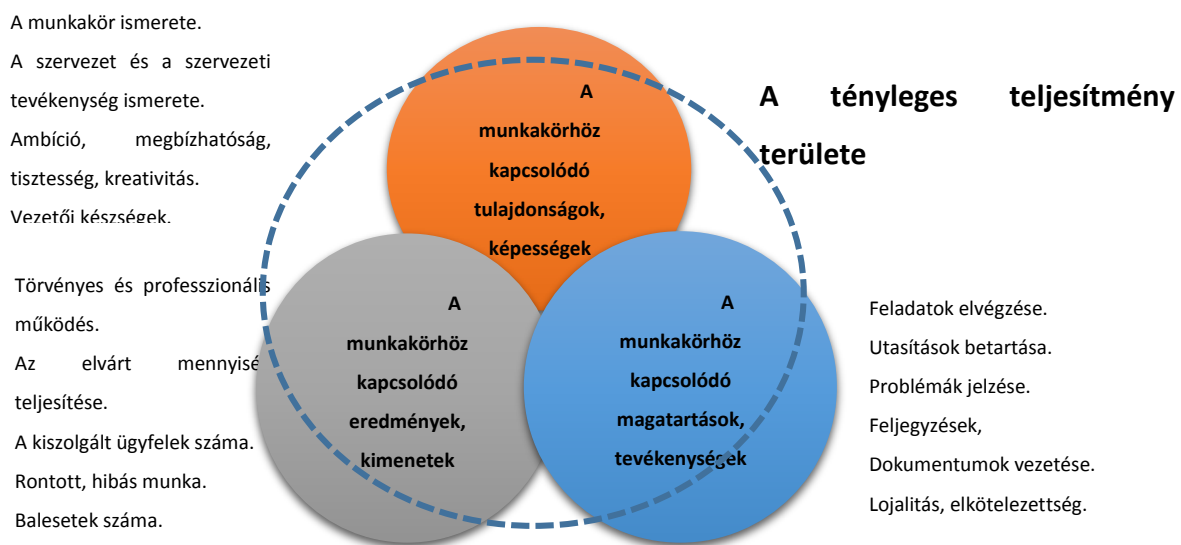
A szervezet teljesítménye az ott dolgozók egyéni teljesítményéből tevődik össze, vagyis a személyi állomány egyes tagjainak a közös stratégiai és operatív célok érdekében tett erőfeszítései eredményezik annak elérését. Ezek alapján egyéni teljesítménynek tekinthetjük – a szervezeti teljesítménnyel foglalkozó fejezetben leírtakra is tekintettel – az elvégzett munka eredményét, a kitűzött céloknak és teljesítménykövetelményeknek való megfelelését. Az egyén teljesítményét általában a következő három csoportba rendezhető tényező befolyásolja:

- az egyén motivációi, erőfeszítései („AKARJA-E”): mennyire motiválják a kitűzött célok, a munkahely, a kapott feladatok; milyen szerepet játszik életében a munka; mennyire elégedett önmagával és elért eredményeivel, a kapott visszajelzésekkel; mennyire tudja teljesíteni karrierterveit és érvényesíteni értékrendjét; hogyan viszonyul a

munkahelyi konfliktusukhoz, alapvetően elégedettnek, vagy elégedetlennek tekinti-e önmagát;

- az egyén tudása, képességei, készségei („TUDJA-E”): mennyiben relevánsak a betöltött munkakörrel, munkaköri specifikációval, a kitűzött feladatokkal kapcsolatos ismeretei, szaktudása, kompetenciakészlete és annak szintje; milyen formában tudja a jelentkező problémákat megoldani, a felelősséget vállalni; a társas és kommunikációs készségeit érvényre juttatni; milyen mértékben és formában terhelhető, milyenek a fizikai, a pszichikai és az egészségi adottságai;
- a környezeti hatások („HAGYJÁK-E”): mennyiben támogatják a teljesítményelérést a munkahelyi feltételek, a munkakörnyezet, maga a betöltött munkakör, a jogszabályok és a belső rendelkezések, normák, a szervezet kultúrája; megkapja-e a szükséges vezetői támogatást; kedvezőek-e a gazdasági, a társadalmi és a politikai viszonyok.³⁴

Az egyéni munkateljesítmények megítélésekor az értékelést végző vezetők általában a következő kérdésekre keresik a választ: Mit figyeljünk meg? Mit mérjünk, és mit értékeljünk? Mit tekintünk teljesítménynek?



7. ábra: A teljesítmény dimenziói³⁵

³⁴ BOHLANDER, G – SNELL, S. – SHERMAN, A.: *Managing Human Resources*. 12th ed. South Western College Publishing, p. 349 felhasználásával

³⁵ Forrás: NORBERT F. Elbert – KAROLINY Mártonné – FARKAS Ferenc – POÓR József: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001. p. 260.; Dr. GYÖKÉR Irén – Dr. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Budapest, 2010 p. 144

A közszolgálat különböző területeiről származó tapasztalatok alapján azt lehet megállapítani, hogy a teljesítmény eredménye a legtöbb munkakör esetében jól megragadható kategóriákkal kifejezhető, megfigyelhető, ezért objektíven beazonosítható, tehát mérhető. A munkakörök között viszont szép számmal találhatók olyanok is, amelyeknél az eredmény nem, vagy csak túl hosszútávon ragadható meg. Ezeknél az eseteknél a mérés helyett az értékelés veszi át a szerepet, hisz ekkor a munka-magatartást, a hozzáállást, a kompetencia megfelelést minősítheti az értékelést végző vezető. Ezekre tekintettel a munkaköri teljesítményt három kritériummal, a munkakörhöz kapcsolódó tevékenységekkel, a munkakörhöz köthető tulajdonságokkal és a munkakörhöz kapcsolódó eredményekkel tudjuk körül írni. A kritériumok átfedésben állnak egymással, de sohasem mutatnak azonosságot a másikkal, és a tényleges teljesítmény valós területével. Ezért van az, hogy minél több kritériummal mérünk és/vagy értékelünk, annál érvényesebb, elfogadhatóbb lesz ez a tevékenységünk.

3.2. Az egyéni teljesítményértékelési rendszer kialakításának stratégiai választási lehetőségei

3.2.1. Az egyéni teljesítményértékelés megfeleltetése a teljesítménymenedzsment elveknek

Az egyéni teljesítményértékelés igazán akkor tölti be szerepét, ha működtetésében érvényre jut a teljesítménymenedzsmentre jellemző komplex probléma megközelítést, amikor olyan folyamatot sikerül kialakítani, ahol a célkitűzés, a teljesítménykövetelmények meghatározása (teljesítménytervezés) a munkavégzés követése (teljesítményedzés) a teljesítménymérés és értékelés, az önértékelés, a visszacsatolás (teljesítményértékelés), valamint a rendszerműködés értékelése, majd a szükséges fejlesztés végrehajtása egységes rendszert alkot. E rendszer működtetésének a célja az egyéni teljesítmények és a szervezet stratégiai céljai közötti összhang megteremtése.

3.2.2. Formális és informális értékelés

A munkát végző emberek életük során tudatosan vagy öntudatlanul, objektíven vagy szubjektíven, gyakran értékelik önmaguk vagy mások tevékenységét, a munkához való hozzáállást, az elért eredményeket, az elszenvedett kudarokat, a munkavégzés minőségét, mennyiségét és számos egyéb érdeklődésre számot tartó kérdést. Ezért nyilvánvaló, hogy az

értékelés önmagában sokkal tágabb kategória, mint például az egyéni teljesítményértékelés. A közszolgálat egészére is az a jellemző, hogy olyan formalizált, szabályokkal, belső rendelkezésekkel, és/vagy módszertani útmutatókkal körülírt folyamatokat alakítanak ki, amelyek révén a szervezet visszajelzést szerez és ad a szervezetben dolgozók egyéni, csoportos, vagy szervezeti szintű teljesítményéről. Az értékelésnek ezt a formáját hívjuk formális visszajelzésnek. A formális teljesítményértékelés tehát olyan szabályozott humán tevékenység, amely segítségével – meghatározott időközönként, előre kidolgozott módszertan alapján – az értékelés feladatával megbízott vezetők megállapítják, hogy az értékelt munkatársak milyen mértékben felelnek meg a stratégiai céloknak, az adott feladat/munkakör elvárásainak. Az általános tapasztalatok azt mutatják, hogy a formális visszajelzés lényegesen kisebb hatású és az értékelték kevésbé tartják igazságosnak, objektívnek, ha a vezető év közben szinte sohasem nem él a közvetlen, személyes hangvétellő, azonnali, a kellő időben megtörténő, a jót és a rosszat, az elért eredményeket és a kudarokat is magába foglaló informális visszajelzés lehetőségével. Számos kutató és szakember ezt az informális visszajelzést nagyon találóan a teljesítmény edzésének, vagy menedzselésének nevezte el. Az egyéni teljesítményértékelés akkor érheti el a célját, ha a formális és az informális vezetői értékelés együttesen fejt ki az egyénre gyakorolt közvetlen, valamint a szervezeti működésre kifejtett közvetett hatását. A formális és az informális értékelést is magába foglaló teljesítményértékelést akkor tekintjük jónak, megfelelőnek, ha:

- az összhangban áll a szervezet kultúrájával, értékrendjével;
- azt a vezetők, különösen a felsővezetők példaértékűen támogatják;
- a meghatározott teljesítménycélok és követelmények, a kialakított mutatók szervesen kapcsolódnak a szervezet stratégiai céljaihoz;
- az értékelés és a visszajelzés, tehát az egész folyamat átláthatóan, igazságosan és a szubjektivitást minimális szintre csökkentve történik meg;
- az értékelő vezetők alaposan felkészültek a teljesítményértékelés valamennyi eleméből és készek a folyamatos visszajelzés adására és az egyén, valamint a szervezet fejlesztését szolgáló támogatásra;
- a teljesítményértékelő rendszer működését értékelik és a szükséges módosításokat késlekedés nélkül elvégzik;
- a teljesítményértékelés szoros kapcsolatban áll az emberi erőforrás gazdálkodás egyéb humánfolyamataival és humán funkcióival, különösen a kiválasztással, a beillesztéssel, a közszolgálati életpálya menedzsmenettel, a karriertervezéssel, a karrier- és utánpótlás menedzseléssel, az emberi erőforrás és a szervezetfejlesztéssel, a

tehetséggondozással, az ösztönzésmenedzsmenttel, a kompetenciamenedzsmenttel, a munkaerő-tervezéssel és gazdálkodással.³⁶

3.2.3. *A teljesítményértékelés céljai, a célkitűzés szabályai, módszerei*

A teljesítményértékelési rendszer kialakításánál mindenekelőtt azt kell eldönteni, hogy azt – a személyi állomány teljesítményének javításán, ellenőrzésén és ösztönzésén túl – milyen egyéb célok érdekében kívánjuk létrehozni és mire akarjuk használni az értékelés eredményeit. A célok egymással összeütközésbe is kerülhetnek, ezért kiemelten fontos, hogy egyértelmű prioritási sorrendet határozzunk meg ezek között. A teljesítményértékelési rendszer felépítésénél – funkciójuk alapján – háromféle célkategória közül választhatunk. Ezek az alábbiak:

- stratégiai célok: a szervezet stratégiai céljainak elérését segítő, a szervezeti kultúrát, annak értékrendjét támogató munka-magatartás tanúsítására ösztönzi a személyi állomány tagjait. Meghatározza az elvárásokat, méri és értékeli ezek teljesülését. A rendszer közvetlenül az éves munkatervhez/a munkaköri leírásban foglalt teljesítményelvárásokhoz kapcsolódik, és rajtuk keresztül kötődik a hosszabb távú, 3 – 5 évre szóló stratégiai célokhoz. Ezek a célok akkor teljesíthetők, ha a rendszer egésze kötődik a stratégiai célokhoz, mindenki tisztában van a vele kapcsolatban megfogalmazott célokkal, elvárásokkal és az értékelés eredménye, indoklása visszajut az értékelthez. A szervezeti kommunikáció optimális működése kulcsfontosságú a siker szempontjából;
- fejlesztési célok: a teljesítményértékelési ciklus folyamán (informális értékelés) és annak végén (formális értékelés) az értékelt visszajelzést kap múltbeli teljesítményéről, eredményeiről, erős és gyenge pontjairól annak érdekében, hogy az értékelővel közösen egyeztetett, jövőre vonatkozó fejlesztési célokat, irányokat meg tudják határozni (egyéni fejlesztési terv). Ezeket a célokat abban az esetben lehet elérni, ha az értékelő és az értékelt között nyílt, bizalomra épülő légkör van, az értékelő figyelme folyamatos, visszajelzései gyakoriak, az értékelt megítélésének alapja a saját szintjéhez képest mutatott fejlődés mértéke, üteme – ennek megfelelően – az értékelt nem egymással, hanem önmagukkal állnak versenyben, végül az

³⁶ BOKOR Attila – SZÖTS-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. AULA 2009 p. 244 felhasználásával

értékelő szerepe a tanácsadás, a segítség, a támogatás tehát a vezető által nyújtott coaching;

- jutalmazási, vagy adminisztratív (személyzeti döntéseket megalapozó) célok: a személyi állomány értékelése mögött az az elvárás húzódik meg, hogy a jobban teljesítőket – teljesítményük mértéke szerint – pozitív formában elismerje (jutalom, béreltérítés, béren kívüli juttatások, előléptetés stb.) az elvárásoknak megfelelni nem tudókat pedig negatív következményekkel (visszavetés, lefokozás, elbocsátás stb.) büntesse. Az ilyen adminisztratívnak is mondott célokat szolgáló értékelés főbb jellemzői a következők: a teljesítménykövetelményeknek lehetőleg pontosaknak, mérhetőeknek kell lenniük, ezek alapján az értékeltek között rangsor, egyfajta sorrend alakítható ki, ezért aki előrébb kerül a rangsorban, pozitívabb következményekre számíthat, így az érintettek között verseny jön létre. Az értékelés a múltban (az értékelési időszakban) megtörtént dolgokra, adatokra, jellemzőkre alapszik, ezekre az eredményekre a formális értékelés időpontjaiban (pl. félév, év vége) van szükség (pl. szabadságolás előtti jutalom, vagy év végi bérfejlesztés). Az értékelést végző vezető szerepe az ítéletalkotás (rangsor kialakítása) és a döntőbíráskodás (helyezések kiosztása, a következmények hozzárendelése).³⁷

A fenti célok összeütkezésének elkerülése érdekében a közszolgálatnál 2013-ban bevezetett egyéni teljesítményértékelés fókuszában a fejlesztés áll.

A világos célkitűzés, illetve követelménytámasztás a legerősebb motivációs eszköz, mert ez ad küldetést, kihívást, értelmet a munkának. Akkor lehet a teljesítményt nyomon követni, ha egyértelműen ismertek a követelmények, és a normák. A szervezeti stratégiai célokkal, továbbá a kiemelt egyéni teljesítménykövetelményekkel szembeni általános elvárások röviden a következők:

- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek konkrétak és mérhetőek. A jó teljesítményt pontosan definiálni kell. Ha valamit nem tudunk mérni, azt irányítani sem tudjuk.
- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek elérhetőek. A közepesen nehéz, de még elérhető követelmények inspirálnak a legjobban.

³⁷ KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Rendszerek és alkalmazások (5. átdolgozott kiadás) CompLex Kiadó Jogi és Üzleti tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2010 pp. 289-293; BOKOR Attila – SZÓTS-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: i.m. pp. 245-247;

- az egyéni teljesítménykövetelmények motiváljanak. Az értékelteknek tudniuk kell, hogy miért fontos az ő munkájuk és, hogy nagyon is számít a szervezet számára az, amit csinálnak.
- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek érdemiek. Az értékelt szervezetek és egyének általában az elvárt teljesítmény 80 %-át az általuk végzett tevékenységek 20 %-val teljesítik. Az egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeknek is ebbe a 20%-ba kell esniük.
- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek nyomon követhetőek és időhöz kötöttek. A vezető kizárólag akkor tud dicsérni, megerősíteni, vagy korrigálni, ha rendszeressé tudja tenni a méréseket és az eredmények nyomon követését.³⁸

A teljesítménymérés fenti eszközét röviden – az egyes tényezők kezdőbetűinek összeolvasásával – „KEMÉNY” jelzővel illetjük. Ezzel egyező célt szolgál például a SMART (specific /pontosan meghatározott/ measurable /mérhető/ attainable /elérhető/ relevant /releváns/ time bound /időhöz kötött) vagy a magyarul REMEK –nek nevezett (reális, elérhető, mérhető, időben elosztott, konkrét) cél-meghatározási technika is.³⁹

3.2.4. *Mérés és/vagy értékelés, önértékelés, szubjektivitás, az értékelés igazságossága*

Az egyéni teljesítményértékelés során – hasonlóan a szervezeti értékeléshez – kétféle megoldást alkalmazhatunk az értékelési időszak alatt nyújtott teljesítmények megítélésére. Az egyéni teljesítményértékelés alkalmazása szempontjából teljesítménymérésnek (vagy eredményalapú mérésnek) tekintjük azon a tevékenységeket, ahol konkrét mérőszámokkal, indikátorokkal, vagy arányszámokkal lehet az egyéni teljesítménykövetelményeket

Ennek ellenére arra kell törekedni, hogy a stratégiai célmeghatározás, a szervezeti, illetve szervezeti egység szintű célok, a munkatervek és az ezekhez kapcsolódó egyéni teljesítménykövetelmények megállapítása során a BSC elveit betartva egyre több területen, minél nagyobb mértékben használják a teljesítménymérésére alkalmas mutatókat.

Abban az esetben, ha az alapvetően mérésre alkalmas modulokat nem tudják az alkalmazók az előírásoknak megfelelően felhasználni, tehát nincs mód mérőszámokat, indikátorokat, vagy viszonyszámokat meghatározni, akkor a mérés átalakul értékeléssé, ahol az értékelő vezető megítélése és nem a mérőeszközök számbavétele kapja a főszerepet.

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

³⁹ KAROLINY Mártonné – POÓR József: i.m. 287-288

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

Egy korszerűen és hatékonyan működtetett egyéni teljesítményértékelési rendszernek szerves alkotó eleme az értékelt saját feladatellátásáról, munkahelyi magatartásáról, hozzáállásáról, kompetencia megfeleléséről stb., tehát összteljesítményéről kialakított véleményének önértékeléssel történő közreadása az értékelő vezető, illetve a szervezet számára. Az eddigi tapasztalatokra építve a közszolgálatra vonatkozóan a hatályos jogszabály az értékelt önértékelését kötelező jelleggel nem írja elő. Viszont a továbblépés, a minőségi fejlődés biztosítása érdekében megteremtik annak a lehetőségét, hogy azoknál a közszolgálati szervezeteknél, ahol a munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetők (a hivatalvezetők, az állományilletékes parancsnokok) az értékelt önértékelését – elsődlegesen a szervezet hatékony és eredményes működtetése szempontjából – fontosnak tartják és annak végrehajtását el akarják rendelni, ezt jogszerűen megtehessek.⁴⁰

Legyen szó, mérésről és/vagy értékelésről a teljesítményértékelés magában hordozza a szubjektivitás lehetőségét. Ezzel a ténnyel az értékelést végző vezetők és az értékeltnek is tisztában kell lennie. A kialakított teljesítményértékelési rendszer jó esetben enyhíti, rossz esetben növeli az értékelő szubjektivitásának lehetőségét, de azt sosem fogja teljes egészében kiiktatni! A szubjektivitás lehető legalacsonyabb szintre szorítását az értékelő vezető tudja elérni hozzáállásával, egész éves következetes vezetői munkájával, a folyamatos

⁴⁰ A 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet 16. § (1) bekezdése az alábbiak szerint rendelkezik: „A munkáltatói jogkör gyakorlója írásban rendelkezhet úgy, hogy az értékelő vezető általi teljesítményértékelés előtt az értékelt személy az értékelő lapon önértékelést végezzen. Ebben az esetben az értékelt személy az értékelő vezető által végzett értékeléssel azonos módon méri, illetve értékeli a saját teljesítményét.”

visszajelzések biztosításával, a munkatársak egész éves tevékenységének maga számára történő „dokumentálásával”, a bizalmi légkör megteremtésével, a szükséges konfliktushelyzetek felvállalásával és azok megoldásával, illetve azzal, ha belátja, hogy a teljesítményértékelés megfelelő megoldása az egyik legnehezebb és legfelelősségteljesebb vezetői munka. A mérésre és az értékelésre alkalmas modulok kiegyenlített és komplex alkalmazása – ahogy már korábban is jeleztük – jelentős mértékben javíthatja a teljesítményértékelés határfokát, eredményességét, a szervezeti működésre gyakorolt pozitív kihatását, és nem utolsósorban a rendszer elfogadottságát is, az értékelő vezetők és az értékelték által! Ennek a követelménynek igyekszik megfelelni a 2013-ban bevezetett moduláris rendszerű TÉR, a kötelező és a szabadon választható értékelési modulok egyidejű igénybe vételével.

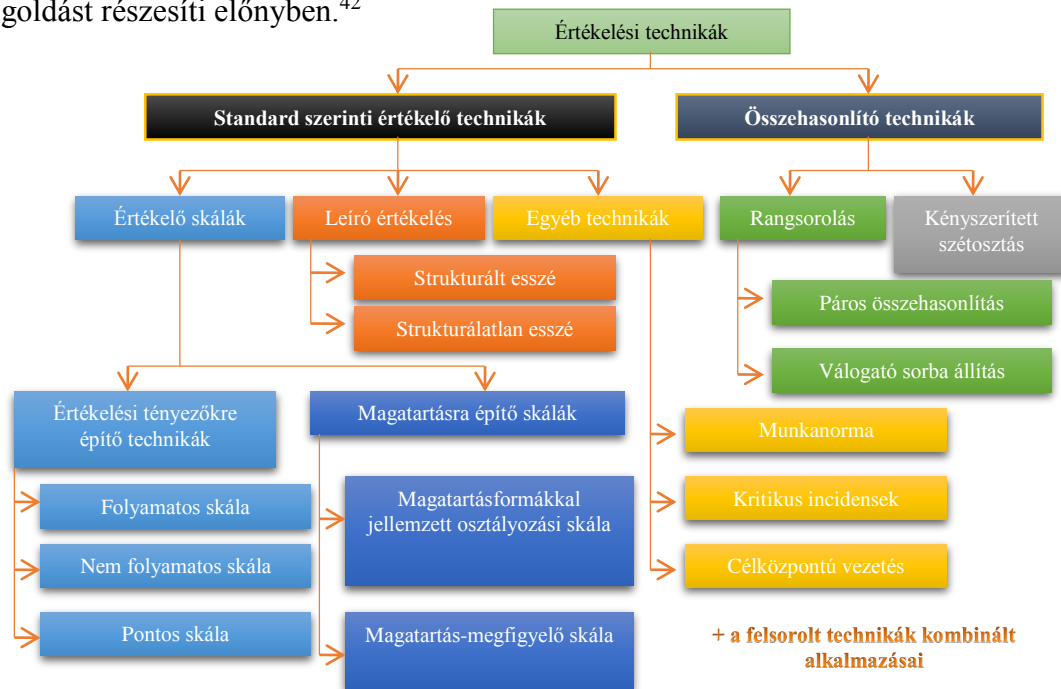
Valamennyi értékelés, így különösen a teljesítményértékelés kapcsán újra és újra felmerülő kérdés: mennyire tekinthető igazságosnak, méltányosnak maga a rendszer és a főszerepet játszó vezető tevékenysége. Összetett, ezért nehezen megválaszolható problematikával állunk szembe. Ma már rendelkezésre állnak olyan vizsgálati eredmények, amelyeket érdemes figyelembe venni az elhamarkodott kinyilatkoztatások, vagy a teljesítményértékelés helyét és szerepét elutasító megfogalmazások megtétele előtt. Bizonyosnak látszik, hogy az érintett közeg, illetve a szervezet működési struktúrája, irányítási rendszere, kultúrája, a vezetés stílusa, a vezetők és a beosztottak közötti kapcsolat milyensége mind-mind befolyásoló tényezőnek számítanak. Az olyan közegben, mint a közszolgálat, ahol centralizált, erősen strukturált a szervezetek felépítése, jelentős kontrollfunkciókkal átitatott a működés, számottevőnek tekinthető a vezető és a munkatársak közötti hatalmi távolság, ott nagyobb eséllyel ütheti fel a fejét a szervezeten belüli bizalmatlanság, továbbá a bizalomra épülő szervezeti kultúra, és a bizalmi elvű vezető és munkatársi kapcsolatok hiánya. Az ilyen közegben valószínűsíthető, hogy sem a vezető, sem a beosztott munkatárs nem lesz őszinte a teljesítményértékelés során, a kommunikációjuk pedig inkább negatív hatással lesz az egész folyamatra és annak végeredményére. Viszont a bizalommal teli légkör közvetlenül és közvetett módon is teljesítménybefolyásoló hatással bír, mert elősegíti a szervezettel való azonosulást, az önérdeken túli hozzájárulást és a vezetői döntések elfogadását is. Ezek pedig a teljesítményértékeléssel kapcsolatba hozható tényezők észlelt igazságosságát is növelhetik. Nagy biztonsággal megállapítható tehát, hogy a teljesítményorientált szervezeti működés, az emberi erőforrás középpontba állítása, a jövőorientáció érvényesülése, a megfelelő bánásmóddal párosuló kisebb hatalmi távolság megteremtése, a folyamatos, gyors és pontos

informális visszajelzésre épülő, elfogulatlan formális értékelés és a véleménykifejtés (önértékelés) lehetőségének biztosítása mind nagyon fontos feltétele annak, hogy a teljesítményértékelést az érintettek inkább igazságosnak és méltányosnak tartják, ezért elfogadják azt. Annál is inkább, mert az igazságosság észlelése igen szubjektív dolog. Az értékelték (legyenek azok beosztott munkatársak, vagy vezetők) megítélése alapján a teljesítményértékelés igazságosságát, vagy éppen annak igazságtalan voltát, pró és kontra, szinte bármikor be lehet bizonyítani. A közszolgálaton belül – az előző évek tapasztalata alapján – inkább afelé hajlik a mérleg nyelve, hogy a mindenkor alkalmazott rendszertől, az elosztás mértékétől és formájától, továbbá az egyének közötti kapcsolat milyenségétől függetlenül, jellemzően igazságtalannak tartották magát a teljesítményértékelést, de az értékelő vezetők nagyobb hányadának működését is. Ezekre is tekintettel, szembesülni kell azzal, hogy a világon még sehol nem sikerült olyan megoldást kitalálni, amely azt biztosítaná, hogy a teljesítményértékelés mindenki számára igazságos és méltányolható legyen, azonban az ahhoz közelítésről nem szabad lemondani. Meghatározó jelentőséggel bír az is, hogy a teljesítményértékelési rendszer bevezetése mögött milyen célok és indítékok húzódnak meg. Léteznek olyan szervezetek, amelyek a teljesítménymenedzsment rendszer bevezetésétől szervezeti problémáik megoldását, az eredményesebb és a hatékonyabb működést várják el. A közszolgálaton belül a fenti cél mellett megtalálható a külső kényszer is, hisz a törvény erejénél fogva, kötelezően alkalmazni kell az egyéni teljesítményértékelést. Ahhoz, hogy a teljesítményértékelés révén az egyén és a szervezet teljesítménye is javuljon az értékelési eredményeken alapuló ösztönzési és fejlesztési rendszer kialakítására, a teljesítménycélok pontos, egyértelmű meghatározására, a végrehajtás következetes ellenőrzésére, a tényleges teljesítmény azonnali visszajelzésére, a tényeken alapuló értékelés megtételére, valamint a tapasztalatokon nyugvó indokolt változtatások végrehajtására van szükség. A felső vezetés szerepe, hozzáállása, példamutatása – mint szinte minden egyéb szervezeti szintű tevékenység elfogadása szempontjából – a teljesítménymenedzsment rendszer működtetését illetően is meghatározó jelentőséggel bír. Abban az esetben, ha a munkatársak azt látják, hogy a döntéshozók a teljesítmény javítása kapcsán kizárólag a személyi állomány felelősségét hangsúlyozzák, ugyanakkor a teljesítménynövelést akadályozó szervezeti, szakmai folyamatok működési problémáit nem orvosolják, a helyzet megoldásáig igazságtalannak és méltánytalannak tartják a teljesítmény számonkérését.⁴¹

⁴¹ Lásd bővebben: GERÁKNÉ KRASZ Katalin: *A teljesítményértékelés igazságossága (doktori disszertáció)* Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola. Budapest, 2008. pp. 76 – 85; 187 – 201

3.3. A teljesítményértékelési technikák, az értékelés szereplői

Az egyéni teljesítményértékelés végrehajtására számos technikai megoldást dolgoztak ki és vezettek be a szakemberek. A jegyzet terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé, hogy ezeket részletesen ismertessük, de a 8. ábrában szerepelnek azok a megoldások, amelyeket a legtöbbször alkalmaznak az érintett szervezetek. A közszolgálaton belül működtetett teljesítményértékelés a standard szerinti értékelő technikák csoportjába tartozó értékelő skálás megoldást részesíti előnyben.⁴²



8. ábra: Teljesítményértékelési technikák⁴³

A teljesítményértékelés szereplőit a szerint osztályozhatjuk, hogy a hagyományosnak tekinthető értékelésről, vagy az újabbnak számító 360 fokos értékelésről beszélünk-e. A hagyományos értékelés lehet 45 fokos és 90 fokos. A 45 fokos értékelésnél a vezető értékeli beosztott munkatársa teljesítményét. A 90 fokos értékelésnél a vezető értékelése mellett fontos szerepet kap a beosztott munkatárs önértékelése is. Az önértékelés jelentősen növeli az értékelés demokratizmusát és az értékelt fokozottabb bevonását a folyamatba. Az úgynevezett

⁴² Az értékelési technikák részletes leírását lásd: Norbert F. Elbert – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest 2001 pp. 263-272; KAROLINY Mártonné – POÓR József: i.m. pp. 296-306

⁴³ Forrás: NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: *A HR gyakorlata*. Ergofit Kft. Budapest 2007 pp. 225-234

180 fokos értékelés csoportos munkavégzések, például projektmunkák esetén hatékony módszer, amikor a csoporttagok is értékelik egymás munkáját.

A hagyományos értékelésnél általában az értékelő vezető, az értékelt munkatárs (aki lehet vezető és beosztott) és a HR terület delegált szakembere vesz, illetve vehet részt. A közszolgálati teljesítményértékelésnél több szereplő közreműködésével zajlik a folyamat. Az egyéni teljesítményértékelés sikeres lebonyolítása két kulcsszereplő, továbbá öt funkcionális feladatellátásra hivatott közreműködő együttes, összehangolt, professzionális és jogszerű tevékenységét tételezi fel. A teljesítményértékelés folyamatának, valamint az év végi minősítés végrehajtásának meghatározó szereplője és fő felelőse – beosztásából adódóan, vagy a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőtől kapott külön e feladatteljesítésére vonatkozó felhatalmazása alapján – az értékelő vezető. A jogszabály által felmentett vezetői kört leszámítva az értékelő vezető nemcsak értékelőként, hanem értékeltként is köteles részt venni a teljesítményértékelés és a minősítés folyamatában. A teljesítményértékelés és a minősítés másik kulcspozícióban lévő alanya, a személyi állomány értékelt tagja. Az értékelt teljesítményértékeléssel kapcsolatos jogait és kötelezettségeit a hatályos jogszabályok határozzák meg. Ezek betartásán felül az értékelt aktivitására, együttműködési készségére, őszinteségére, tenni akarására is szükség van a sikeres teljesítményértékeléshez. Az egyéni teljesítményértékelés és minősítés lebonyolításában funkcionális feladatokat ellátók következők:

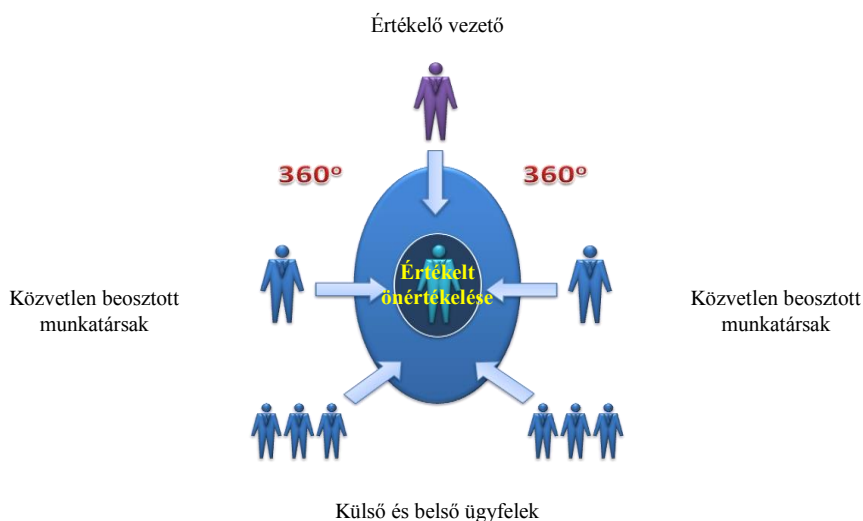
A munkáltatói jogkörrel rendelkező vezető (a hivatalvezető, vagy állományparancsnok). A munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetőnek az értékelési időszak kezdetén – általában az érintett szervezet hierarchiáját alapul véve – meg kell határoznia azoknak a vezető kollégáinak a körét, akik a hozzájuk rendelt munkatársak vonatkozásában kötelesek ellátni az értékelő vezető feladatait. A munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek arra is figyelnie kell, hogy egy-egy értékelő vezetőnek 15-20 főnél ne kelljen több munkatársat értékelnie, mert ennél nagyobb létszámú egység tevékenységét – a legfelkészültebb vezető sem tud – megnyugtatóan, felelősségteljesen és problémamentesen elvégezni. A következő funkcionális feladatokat ellátó szereplő az értékelő vezető munkahelyi felettese, akit kontroll vezetőnek is hívhatunk. Fő feladatai és jogkörei: felelősséget vállalni az általa közvetlenül irányított értékelő vezető teljesítményértékeléssel és minősítéssel kapcsolatos munkájáért, a szükséges feltételek biztosításáért. Az értékelt vagy az értékelő vezető külön kérésére részt venni az év végi teljesítményértékelő és minősítő megbeszélésen. A kontrollvezető jogosult a kitöltött web felületű értékelő lap megtekintésére, indokolt esetben, megváltoztathatja az értékelő

vezető írásban elkészített értékelését, minősítését, továbbá jogosult az értékelési aktusok jóváhagyására. A személyzeti munkatárs és/vagy szervezeti egység fő feladatai a teljesítményértékelés működtetéséhez szükséges feltételek biztosítása, az értékelő vezetők módszertani és adminisztratív támogatása, az értékelők és az értékeltek felkészülésének segítése, az elkészült dokumentumok szakszerű, jogszerű - a személyiségi jogok betartását biztosító – kezelése. A humán monitoring keretében a teljesítményértékelési rendszer működtetési tapasztalatainak összegyűjtése, elemzése, értékelése, az előírt összegző jelentés elkészítése, valamint – ez utóbbi részeként – az indokoltnak tartott módosítások kezdeményezése a rendszerfejlesztők, illetve a döntéshozók felé. Az értékelt vagy az értékelő vezető kérésére részt vehet a teljesítményértékelő, minősítő megbeszélésen, de annak kimenetét és végeredményét nem befolyásolhatja. Az informatikai munkatárs és/vagy szervezeti egység fő feladatai: a teljesítményértékelés működtetését támogató informatikai alkalmazás zavartalan üzemeltetésének biztosítása, a felhasználók felkészítése és segítése a rendszer alkalmazására, az informatikai rendszer működtetése kapcsán összegyűlt tapasztalatok értékelése, elemzése. A teljesítménymenedzsment rendszer felügyelete, országos szintű irányítását ellátó szervfelelős a rendszerműködtetés során összegyűlt tapasztalatok értékelésére, elemzésére, a szükséges fejlesztések kezdeményezésére.



9. ábra: A közszolgálati teljesítményértékelés szereplői

A 360 fokos értékelést elsősorban a vezetők többoldalú, több szempontú teljesítményének két – háromévente történő megítélésére használják fel. Az értékelésben önkéntesen és név nélkül résztvevők, széles kört fognak át (lásd a 10. ábrát). Egységes, kompetencia alapú kérdőív kitöltésével végzik el az értékelést és az értékelt vezetők is ezek alapján készítik el önértékelésüket. A szakemberek kiértékelik a kapott eredményeket és részletes visszajelzést adnak az értékelt számára, majd megbeszélik vele a szükséges fejlesztési igényeket és irányokat. A 360 fokos értékelést fel lehet még használni a vezetők belső kiválasztásánál, a vezetőknek, vagy meghatározott körnek nyújtandó coaching tevékenység megalapozásánál, valamint a fejlesztési igények pontosabb meghatározásánál is.

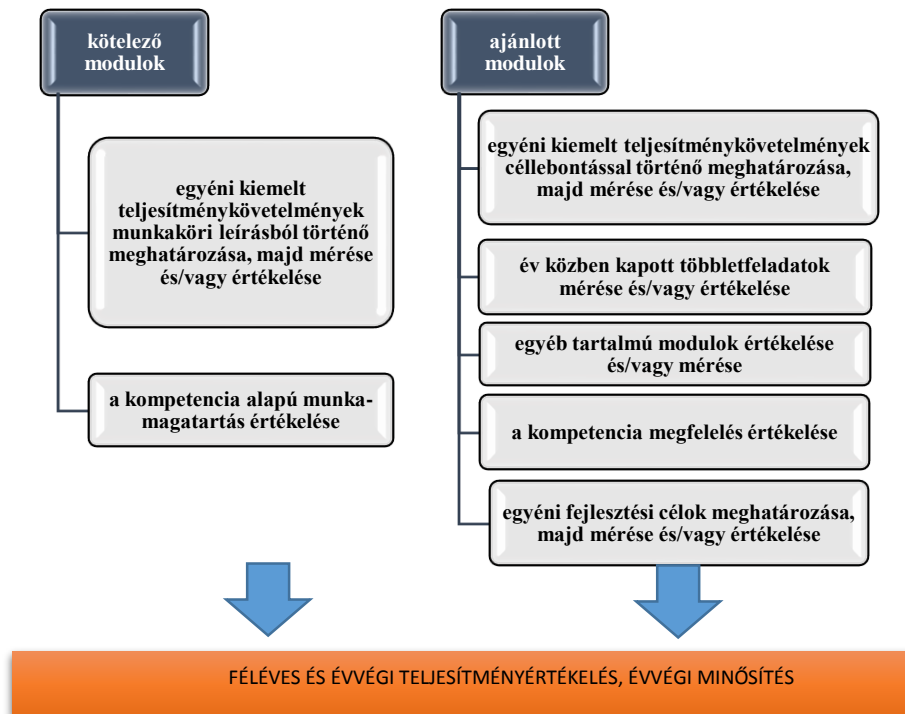


10. ábra: A 360 fokos értékelés szeplői

3.4. A közszolgálati teljesítményértékelés struktúrája, az értékelés folyamata

A formális keretek között zajló egyéni teljesítményértékelést minden esetben az elfogadott szabályokban lefektetett előírások szerint kell bonyolítani. A közszolgálat különböző hivatásrendjeire vonatkozó előírások alapvetően egységes megvalósítást írnak elő, épp az egyes területek közötti átjárás megkönnyítése érdekében. A kötelező – valamennyi felhasználó számára egységesen érvényes – értékelési modulokból és az érintett szervezetek sajátosságaihoz, céljaihoz, lehetőségeihez igazítható, szabadon felhasználható ajánlott értékelési modulokból álló rendszer nagyon mobil és „testre” szabható megoldást biztosít a felhasználók számára. Az ajánlott értékelési elemeket akár évente is változtathatják az illetékes vezetők döntése és annak közzététele után. A két kötelező és az öt ajánlott modul

felhasználásának szabályait, módszertani jellemzőit, értékelésük formáját és módját, valamint az erre a célra kifejlesztett webes értékelőlap felhasználásának leírását a hatályos kormányrendelet, valamint az annak mellékleteként közreadott módszertani útmutató, továbbá a rendszerüzemeltetésért felelős személyügyi szolgáltató központ (Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal) által kiadott tájékoztatók és módszertani anyagok tartalmazzák.⁴⁴

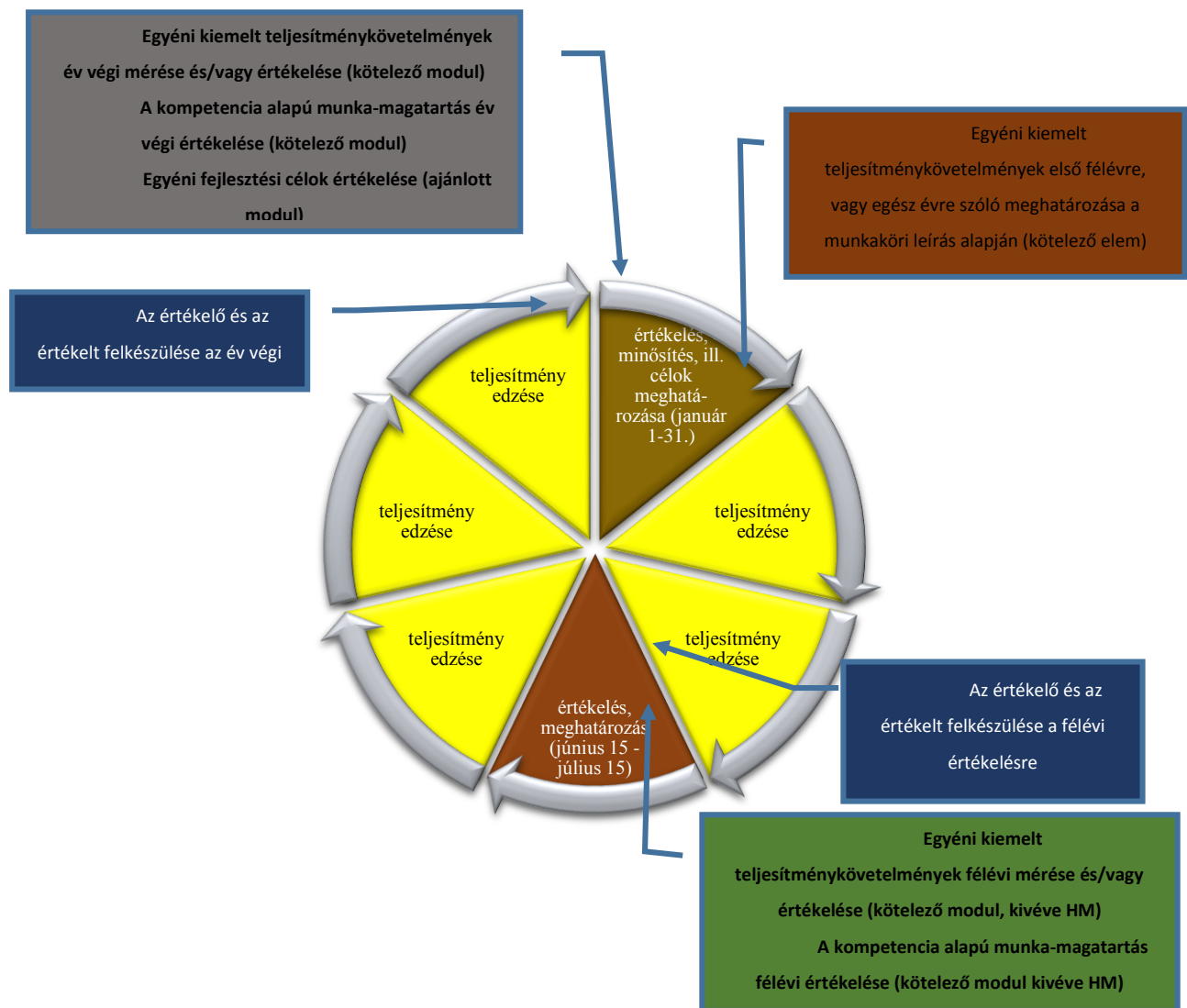


11. ábra: A moduláris rendszerű közszolgálati T&R kötelező és ajánlott értékelési moduljai

Az egyéni teljesítményértékelés évente ismétlődő folyamat, amelynek van egy indító és egy záró pontja. A közszolgálati értékelési rendszer sajátossága, hogy az indító és a záró pont – minden év január 01. és 31. közötti időszakban – lényegében egybe esik. A hatályos jogi szabályozás előírásainak megfelelően egy periódusban bonyolódik le az előző évben elért eredmények (kiemelt teljesítménycélok, kompetencia alapú munka-magatartási elvárások és a fejlesztési célok) felülvizsgálata, az értékelő megbeszélés, illetve a minősítés, valamint a következő időszakra vonatkozó egyéni kiemelt teljesítménykövetelmények egész évre, vagy

⁴⁴ A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (T&R) felhasználói kézikönyv. Értékelő vezetők részére. KIH Budapest, 2014. február pp. 1-25; A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (T&R) felhasználói kézikönyv. Szervezeti Támogatók részére. KIH Budapest, 2014. április pp. 1-39; Lásd még: SZAKÁCS Gábor: *Telesítménymenedzsment (tréning háttéranyag)* NKE Vezetőképző és Továbbképző Intézet. ÁROP-2-2-13 Közigazgatási Vezetői Akadémia című projekt részeként elkészült anyag Budapest, 2013 pp. 51-

az első félévre szóló meghatározása, végül az egyéni fejlesztési célok kijelölése is. Ez utóbbi értékelési modul igénybe vételére csak akkor kerül sor, ha a munkáltatói jogkört gyakorló vezető, mint ajánlott elemet, a teljesítményértékelés részévé tette. A záró és az indító pont között történik meg az érdemi munka, melynek részeként – június 15 és július 15 közötti időben – folytatják le az év elején meghatározott kiemelt teljesítménycélok teljesítésének félévi értékelését, a kompetencia alapú munka-magatartás követelményeinek való megfelelés részértékelését, továbbá - ha indokolt - a második félévre szóló új, vagy módosított teljesítménycélok meghatározását. A honvédelmi területen csak az év végi értékelést és minősítést kell a hatályos miniszteri rendelet szerint lefolytatni. Az elérni kívánt eredmények minél biztosabb teljesítése érdekében ebben az időszakban kell az értékelő vezetőnek a teljesítmény edzéséhez kapcsolódó vezetői tevékenységek sorát folyamatosan ellátni.



12. ábra: A közszolgálati teljesítményértékelés folyamata

3.5. *A teljesítményértékelés kommunikációja*

Az értékelési időponthoz érve az értékelő vezetőnek és az értékeltnek kötelező aktusként le kell folytatniuk a teljesítményértékelő és minősítő megbeszélést. A megbeszélést minden esetben az értékelő vezetőnek kell kezdeményeznie és irányítania. Az év végi teljesítményértékelő és minősítő megbeszélés előtt az értékelő vezetőnek és az értékeltnek is ajánlott átgondolnia egész évi tevékenységet, a megbeszélés menetét, hangsúlyait, stílusát, az alkalmazandó módszert és végcélját. Az értékelő sorakoztasson fel tényeket, adatokat és érveket értékelése alátámasztásához és álláspontja hitelessé, objektívvé tételéhez. Tekintse át, hogy vezetői munkájával, magatartásával mennyiben segítette, vagy esetleg gátolta az értékelt sikeres, hatékony és motivált feladatellátását. Alaposan tekintse át és mérlegelje az értékelt valamennyi eredményét, esetleges kudarcait. Az értékelőnek figyelemmel kell lennie arra is, hogyha nem tudta az értékelt valamennyi egyéni kiemelt teljesítménykövetelményét, fejlesztési célját teljesülni elfogadni, az minnek, illetve kinek „köszönhető”.

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

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

A legtöbb haszon ettől a fejlesztő típusú harmadik beszélgetéstől remélhető. Kedvező tehát, hogy ha a teljesítményértékelés célkeresztjébe a fejlesztés kerül. Ennek megfelelően az értékelő vezető is a fejlesztő típusú teljesítményértékelő és minősítő megbeszélésre fókuszálhat.⁴⁵

A teljesítményértékelésnek nem az a célja, hogy a vezető keményen kritizálja, megrója, megalázza munkatársát, sokkal inkább az, hogy közösen tárják fel a problémákat, és keressék

⁴⁵ A fejlesztő típusú megbeszélés három fajtájának részletes leírását lásd: BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000.pp. 229-230

a megoldási lehetőségeket, a vezető támogassa munkatársát a fejlődésben, teljesítménye javításában, hogy egyre hasznosabb tagjává váljon a szervezetnek. Ezért fontos, hogy az értékelés során ne a nyertes-vesztes megközelítést alkalmazza, mert ebből a megközelítésből valójában senki sem lehet győztes, és hosszú távon a csapatnak és a szervezetnek is ártalmas. Így a vezető ellenségévé teszi munkatársát, aki megalázottnak érzi magát, és konfliktust okozhat a vezetett csapatban, rontja a munkahelyi légkört. Egyik következmény sem kedvez a csapat és a szervezeti teljesítmény alakulásának. A nyertes-nyertes megközelítést célszerű alkalmazni, amely konstruktív viselkedést, pozitív hozzáállást feltételez, és mindkét fél számára pozitív eredményeket hoz. A munkatárssal végig éreztetni kell, hogy „a kocka nincs elvetve”, és a jelenléte nemcsak formális, valamint azt, hogy a játszmában nincs egy győztes, aki semmilyen kockázatot nem vállal, és egy vesztes, aki kénytelen elfogadni az előre eldöntött, visszavonhatatlan ítéletet. A vezetőnek el kell ismernie saját felelősségét munkatársai sikereiben és főleg sikertelenségeiben. Ilyen hozzáállás mellett a vezető és a munkatársa közötti kapcsolat nem válik konfliktusossá, mert mindkét fél részt vállal a sikerekből és a kockázatokból. A vezető kezelje egyenlő félként az értékelteket. A vezető kikéri és meghallgatja munkatársa véleményét, igényeit, és megfelelő komolysággal kezeli azokat, még akkor is, ha úgy látja, hogy nem mindegyik megalapozott vagy megvalósítható. Törekednie kell a másik fél nézőpontjának megértésére, és meg kell próbálnia rávezetni munkatársát tévedéseinek felismerésére, valamint arra, hogy egyes elvárásai megvalósíthatatlanok. Az értékelés során nem szabad kioktatni az értékelteket, vagy lenézően bánni vele. A kérdezés és a közlés stílusa, módja nagymértékben befolyásolja az értékelő megbeszélés eredményességét. Az a helyes, ha vezető a strukturált visszacsatolás szabályai szerint vezeti a beszélgetést. Lehetőleg nyitott kérdéseket kell használni: mi? miért? hogyan? mikor? hol? Kerülni kell a személytelen kifejezéseket, amelyek a szervezetet teszik meg értékelőnek. Az értékeléskor a vezető a saját véleményét, meglátásait, tapasztalatait közli munkatársával. Mindig tényekre, eseményekre, konkrét elemekre kell támaszkodni, különben az értékelés személyeskedés felé fog elcsúszni. Nem szabad a munkatárs személyiségére vonatkozó megjegyzéseket tenni, csak a munkahelyi teljesítményét és magatartását kell értékelni. Élni kell az aktív hallgatás „fegyverével”. Az értékelő vezetőnek nyugodt, érdeklődő, pozitív magatartást kell tanúsítania. Kerülnie kell bármely olyan megnyilvánulást, amely a türelmetlenség látszatát, vagy benyomását keltené az értékelteknél. A beszélgetést a vezető irányítja, figyelve arra, hogy az mindig a kívánt mederben maradjon, ne térjen el a tárgytól, és a lényeges megbeszélendő pontokhoz igazodjon. Az értékelő vezetőnek figyelnie kell arra, hogy a visszacsatolás teljes idejének több mint a felében az értékelteket fejtesse ki

álláspontját. A vezetőnek tudatnia, érzékeltetnie kell munkatársával, hogy figyel. A figyelést testbeszéddel is jelezni kell, például előrehajolva a beszélgetőpartner szemébe nézni, időnként bólintva és például „értem” szavakkal megerősítve. Ha úgy érzi, hogy a beszélgető partnernek nincs igaza, nagy a kísértés, hogy félbeszakítsa. Ezt azonban nem szabad megtenni. Végig kell hallgatni a munkatársat, sőt bátorítania kell, hogy mindent mondjon el. Ha befejezte, még egyszer megkérdezi tőle, van-e még valami, amit el szeretne mondani. Minden esetben meg kell bizonyosodnia arról, hogy tényleg azt hallotta és értette, amit az értékelt mondott. A meghallgatás után következő lépés a másik személy nézőpontjának elismerése. Ha a vezető sok kérdésben nem ért egyet vele, nem könnyű, hogy megértést mutasson. De a másik nézőpontjának elismerése nem azt jelenti, hogy egyetértünk vele, csupán azt, hogy nézőpontját megalapozottként kezeljük. A lehetőséggel, hogy az értékelt elmondhatja véleményét, és nézőpontja indokoltságának elismerésével az értékelő lelkileg előkészíti beszélgetőtársát, hogy belássa és elfogadja, hogy más álláspont is lehetséges, és nem biztos, hogy az övé a helyes. Nem lehet figyelmen kívül hagyni a másik érzelmeit sem. Amíg nem sikerül a másik fél erős érzelmeit csillapítani, biztos, hogy a logikus érvek süket fülekre találnak. Ha ez nem jár szerencsével, akkor a beszélgetést inkább el kell halasztani egy másik időpontra. Mindenkinek szüksége van ösztönzőkre, pozitív visszajelzésekre, amelyek erősítik önbecsülését, és tudatják vele mások megbecsülését. A vezető bármilyen pozitív megnyilatkozása ilyen jellegű ösztönzőnek számít, amelyet a munkatárs elraktároz az emlékezetében, és visszatérhet hozzá bármikor, azzal a jóleső tudattal, hogy megvalósított valami olyat, amit mások értékelték. Ezért nemcsak a kivételesen jó eredményeket kell kiemelni, megdicsérni, hanem a jó teljesítményt is méltányolni kell. Ha a teljesítményszint megfelelő, akkor biztatni kell a munkatársat, hogy ezt a szintet továbbra is tartsa, ha lehetséges, emelje is. A pozitív gondolkodás alapját az erősségekből való kiindulás képezi, mert ezek tesznek képessé egy személyt, hogy gyengeségeit leküzdje. Ezért nagyon fontos, hogy a teljesítményértékelési megbeszélés során, és a mindennapos visszajelzéseknél is, a vezető kiemelje a megvalósításokat, megdicsérje a jó teljesítményt, megerősítse a megfelelő magatartást. Vigyázni kell azonban a dicséret hangnemére, mert egy dicséretet is lehet úgy közölni, hogy negatív végkicsengése legyen, és a munkatárs inkább kritikaként értelmezze.

A teljesítményértékelés egyik kulcsproblémája a kritika adása, hiszen nem megfelelő alkalmazása megronthatja a vezető és a munkatárs közötti kapcsolatot, lehetetlenné teheti az értékelő megbeszélést. A kritizálásnak egyetlen elfogadható oka van a teljesítményértékelésben: segíteni a munkatársnak a fejlődésben és teljesítménye növelésében.

A helyesen adott kritikából az értékelt sokat tanulhat. A vezető fő problémája a kritizálással kapcsolatban az, hogy milyen módon mutasson rá a munka negatív oldalaira úgy, hogy ne keltsen a munkatársában ellenérzéseket, ne váltson ki részéről védekező magatartást, hanem aktív részvételre bírja a problémák megkeresésében és a megoldások feltárásában, a fejlődési lehetőségei meghatározásában. A kritikának minden esetben konstruktívnek kell lennie a változtatási és fejlődési irányokra és lehetőségekre koncentrálva. Ha a vezető negatív megjegyzéssel indít, a munkatársát védekező helyzetbe kényszeríti. Pozitív állítással kell kezdeni, vagy egy pozitív hangvételű, általános alapokon nyugvó megállapítással, ami a tevékenység valamilyen pozitív oldalát emeli ki. Ezután kell tényszerűen elmondani a kifogásolt teljesítményt, magatartást, majd a fejlődési iránnyal és pozitív hangvétellel zárni, lehetőleg közös megoldáskereséssel. A kritikában a hangsúly a fejlődés szükségességén van, ami lehetővé teszi mindkét fél számára, hogy mérlegelje az eseményeket, elemezze őket, feltárja az ok-okozati összefüggéseket és a fejlődési lehetőségeket. A leggyakrabban elkövetett értékelési hibák: szubjektivitás (szimpátia és ellenszenv); hasonlósági hiba; dicsfényhatás; az első benyomás csapdája; a közelmúlthatás; kontraszthiba, az értékelő szigorúsága/ engedékenysége, az attribúciós hibák.⁴⁶

3.6. A teljesítmény értékelése és az eredmények dokumentálása

A teljesítményértékelés alkalmazásának, konkrétan az év végi minősítésnek az értékeltre nézve lehetnek kedvező és kedvezőtlen következményei. A kiemelkedőre és a jó szintűre értékelt teljesítmény, illetve minősítés – az értékelő vezető döntése és/vagy javaslata eredményeként, valamint az érintett szervezet lehetőségei függvényében – az értékelt motivációját, elkötelezettségét, megelégedettségét, a teljesítményét tovább növelő pozitív következményekkel zárulhat. Ezek megnyilvánulhatnak az értékelt fejlesztésében, az életpálya tervezésben és a különböző anyagi ösztönzésekben. A megfelelő szintű teljesítmény – amelyet a szervezet elvár a személyi állomány valamennyi tagjától – a fejlesztés valamely formájának alkalmazásán kívül nem eredményezhet sem pozitív, sem negatív előjelű következményt az értékeltre nézve. Az átlag alatti szintű teljesítmény alapot adhat a még átgondoltabb és következetesebb, szorosabban számon kért fejlesztés alkalmazására, valamint kisebb súlyú negatív jogkövetkezmények elrendelésére. Az elfogadhatatlan szintű

⁴⁶ A teljesítményértékelés kommunikációjáról lásd részletesebben: BAKACSI – BOKOR – CSÁSÁR – GELEI – KOVÁTS –TAKÁCS:i.m. pp. 229-234; MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás. CompLex Jogi és Üzleti tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2012 pp. 244-249; NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: i.m. pp. 249-252

teljesítmény első ízben történő megítélése már súlyosabb jogkövetkezmények alkalmazását vonhatja maga után. Abban az esetben, ha az értékelt kettő vagy több éven keresztül is elfogadhatatlan teljesítményt nyújt – és az értékelő vezető, valamint a szervezet is megtett mindent annak érdekében, hogy ez a helyzet megváltozzon például fejlesztéssel, munkaköri feladatok megváltoztatásával, más munkakörbe helyezéssel, szervezeten belüli vagy kívüli áthelyezéssel – akkor a felmentéshez, a jogviszony megszüntetéséhez célszerű folyamodni.

A teljesítményértékelés technikai lebonyolításának fő eszköze az értékeléshez és a minősítéshez (év végi komplex értékeléshez) használatos webes felületű értékelő lap. Az értékelő lap tartalmazza:

- az értékelő vezetőre, az értékeltre, a felettes vagy kontrollvezetőre, és ha indokoltnak tartják, a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőre vonatkozó személyes adatokat;
- a teljesítményértékelés kötelező és elrendelt ajánlott elemeit: az értékelési időszak elején meghatározott egyéni kiemelt teljesítménykövetelményeket, és ha indokolt, az egyéni fejlesztési célokat, valamint – ha ezeket a munkáltatói jogkört gyakorló vezető elrendelte – az év közben adott többletfeladatokat, továbbá az egyéb tartalmú teljesítménykövetelményekre vonatkozó információkat;
- az év közbeni féléves és év végi értékelések eredményeit. Amennyiben elrendelték valamely ajánlott kategóriába sorolt értékelési modul értékelését, akkor az év végi értékelésnél az év közben kapott többletfeladatok, valamint az egyéb tartalmú teljesítménykövetelmények rész mérésének és/vagy részértékelésének az eredményeit;
- az egyéni teljesítményértékelésben, a minősítésben érintettek szükséges aláírásait;
- az értékelő vezető és az értékelt indokoltnak tartott észrevételeit, írásos kiegészítéseit, megjegyzéseit;
- az év végi minősítés összesített eredményét, továbbá az értékelő vezető minősítéshez kötődő írásba foglalt intézkedéseit, döntéseit, a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek szóló javaslatait.

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

Összefoglaló – ellenőrző kérdések

- Mit értünk a teljesítményfogalma alatt, milyen kritériumai és dimenziói vannak ennek a fogalomnak?

- A teljesítményértékelési rendszer kialakításánál milyen stratégiai szempontokat lehet figyelembe venni, és melyeket kell érvényesíteni?
- Mit nevezünk formális és informális értékelésnek, milyen jellemzőkkel írhatók le?
- Melyek az egyéni teljesítményértékelés céljai, hogyan kell végrehajtani a kiemelt célok meghatározását, milyen szabályokat kell érvényesíteni a célok meghatározásánál?
- A közszolgálati egyéni teljesítményértékelés kötelező és ajánlott elemei közül melyeknél lehet a mérés és melyeknél az értékelés módszerét használni, mik a mérés és az értékelés jellemzői?
- Milyen jelentőséggel bír az önértékelés az egyéni teljesítményértékelés során?
- Mit jelent a teljesítmény év közbeni edzése, milyen feladatai vannak ezzel kapcsolatban az értékelő vezetőknek?
- A visszacsatolás „kultúrája” milyen szerepe játszik az egyéni teljesítményértékelésben és a vezetésben?
- Melyek a közszolgálati egyéni teljesítményértékelés kötelező és ajánlott elemei, mik a jellemzőik?
- Mutassa be az egyéni teljesítményértékelés folyamatát az értékelő vezető szemszögéből!
- Milyen feladatai vannak az értékeltek az egyéni teljesítményértékelésben?
- Ismertesse az egyéni teljesítményértékelés lebonyolításában közreműködőket és feladataikat!
- Mi a véleménye az értékelés igazságosságáról és az értékelés szubjektivitásáról, hogyan lehet az igazságosságot biztosítani és a szubjektivitást a minimális szintre csökkenteni?
- Milyen pozitív és negatív következményei lehetnek a teljesítményértékelésnek és az ehhez kötődő minősítésnek?

Összefoglalás

A teljesítménymenedzsment rendszer teljes körű kiépítése (szervezeti, szervezeti egység szintű és egyéni) még sok munkát fog adni a közszolgálatban dolgozóknak, az értékelő vezetőknek és az emberi erőforrás gazdálkodásban tevékenykedőknek. Tulajdon képen a közszolgálat egész személyi állományának, különösen a vezetőknek alapvetően másként kell ehhez a humánfolyamathoz állniuk. Meg kell érteniük, és el kell fogadniuk, hogy ez a tevékenység meghatározó jelentőséggel bír:

- a szervezet sikeressége, társadalmi megbecsültsége,
- a szervezetben dolgozók motiválása, elismertsége,
- a megkövetelt, illetve elvárt teljesítménykövetelmények beazonosítása,
- az emberi erőforrás fejlesztése,
- az közszolgálati életpálya hatékony működtetése,
- az utánpótlás- és a tehetséggondozás magas szintű megvalósítása,
- az ösztönzésmentésment hatathatos működtetése,
- a vezetés stílusának folyamatos fejlesztése, a vezetők és a beosztott munkatársak közötti kommunikáció és együttműködés optimalizálása,
- a szervezeti kultúra átalakítása,
- és egyebek mellett az elvégzett munka értékén kezelése, a valós teljesítmény becsületének kialakítása szempontjából.

A teljesítménymenedzsment filozófia érvényre juttatása jelentősen elősegítheti azt, hogy a közszolgálatban is összekapcsolják, egységes, egymást funkciójában kiegészítő rendszerként kezeljék a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelést, a szervezeti önértékelést, a dolgozói elégedettségvizsgálatokat és az időnkénti közvélemény kutatásokat.

Felhasznált irodalom

ANTHONY, R. – GOVINDARAJAN, V.: *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin. 2003

ARMSTRONG, Michael: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London 2009

BAKACSI-BOKOR-CSÁSZÁR-GELEI-KOVÁTS-TAKÁCS: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2000. p. 181

BLANCHARD Ken: *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010 pp. 119-122

BOHLANDER, G – SNELL, S. – SHERMAN, A.: *Managing Human Resources*. 12th ed. South Western College Publishing, p. 349

BOKOR Attila – SZŐTS-KOVÁTS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. AULA 2009 p. 244

GERÁKNÉ KRASZ Katalin: *A teljesítményértékelés igazságossága (doktori disszertáció)* Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola. Budapest, 2008. pp. 76 – 85; 187 – 201

Dr. GYÖKÉR Irén – Dr. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Budapest, 2010 pp. 118-121 Magyar értelmező kéziszótár. Akadémia Kiadó Budapest, 1992. p. 1354.

KAROLINY Mártonné – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Rendszerek és alkalmazások (5. átdolgozott kiadás) CompLex Kiadó Jogi és Üzleti tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2010 pp. 289-293

MAGYARY Zoltán: *A hivatásos közsolgálat megoldatlan kérdései*. Erdélyi Múzeum - Egyesület Kolozsvár, 1944 pp. 11-12

MAGYARY Zoltán: *Amerikai államelmélet – A közigazgatás útja az Észak-amerikai Egyesült Államokban* Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1934 pp. 170-210

MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) – „A haza üdvére és a közszolgálatában” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2011. június 10. p. 47

MAGYARY Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) „A haza üdvére és a közszolgálatában” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Budapest, 2012. augusztus 31. pp. 64-66

MARR Bernard: *Centre for Business Performance, Business Performance Management: Current State of the Art*, 2004

MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna (szerk.): *Emberei erőforrás gazdálkodás*. CompLex Jogi és Üzleti tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2012 pp. 244-249

NEELY – ADAMS – KENNERLY: *Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó Budapest, 2004

NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: *A HR gyakorlata*. Ergofit Kft. Budapest 2007 pp. 225-234

NORBERT F. Elbert – KAROLINY Mártonné – FARKAS Ferenc – POÓR József: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2001. p. 260.

Robert S. KAPLAN – David P. NORTON: *Balanced Scorecard*. Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. KJK -KERSZÖV Kft., Budapest, 2000

Robert S. KAPLAN – David P. NORTON: *A stratégiai központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* Panem Könyvkiadó Kft. Budapest, 2002 p. 23

SZAKÁCS Gábor: *Teljesítménymenedzsment (tréning háttéranyag)* NKE Vezetőképző és Továbbképző Intézet. ÁROP-2-2-13 Közigazgatási Vezetői Akadémia című projekt részeként elkészült anyag Budapest, 2013 pp. 51-74

Felhasznált jogszabályok

1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről

1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.)

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)

1996. évi LXIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.)

2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.)

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.)

A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (Hjt.) A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (Hjt.)

A belügyminiszter módszertani ajánlása a köztisztviselők egyéni munkateljesítményének értékeléséhez. Magyar Közlöny 2002/17. szám pp. 891-901

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

31/2008. (II. 31.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 1/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet módosításáról

240/2009. (X. 20.) Korm. rendelet a köztisztviselők jutalmazásának egyes átmeneti szabályairól

207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet egyes közszolgálati jogviszonnyal összefüggő kormányrendeletek módosításáról

10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről

10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelésről

26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek

alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről

9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról

1336/2011. (X. 14.) Korm. határozata a Kormányzati Személyzeti Stratégiáról. Magyar Közlöny 2011. évi 119. szám p. 30360

Felhasznált Internetes hivatkozások

1/A TELJESÍTMÉNYSZERZŐ MUNKACSOPORT által készített: *Teljesítményszervezési módszertan a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására.* A módszertan az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program” című kiemelt projekt keretében készült. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. május 31. pp. 1-58. (Letöltve: magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszeranok. Letöltés dátuma:2014.04.25.)

2/A MUNKACSOPORT által készített: *Teljesítményszervezési módszertan a szervezeti és egyéni célok összekapcsolására* A módszertan az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program” című kiemelt projekt keretében készült. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. május pp. 1-82. (Letöltve: magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszeranok. Letöltés dátuma:2014.04.25.)

3A – TELJESÍTMÉNYSZERZŐ (SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY BESZÁMOLÓ ELKÉSZÍTÉSE) MUNKACSOPORT által készített: *Teljesítményszervezési módszertan a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére.* A módszertan az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program” című kiemelt projekt keretében készült. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. május 31. pp. 1-62. (Letöltve: magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszeranok. Letöltés dátuma:2014.04.25.)

6/A MINŐSGMENEDEZSMENT – CAF 2013 MODELL MÓDSZERTANI KÉZIKÖNYVE
MUNKACSOPORT: *CAF 2013 modell fejlesztési módszertan. Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató.* A koncepció egyeztetési munkaanyag, az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program” című kiemelt projekt keretében készült Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2013. április 30 pp. 1-123 (Letöltés dátuma:2014.04.25.)

Fogalomtár⁴⁷

Balanced Scorecard - Kiegyensúlyozott célrendszeren és teljesítménymutatókon alapuló stratégiai vállalatirányítási és teljesítménymérési módszer, mely a szervezet teljesítményét négy szempontból közelíti meg és rendezi összefüggő, logikai rendszerré:

- 1) múltbeli teljesítményen alapuló pénzügyi szempont,
- 2) az ügyfélszempont,
- 3) belső szervezeti üzleti folyamatok,
- 4) tanulás és fejlődés szempontja,

A kialakítás során a módszer rávilágít a közöttük lévő összefüggésekre, és lehetővé teszi, hogy a szervezet küldetése és stratégiai céljai - a kialakítás mélységétől függően - az egyes szervezeti egységek, s ezáltal az alkalmazottak számára érthetővé és végrehajthatóvá váljanak.

CAF - Önértékelési modell, amely lehetőséget nyújt a szervezetek számára, hogy többet tudjanak meg önmagukról. Common Assessment Framework (CAF) az EU tagállamai közigazgatásért felelős minisztériumai által kidolgozott, az EFQM modellre felépített önértékelési rendszer, amelyet kifejezetten a közigazgatás számára dolgoztak ki, és amely alkalmas módszer a működtetett minőségügyi rendszerek továbbfejlesztésére. Elősegíti a közigazgatási szerveknél a teljesítmény- és a hatékonyságorientált minőségfejlesztést a korszerű minőségmenedzsment technikák alkalmazásával. A CAF-nak négy fő célkitűzése van:

- 1) Kezelje a közigazgatást jellemző egyedi sajátosságokat.

⁴⁷ A fogalomtár összeállításához felhasznált irodalom: Dr. Bokodi Márta – Nagy Zoltán – Dr. Szabó Szilvia: HR Fogalomtár (Közszolgálati Humán Tükör 2013) KIM

- 2) A közigazgatási szervek számára, a teljesítmény fokozására alkalmas eszközként szolgáljon.
- 3) Híd szerepet töltsön be a különféle minőségmenedzsment modellek között.
- 4) Megkönnyítse a minőségi összehasonlító értékeléseket a közigazgatási (közintézményi) szervezetek között.

Emberi erőforrás fejlesztés - Magába foglalja az alkalmazottak képzését, átképzését, kiképzését, továbbképzését, valamint készségeinek, képességeinek fejlesztését, valamint a jövőre való felkészítést, vagy a képzettségbeli hiányok megszüntetését.

EFQM - Az EFQM (European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modell egy nem előíró jellegű keretrendszer, amely 9 kritériumra tagolódik. A modell önértékelésen alapul, nincs külső auditálás, magyát a RADAR elnevezésű koncepció alkotja, mely a PDCA elvre (tervezés - megvalósítás - ellenőrzés - beavatkozás) épül. A modellben szereplő első öt kritériumot adottságoknak nevezzük, és azt mutatják meg, hogyan éri el az intézmény az eredményeit, melyek a módszerei, és hogyan alkalmazza azokat. A következő négy kritériumot eredményeknek nevezzük, és azt mutatják, amit a szervezet elért. Az adottságok vezetnek az eredményekhez, az eredmények visszacsatolása révén pedig fejleszthetőek az adottságok.

Előmeneteli rendszer –Az előmeneteli rendszer lehet tisztán automatikus (az idő múlásával), tisztán érdemeken alapuló, vagy a kettő kombinációja. A tisztán érdemeken alapuló előmeneteli rendszernek az a változata, amelyben nincs jogilag szabályozott pályafutás, nem fogható fel előmeneteli rendszernek, bár előmenetel ebben is létezik. A másik változatban nincs alanyi jog, az előmenetel a szerzett érdemek függvénye azok értékelése. Az előmeneteli rendszer akkor működik jól, ha előmozdítja a személyi állomány minőségének, teljesítményének, motiváltságának, valamint stabilitásának javítását.

Életpálya és karriertervezés - Olyan tervezet, melyben a szervezet és az egyén közösen azt vázolják fel, hogy az adott személy milyen pályát futhat be a rendszeren belül. A karriertervezést az életpálya-tervezés részének tekintjük, mivel a karriertervezést általában azzal párhuzamosan végzik. Az emberi erőforrás fejlesztés egyik eszköze. Arra irányul a figyelem, hogyan lehet tudatosan valakit képessé tenni más, egyre bonyolultabb munkatartalmú munkakör betöltésére. A karriertervezés nem csak egy speciális

személyzetfejlesztési feladat. Összefoglalja mindazokat az egyénre megállapított célirányos, emberierőforrás-fejlesztési feladatokat, melyek elvégzése az egyén fejlesztésén keresztül a szervezet eredményes működését is támogatja. A karrierfejlesztésnek nincsenek speciális módszerei, inkább a személyzetfejlesztés általánosan használt módszereinek együttes alkalmazásáról beszélhetünk új megközelítésben.

Erkölcsei megbecsülés - A munkáltató által használt ösztönzési forma, melynek fő célja a munkavállaló lojalitásának, kiváló teljesítményének szimbolikus elismerése.

Fejlesztési és továbbképzési terv – Amikor a szervezet személyi állománya és annak szakmai összetétele nem megfelelő a feladatok hatékony ellátásra, akkor van szükség a fejlesztésre és a képzésre. Ez a folyamatot meg kell tervezni. A közszolgálaton belül megkülönböztetünk egyéni és szervezeti szintű fejlesztési terveket, egy évre szólókat és középtávúakat.

Indikátor – jelzőszám, paraméter, érték, a statisztikai adatokban történő eligazodást segíti

HR informatika - Nagy létszám esetén az emberi erőforrás gazdálkodás hatalmas adminisztrációs terhet ró a szervezetekre, különösen fontos tehát, hogy az effajta tevékenységeket egy korszerű informatikai rendszerrel támogassuk. A HR-es informatikai megoldások egyrészt a mindennapos adminisztratív ügyekben nyújthatnak segítséget, másrészt a szervezetfejlesztési teendőkben is (például: személyzeti ügyek elektronikus lebonyolítása, a bér és juttatási rendszerek integrált kezelése, az alkalmazottak időgazdálkodásának megtervezése, illetve felügyelete; a szervezetfejlesztés az összehasonlítást lehetővé tevő tudásbázis felállítása, a naprakész szervezeti hierarchia megjelenítése, a teljesítményértékelés, az emberi erőforrás fejlesztés menedzselése, valamint az utánpótlásrendszer működtetése).

HR kontrolling – Stratégiai folyamat: integratív, értékelő gondolkodás és számítás a humánpolitikai döntések megítéléséhez, különös tekintettel azok közgazdasági és szociális következményeire. Egy olyan eszköz, amely segít szervezeti szinten megvalósítani egy racionális, költségérzékeny emberi erőforrás gazdálkodást. Felméri az erőforrások felhasználását a menedzsment számára, és folyamatos visszajelzést biztosít a változásokról a vezetés részére. A humán kontrolling a klasszikus kontrolling működés alapján és a speciális

területekre történő továbbfejlesztés alapján elégíti ki a humán erőforrás gazdálkodással szemben támasztott követelményeket.

HR monitoring –Ez a tevékenység a HR munkavégzés minőségi megfelelésének megállapítására fókuszál. (például a közszolgálatban hogyan, miként tartják be a Kttv. és egyéb törvényi előírásokat; a működtetett HR folyamatok és HR funkciók milyen eredményeket hoznak, egyes területek javítási és fejlesztési lehetőségeinek megállapítása)

Karrierépítés – A szervezeten belül az egyéni karrier és életút tudatos és tervszerű alakítása.

Karriermenedzsment – Az életpálya egészére kiterjedő erőforrás gazdálkodás, amely a dolgozók szervezeten belüli előmenetelét segíti, támogatja.

Karrier menedzsment rendszer- Az életpálya egészére kiterjedő erőforrás gazdálkodás, amelyet a dolgozók a szervezeten belüli előmenetelük során használnak. Ennek tervezett, rendszer szemléletű működtetése a szervezet részéről.

Kompetencia – Készségek, képességek, jártasságok összessége. A fogalom magában foglalja az illető tudását, tapasztalatait éppúgy, mint személyes adottságait. A kompetencia jelentése összetett. Egyrésztől a tanult ismertek gyakorlati alkalmazása és felhasználásának képessége, de ezen túl veleszületett adottságok, élettapasztalat és egyéb tényezők, 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.

Kulcskompetencia - A munkaszervezet produktumai, tudásbeli, személyiségre jellemző tényezők, amelyek a stratégiai célok megvalósítást biztosítják.

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.

Kompetenciaközpontú – Az egyéni képességeket és készségeket helyezi a középpontba. (A képesség velünk született, a személyiség része. A képességek aktiválják a készségeket, így biztosítják a mindennapi tevékenységeket és a sikeres munkát.)

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.

Komplex értékelés – Teljesítményértékelés: a szervezet stratégiai céljainak elérését támogató HR-eszköz, mely a szervezet hatékony működését legjobban befolyásoló kulcstevékenységekre koncentrál. Célja a teljesítmény-orientált szervezeti és vezetési kultúra megerősítése, a szervezet által értéként megfogalmazott kulcs-kompetenciák, magatartásformák és viselkedésminták elfogadtatása és fejlesztése; motiváló légkör kialakítása. Az eszköz lényegi eleme, hogy horizontális és vertikális kommunikáció segítségével folyamatos visszajelzést, és ezáltal fejlődést biztosít mind az egyén, mind a szervezet számára. A teljesítményértékelés szoros összefüggésben van más HR-rendszerekkel: a javadalmazással, a képzéssel, a karrierfejlesztéssel, utódlással.

Közvélemény kutatás – A közvélemény nagyobb közösség vagy a társadalom nagyjából egységes véleménye a közösségre tartozó közérdekű kérdésekkel kapcsolatban, ennek feltérképezése.

Mérőszám – mérés során a mennyiséget jellemzi

Minőségbiztosítási rendszer - A minőségbiztosítás a minőségirányítási rendszeren belül alkalmazott tervezett és módszeres tevékenység, amely összhangban áll a szervezeti és az egyéni célokkal. (Minőségirányítás: a szervezeti felső vezetés által szervezett és tervezett, erőforrásokkal támogatott, minőségirányítási rendszer stratégiai kialakítása és működtetése.)

Minőségirányítás – A közszolgálati szervezet felső vezetése által szervezett és tervezett, erőforrásokkal támogatott, a belső és a külső ügyfelek megelégedettségét célzó minőségirányítási rendszer stratégiai kialakítása és működtetése.

Motivációs rendszer - A motiváció a célok vagy jutalom elérése érdekében energia befektetésre irányuló akarat. A motivációs rendszer meghatározza a szervezet aktivitásának mértékét, a viselkedés szervezettségét 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.

Szervezeti kultúra – A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódokat.

Ösztönző kompenzáció – Befolyásolás meghatározott munkahelyi magatartás fenntartására, módosítására illetve megszüntetésére. Szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezeti egységek és dolgozóinak javadalmazását megállapítja.

Utánpótlási és vezetői adatbank - Bizonyos (vezetői, középvezetői, szakértői, kiemelt) pozíciók, munkakörök esetében előre tervezés a lehetséges megüresedésre. Az utódlás tervezés adatbázisa.

Tanuló szervezet – Olyan közösséget jelent, ahol az egyének törekszenek képességeik folyamatos kiterjesztésére, az új gondolkodásmódok táptalajra találnak és támogatásban részesülnek, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. A tanuló szervezet lényegileg tehát olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét.

Teljesítmény központúság – A közszolgálaton belüli munkavégzés minőségi és mennyiségi tényezőinek előtérbe állítása, a teljesítés szintjének megállapítása a szervezeti, a szervezeti egység és az egyéni teljesítményértékelés, a teljesítménymenedzsment rendszer működtetése által.

Teljesítménymenedzsment – Az a folyamat, amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy a szervezet stratégiai

céljai megvalósuljanak. Ebből kifolyólag 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 munkavállaló munkaköri feladatainak ellátására és a munkavégzésére irányuló értékelő rendszer. Segíti a szervezetet céljai elérésében azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt. (produktív – alkotó, eredményes)

360 fokos értékelés - A 360 fokos értékelés teljesítményértékelési, belső kiválasztási, coachingot és emberi erőforrás fejlesztést támogató módszer, melynek során a hagyományos, hierarchiára épülő értékeléssel szemben nemcsak a felettes végez értékelést, hanem az értékelt is elkészíti önértékelését. A folyamat oldalirányban (munkatársak) és visszafelé (a beosztottak értékelik a vezetőt) is működik.

Tehetség menedzsment - A tehetség menedzselése feltételezi a tervezést, a szervezést, az irányítást és a kontrollingot, vagyis a tehetségekkel való tudatos gazdálkodást. A tehetségmenedzsment a sikeres szervezetek esetében kiemelt HR feladat, és a stratégia része.

Tehetséggondozás – A tehetségmenedzsment részeként a kiemelt munkavállalókkal való speciális foglalkozás.

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A közszolgálatban is alkalmazható teljesítménymenedzsment struktúrája és kapcsolata az egyéb menedzsmentalkalmazásokhoz
2. ábra: A teljesítményprizma modellje
3. ábra: A PDCA ciklus, vagy teljesítménymenedzsment filozófia folyamatábrája
4. ábra: AZ EFQM Kiválósági Modell struktúrája
5. ábra: A Balanced Scorecard alkalmazása a közigazgatásban
6. ábra: A stratégiaközpontú szervezet alapelvei
7. ábra: A teljesítmény dimenziói
8. ábra: Teljesítményértékelési technikák
9. ábra: A közszolgálati teljesítményértékelés szereplői
10. ábra: A 360 fokos értékelés szereplői
11. ábra: A közszolgálati teljesítményértékelés folyamata

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



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