

**ÁROP – 2.2.21 TUDÁSALAPÚ  
KÖZSZOLGÁLATI ELŐMENETEL**



**Közszolgálati  
teljesítménymenedzsment –  
A teljesítménymenedzsment  
humán folyamata**

**Szakács Gábor**



# MAGYARY PROGRAM

**Szerző:**

© Dr. Szakács Gábor CSc

**Szakmai lektor:**

Dr. Bokodi Márta PhD

**2020-ban hatályosította:**

Dr. Szakács Gábor CSc

**A hatályosítás szakmai lektora:**

Krauss Ferenc Gábor

**A hatályosított kézirat lezárási dátuma:**

2020. július 28.

**Eredeti megjelenés éve:**

2014.

**Kiadja:**

© Nemzeti Közsolgálati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
rektorhelyettes

*A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.*

---

# TARTALOM

<b>Bevezetés</b> .....	4
<b>1. A teljesítménymenedzsment történeti előzményei a magyar közszolgálatban</b> .....	5
Összefoglaló-ellenőrző kérdések .....	12
<b>2. A teljesítménymenedzsment részét alkotó szervezeti teljesítményfilozófiák és -modellek, alkalmazásuk a közszolgálatban</b> .....	13
2.1. A teljesítménymenedzsment fogalmának általános értelmezése .....	13
2.2. Teljesítménymenedzsment-filozófiák .....	18
2.3. Teljesítménymodellek és alkalmazásuk a közszolgálatban .....	20
Összefoglaló-ellenőrző kérdések .....	27
<b>3. A teljesítménymenedzsment részét alkotó egyéni teljesítményértékelés és minősítés alkalmazása a közszolgálatban</b> .....	28
3.1. A teljesítmény fogalma és kritériumai .....	28
3.2. Az egyéni teljesítményértékelési rendszer kialakításának stratégiai választási lehetőségei .....	29
3.2.1. <i>Az egyéni teljesítményértékelés megfeleltetése a teljesítménymenedzsment elveknek</i> .....	29
3.2.2. <i>A teljesítményértékelés célkategóriái, céljai, követelményelvárásai, a célkitűzés szabályai, módszerei</i> .....	33
3.2.3. <i>Teljesítményértékelési technikák, a TÉR struktúrája, kötelező és ajánlott, illetve kiválósági moduljai</i> .....	36
3.2.4. <i>Mérés és/vagy értékelés, önértékelés, szubjektivitás, az értékelés igazságossága</i> .....	38
3.2.5. <i>Formális és informális értékelés</i> .....	41
3.3. A teljesítményértékelés szereplői és főbb feladataik .....	42
3.4. A közszolgálati teljesítményértékelés és a minősítés folyamata .....	46
3.5. A teljesítményértékelés kommunikációja .....	51
3.6. A teljesítménymenedzsment humán folyamatának kapcsolata az egyéb humán folyamatokhoz és azok humán funkcióihoz .....	55
Összefoglaló-ellenőrző kérdések .....	57
<b>4. Az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés egyes szegmenseinek megítélése a kutatási eredmények alapján</b> .....	58
<b>Összefoglalás</b> .....	69
<b>Felhasznált irodalom</b> .....	70
<b>Felhasznált jogszabályok</b> .....	73
<b>Felhasznált internetes hivatkozások</b> .....	75
<b>Fogalomtár</b> .....	76
<b>Ábrák és táblázatok jegyzéke</b> .....	83

---

## BEVEZETÉS

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének egyik meghatározó jelentőséggel bíró eleme a teljesítménymenedzsment humán folyamata és az ehhez a humán folyamathoz tartozó humán funkciók köre. A teljesítménymenedzsmentet általánosságban olyan komplex, összetett humán folyamatként értékelhetjük, amely a szervezetek teljesítményének javítását célozza meg az egyének és a csoportok, illetve a szervezeti egységek teljesítményének fejlesztésén keresztül.<sup>1</sup> A teljesítménymenedzsment másik fontos küldetése a szervezeti stratégiai célok és a személyi állomány egyéni céljai közötti összhang megteremtése. Erre figyelemmel a közszolgálatra érvényes **teljesítménymenedzsment humán folyamatának fogalmát** az alábbiak szerint határozhatjuk meg: A közszolgálati ágazat, valamint a közszolgálati szervezetek teljesítménypolitikájának, a teljesítménymenedzsment-rendszer kiépítésének, a teljesítmény értelmezésének, a szervezeti, az egységszintű és az egyéni teljesítményértékelésnek (beleértve a minősítést is), valamint a teljesítménymenedzsment-rendszer megújítását szolgáló humán funkciók egységes struktúrája.

A teljesítménymenedzsment humán folyamatának működtetéséhez felhasználható a minőségmenedzsment eszközrendszere, a humán kontrolling, a közvélemény-kutatás és a közszolgálaton belüli elégedettségvizsgálatok eredménye. Ez a humán folyamat az emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljének egyik központi eleme, amely jelentős hatást gyakorol az egyéb humán folyamatokra és számos humán funkció alkalmazására is. A teljesítménymenedzsment és az ennek részeként működtetett egyéni teljesítményértékelés – a közszolgálatban dolgozók túlnyomó többsége szerint – ma már nélkülözhetetlen eleme a vezetésnek, a feladatellátásnak, a szervezeti kultúra fejlesztésének, ugyanakkor a használatát még mindig 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 teljesítményértékeléseinek is alkalmazható teljesítményprizma, EFQM, CAF és a Balanced Scorecard modellekről;
- 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;
- áttekintést kap a közszolgálati egyéni teljesítményértékelés szereplőiről, folyamatáról, az értékelés menetéről, a vezetői visszacsatolás jelentőségéről, az értékelés következményeiről és a dokumentálása szabályairól,
- rövid betekintést nyer az értékelő beszélgetés kommunikációs szabályaiba;
- ismereteket szerezhet a teljesítményértékelés vizsgálatával kapcsolatban indított kutatások eredményeiről.

---

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

---

# 1. A TELJESÍTMÉNYSZERZÉS MENEDZSMENT TÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEI A MAGYAR KÖZSZOLGÁLATBAN

A teljesítményszerszerzés humán folyamatának rendszerszerű működtetése a magyar közszerzésben fokozatosan kezdett kibontakozni, és a legtöbb humán funkcióját illetően megvalósulni. Számos előzmény jelzi, hogy a kérdéssel viszonylag hosszabb ideje foglalkoztak a szakterület kutatói, elméleti és gyakorlati szakemberei, valamint a közszerzés hivatalos apparátusa, illetve a jogalkotók is. A személyi állomány *egyéni értékelését minősítés formájában* 1884-ben kezdték meg, amikor is rendszeres időközönként – jórészt a pénzügyi szerzés 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, úgymint: az értelmi felfogásra, az ítélőtehetségre, a szorgalomra, az előadási készségre, a szakképzettségre és a magaviseletre. Az ennél a megoldásnál jóval fejlettebb „szerzési jelentést” – az amerikai *Probst-rendszer* – 1940-ben vezették be Budapest székesfővárosánál, ez lényegében a minősítés funkcióját töltötte be, évente kétszeri alkalmazásával igen kedvező eredményeket értek el. Az említett rendszer jelentős súllyal már pszichológiai szempontokat is figyelembe vett, és összetett, ugyanakkor differenciált kép kialakítására nyújtott lehetőséget az értékelést végző főnökök számára.<sup>2</sup> 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 össze. 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 miniszteri rendeletek.<sup>3</sup> A kezdeti időszakban az egyéni teljesítményértékelés valóságos tartalommal és jogi formában még nem kapott szerepet az emberierőforrás-gazdálkodásban, a közszerzési szervezetek működtetésében.<sup>4</sup> A fejlett nyugati országokban, elsősorban a New Public Management mozgalom hatására, *egyre több humánmenedzsment-technika, -eszköz, -módszer* kezdett beépülni a közszerzési szervezetek hagyományosnak nevezhető működési rendjébe. Mindenekelőtt ezek közé soroljuk az *egyéni teljesítményértékelést*, továbbá *a szervezeti és a csoport szintű teljesítményértékelést*, *a szervezeti működés önértékelését*, a dolgozók elköteleződésének és a külső ügyfelek elégedettségének mérését együttesen magában foglaló, ezért komplexnek és folyamatjellegűnek számító teljesítményszerszerzési rendszer alkalmazását.

---

<sup>2</sup> Bővebben lásd: MAGYARY Zoltán: *A hivatásos közszerzés megoldatlan kérdései*. Erdélyi Múzeum Egyesület, Kolozsvár, 1944, pp. 11–12.; MAGYARY Zoltán: *Amerikai államelmélet – A közigazgatás útja az Északamerikai Egyesült Államokban*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1934, pp. 170–210.

<sup>3</sup> 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvről; 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.); 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szerzési viszonyáról (Hszt.); 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.); 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.) Az Mt. és a Kjt. hatálya alá tartozók számára az egyéni teljesítményértékelés jogintézményét nem vezették be, kizárólag a minősítést szerepeltették.

<sup>4</sup> Az új jogállási törvények bevezetéséhez készített szakmai koncepció a minősítés jogintézménye mellett megemlíti a teljesítményértékelést is, amely azonban nem kap kiemelt figyelmet. Lásd: *Egy koncepció a közszerzésről*. Budapest, 1990, pp. 21–25.

Magyarországon az egyéni teljesítményértékelés gyakorlati bevezetését a 21. század első éveit hozták el. Ekkor a vonatkozó törvényi felhatalmazások alapján – amelyek *keretjelleggel, egységes értelmezés nélkül határozták meg a tárgykörre eső feladatokat* – a szorosán értelmezett közszolgálatot érintően (közigazgatás, rendészet, honvédelem) a belügyminiszter által kiadott módszertani útmutatás alapján kezdték meg a – minősítés jogintézményének fenntartása mellett – *az egyéni teljesítmények értékelését*.<sup>5</sup> 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 2006 közötti időszakban a legtöbb közszolgálati szervezetnél **csak formálisan tettek eleget a törvényi előírásnak**. A megvalósítást a bürokratikus és adminisztratív jelleg uralta. A szervezetenként kialakított megoldások nélkülözték az egységességet, emellett a transzparenciájukkal, a megismerhetőségükkel szemben is komoly aggályok merültek fel. Ebből adódóan is a teljesítményértékelés elfogadottságát, igazságosságának megítélését *a szubjektivitás vagy annak érzete jelentősen áthatotta*, mégpedig negatív irányba. A vezetők nem szívesen vállalták fel a munkatársaiknak szóló visszacsatolást, a jó, de még inkább a rossz teljesítmény közlését, a munkamagatartás területén észlelt problémák orvoslását. 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 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 alakult ki az egyéb emberierőforrás-gazdálkodási humán folyamatokhoz és humán funkcióhoz. A teljesítményértékelés bevezetését nem kísérte megfelelő színvonalú és mértékű kommunikáció, illetve PR-tevékenység, és elmaradtak a szükséges felkészítések, tréningek is. 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 e humán funkció segítségével a kívánt irányba fordítani. Néhány év elteltével azonban – a jelzett problémák ellenére – *a teljesítményértékelés lassan-lassan mégis az emberierőforrás-gazdálkodás részévé vált*. A közszolgálatban dolgozók közül egyre többen elfogadták, hogy a tárgyalt humán funkció nélkülözhetetlen eleme a munkavégzésnek, a vezetők feladatellátásának. Számos közigazgatási szervezetnél az ügy iránt elkötelezett vezetők és személyzeti/humán szakemberek úgy gondolták, hogy a teljesítményértékelés megfelelő eszköz lehet az eredményesség fokozásához, a szervezeti kultúráváltás felgyorsításához és a társadalom által sürgetett reformok, változások bevezetéséhez.

Az egyéni teljesítményértékelés közszolgálaton belüli megújítására első ízben 2006-ban került sor.<sup>6</sup> Ebben az évben vezették be **az új típusú, kompetenciaalapú 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;

<sup>5</sup> A belügyminiszter módszertani ajánlása a köztisztviselők egyéni munkatranszparenshoz. Magyar Közlöny 2002/17. szám, pp. 891–901.

<sup>6</sup> 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól.

- egységes értelmezését adták a szervezeti és az egyéni teljesítménycélok, illetve teljesítménykövetelmények meghatározásának, azok lebontásának, mérésének és a célok fajtáinak is;
- 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” és a „HOGYAN” értékelésére. Az előbbinél az elvégzett munka mennyiségi és minőségi mutatóinak beazonosítása, míg az utóbbinál a munkamagatartás, az értékelt által tanúsított viselkedés, hozzáállás kompetenciákkal történő megállapítása történt meg;
- kialakították a közzszolgálat 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 papíralapú értékelőlap elektronikus kiváltására;
- új elemként szerepelt az is, hogy a TÉR folyamatainak figyelemmel kíséréséhez egységes monitoringot vezettek be;
- a TÉR bevezetését széles körű sajtóhírverés, a területért felelős 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 monitoringeredmények alapján, valamint a 2008. év őszén megkezdődött gazdasági világválság hatására a rendszeren kisebb mérvű átalakításokat hajtottak végre, és annak jogi szabályozását is – viszonylag rövid időn belül – néhányszor módosították.<sup>7</sup>

Rövid összegzésként megállapítható, hogy a *TÉR elfogadása, illetve az alkalmazása körül tapasztalt vihar, értetlenség, ellenállás stb. továbbra sem jutott nyugvópontra*. Ennek egyik kiemelt okaként *a teljesítményhez kötődő jutalmak kötelező elosztás szerinti megítélése*, valamint a – 2008. év őszén hozott kényszerintézkedések miatti – *pénzelvonás* jelölhető meg. A versenyszektorban bevált kötelező elosztás alkalmazása teljesen idegen volt a közzszolgálattól. 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 elosztás 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 széles körű 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;

<sup>7</sup> 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 jutalmazásának egyes átmeneti szabályairól; 207/2010 (VI. 30.) Korm. rendelet egyes közzszolgálati jogviszonnyal összefüggő kormányrendeletek módosításáról.

- a szervezeti és az egyéni teljesítménycélok beazonosításán, összehangolásán keresztül a szakmai feladatellátás minőségi javítása, a stratégiai gondolkodás elterjesztése, illetve elfogadtatása;
- a valódi teljesítmények – nem csak pénzbeli – elismerése, a belső motiváció erősítése;
- az egyéni fejlesztési célok meghatározása, valamint
- a szakértői és a vezetői utánpótlási kör kialakítása.

Az elfogadást akadályozó következő kiemelt ok a vezetők, különösen a felső vezetők hozzáállásában, szemléletében volt kereshető. *Viszonylag kevesen álltak látványosan, példamutatóan a TÉR alkalmazása mellé*, így a személyi állomány részéről a követés aligha volt elvárható, illetve számonkérhető. Sokszor a vezetők, különösen a munkáltatói jogkörrel rendelkezők nem tartották magukat a terület legfontosabb humánerőforrás-menedzserének, ezért az e körbe tartozó feladatokat, így a TÉR működtetését, az értékelés végrehajtását is „albérlésbe” kiadták másoknak, nemritkán az értékelteknek. A TÉR széles körű, formalitásoktól mentes alkalmazását az értékeltek – vezetők és nem vezető köztisztviselők – hozzáállása is erősen akadályozta. A felkínált rendszerek szinte mind egyikét 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 munkatársai tevékenységét, és nem adott számára folyamatos visszajelzést. *A valódi versenyhelyzetet, az érdemi megmérettetést, a teljesítményelv érvényre juttatásának fontosságát a közszolgálatban továbbra is sokan megkérdőjelezték, rendszeridegennek, 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 közszolgálati szervezetek irányítási, működési zavarai, főleg a központi közigazgatásban bekövetkezett gyakori átszervezések, vezetőváltások, a fluktuáció nagyságrendje, a permanens létszámleépítések, majd az ezeket követő felvételek és egyéb tényezők is nehezítették a TÉR megfelelő hatékonyságú megvalósítását. A szervezeti struktúrában kimutatható egyenetlenségek szintén akadályozták a teljesítményértékelés megfelelő végrehajtását. Ha egy vezetőnek 20 főnél többet kellett értékelnie, kevés volt az esélye annak, hogy a TÉR alkalmazása ne legyen csupán formális, adminisztratív tevékenység. 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 közszolgálati szervezetek zöme továbbra sem alkalmazott minőségbiztosítási eljárást, nem végzett szervezeti önértékelést, és nem készített szervezeti teljesítményértékelést sem, tehát nem élt a teljesítménymenedzsment kínálta lehetőségek kiaknázásával.

A kiemelt problémák, nehézségek ellenére számos 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;
- egyetértettek a jutalomalapok nagyságrendjének szervezetek közötti kiegyenlítésével, az elosztás átláthatóvá tételével;



- fokozatosan 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, karrierépítési lehetőségük stb.

Az egyéni teljesítményértékelés mellett a közzszolgálat számos területénél az ezredforduló környékén fokozatosan teret nyertek a teljesítménymenedzsmenthez tartozó olyan egyéb humán funkciók, mint például a *TQM-alapú szervezeti szintű értékelési és önértékelési rendszeralkalmazások*,<sup>8</sup> a *közigazgatáson belüli elköteleződésmérések*<sup>9</sup> vagy a *társadalmi, illetve az ügyfél-elégedettség beazonosítására szolgáló közvélemény-kutatások*.<sup>10</sup> Közel 5000 közigazgatási vezető és az általuk irányított több ezer beosztott munkatárs közreműködésével *360 fokos, fejlesztő központú teljesítményértékelést/visszajelzést* bonyolítottak le.<sup>11</sup> A *humán kontrolling* biztosította megoldásokat, ugyanakkor nem használták fel a teljesítménymenedzsment humán folyamatához tartozó humán funkciók gyakorlati alkalmazásánál.

Az egyéni teljesítményértékelés második, nagy volumenű továbbfejlesztéséhez az utat a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program és a Kormányzati Személyzeti Stratégiában foglalták nyitották meg.<sup>12</sup> A programhoz és a stratégiához igazodóan új szabályozási tartalmak láttak napvilágot, amelyek alapján 2013-ban indult meg valamennyi hivatásrendnél az ismét újnak nevezett közzszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer.<sup>13</sup>

Az egyéni teljesítményértékelési és minősítési rendszer kialakításnál a fejlesztők a következő **főbb szempontokra** voltak tekintettel:

- az új közzszolgálati TÉR foglalja magában 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;

<sup>8</sup> 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 közzszolgálati szervezet bevezette az ISO korábbi és az érvényes 9001-es verzióját (2001-től folyamatosan).

<sup>9</sup> A közigazgatásban három alkalommal, 2008-ban, 2011-ben és 2013-ban végeztek dolgozói elköteleződésmérést.

<sup>10</sup> A rendvédelmi szervek rendszeresen készítetnek – külső szakértőkkel – közvélemény-kutatást, tevékenységük társadalmi megítélésének megismerésére (2007-től). *A közigazgatás képe és megítélése a lakosság körében* címmel készült lakossági véleményfelmérés 2017-ben, továbbá az *Állam és közintézmények véleményfelmérése* címmel közintézményi véleményfelmérés készült, szintén 2017-ben.

<sup>11</sup> A közigazgatás vezetői körében – önkéntes alapon – végeztek 360 fokos értékeléseket (2008–2009).

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> A közzszolgálati 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 közzszolgálati egyéni teljesítményértékelésről; 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet A közzszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről; 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 teljesítményértékeléséről; 46/2013. (VIII. 16.) BM rendelet az Országgyűlési Őrség hivatásos állományú egyéni teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékeléséről 9/2013. (VIII. 12.); HM rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról.

- 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 a szervezet és az egyén egyidejű fejlesztését szolgálja;
- az új megoldás rendszeres, illetve folyamatos értékelést tegyen lehetővé;
- egyszerűen, gyorsan, munkaidőalapot 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 emberierőforrás-gazdálkodás egyik központi humán funkciójává, a teljesítményszabályzat humán folyamatának meghatározó elemévé;
- a félévi és az év végi teljesítményértékelést és a hozzárendelt minősítést – a korábbinál korszerűbb és felhasználótámogatóbb – informatikai rendszeralkalmazással lehessen kiszolgálni.

Ezen elvek figyelembevételével dolgozták ki az új rendszert. Az egységes alapelvek szerint összeállított **moduláris, kompetenciaalapú és keretjellegű rendszeralkalmazás** lehetőséget biztosított arra, hogy a közszolgálat különböző területeinél a szervezetek sajátosságaikat, feladatrendszerüket, prioritásaikat, feltételrendszerüket stb. figyelembe véve, kisebb változtatásokat építhessenek a keretrendszerbe. Ezzel a lehetőséggel elsősorban a honvédelmi területnél éltek, később a rendészetnél is – az eredeti struktúra és tartalmi követelmények megtartása mellett – változtatásokat eszközöltek.

Ebben a periódusban *tovább folytatódtak a teljesítményszabályzat-rendszer teljesebb körű kiépítését eredményező munkálatok*. Munkacsoportok alakultak a korszerű minőségbiztosítási és önértékelési rendszerek közszolgálati adaptációjának elkészítésére, illetve a meglévők továbbfejlesztésére. A szakértői csoportok kidolgozták azokat a koncepciókat, amelyek alapján lehetőség nyílt a tárgykorba eső alkalmazások közszolgálaton belüli bevezetésére.<sup>14</sup>

A rendvédelmi területet érintően a jogalkotó 2013-ban rendszerbe emelte **a szervezeti szintű teljesítményértékelés kötelező alkalmazását**.<sup>15</sup> A szervezeti szintű teljesítményértékelés bevezetésével, – amelyet összekapcsoltak az egyes szakterületek és a személyi állomány egyéni teljesítményének értékelésével – azt kívánták elérni, hogy a rendészeti feladatokat ellátó szervezetek professzionális, jogszerű és szakszerű működését ez a rendszer megoldás segítse elő. Javítsa tevékenységük hatékonyságát, eredményességét, valamint támogassa a vezetői döntés-előkészítést, illetve a döntéshozatalt. A központi, a területi és a helyi szervezetek munkájának megítéléséhez a szervezeti teljesítmény-célok megvalósulásának értékelését, a szervezeti működés teljesítmény-mutatóinak értékelését, továbbá a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok teljesülésének mérését végzik el – évi rendszerességgel – az önértékelést teljesítő szervezetek és az értékelők. A szervezeti működés jelzett teljesítmény-mutatóit a vezetői, a funkcionális és a szakmai (szakterületi) tevékenységcsoportok bontásában mérik meg, illetve a tevékenység egészét összegzetten értékelik. A belügyminiszter által meghatározott ágazati, az ezekből a rendvédelmi szervek számára, majd ebből a területi, és a helyi szintű szervezeti egységekre lebontott teljesítmény-célokat, valamint a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumokat úgy határozzák meg, hogy azok igazodjanak az adott szervezet sajátosságaihoz, szervezeti és működési állapotához, az eltérő körülményeikhez, feltételeikhez, továbbá a rendelkezésükre álló erőforrásaikhoz. Ezzel a célmeghatározási és célebontási technikával kívánják elérni azt, hogy olyan

<sup>14</sup> Ezen rendszeralkalmazások elméleti alapjainak rövid bemutatására a 2. fejezetben térünk ki.

<sup>15</sup> 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 szóló 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet.

reális, teljesíthető követelményeket támasszanak, amelyek végső soron az érintett szervezetek fejlődését, fejlesztését eredményezik. Valamennyi új rendszer bevezetésével törvényszerűen együtt járó kezdeti nehézségek és problémák ellenére megállapítható, hogy a röviden bemutatott szervezeti teljesítményértékelési rendszer bizonyította életképességét. Ennél fogva talán azt is ki lehet jelteni, hogy a közzszolgálat egyéb területeinél is megvan a lehetősége hasonló szervezeti szintű értékelési rendszer bevezetésének, illetve a teljesítményszabályzat-elvek szélesebb körű alkalmazásának.

Visszakanyarodva az egyéni teljesítményértékeléshez, felfedezhető, hogy a rendészeti és a honvédelmi területen a 2013-ban életbe léptetett jogszabályi keretek többszöri, kisebb mértékű módosítása történt meg. Ezeket az átalakításokat a teljesítményértékelés és a minősítés végrehajtása során összegyűlt tapasztalatok, illetve az érintett szervezeteken belüli és az azokon kívüli változások generálták. A közzszolgálatban a tárgyalt időszak alatt lezajlott strukturális és szervezeti átalakítások – kezdve az állami tisztviselők jogállásáról szóló törvény 2016-ban,<sup>16</sup> majd folytatva a kormányzati igazgatásról szóló törvény 2018-ban<sup>17</sup> történt kihirdetésével – alaposan *átrendezték a közzszolgálat személyzetpolitikáját, emberierőforrás-gazdálkodását, benne a teljesítményértékelés és a minősítés szabályozását, gyakorlati megvalósítását is.*

Az új előírások jogi aspektusait vizsgálva megállapítható, hogy formai szempontból átfogó jellegű átalakítások következtek be mind a két kiemelt törvényt illetően. Azonban ezek a változtatások tartalmukat nézve jelentéktelennek mondhatók a közzszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelési és minősítési rendszeréhez viszonyítva.<sup>18</sup> Amennyiben a humánmenedzsment-szemponthoz vesszük figyelembe, akkor már árnyaltabb kép rajzolódik ki. A korábbi TÉR-megoldás kompetenciaalapú, moduláris modellje által biztosított kötelező és ajánlott, tehát differenciáltan, szabadon alkalmazható elemekből építkező keretrendszerét<sup>19</sup> az új megoldásoknál is – kisebb-nagyobb átalakításokkal, átnevezésekkel – lényegében megtartották. A kompetenciaalapú munkamagatartás és a különbözőképpen elnevezett kompetenciamegfelelés értékelését is meghagyták. Különösen az állami tisztviselők jogállását szabályozó törvényben található rendelkezéseket, amelyek *a humánmenedzsment-szemponthoz alapul véve* lényegében kérdésessé teszik a teljesítményértékelés és a minősítés valódi szerepét, a szervezeti működésben, illetve az emberierőforrás-gazdálkodásban elfoglalt helyét, jelentőségét. A kormányzati igazgatásról rendelkező törvény igyekszik orvosolni a jelzett problémát. Azonban ez a törvény a teljesítményszabályzat elvei szerinti működtetés fejlesztése, erősítése helyett akadályokat gördít a pozitív változások lehetősége elé azzal, hogy tovább erősíti a formálisan teljesíthető, kevés hozzáadott értéket biztosító, alacsony hatásfokú, érdektelenségbe torkolló, egyszerűbbnek látszó, ezért kevesebb konfliktussal, problémával járó végrehajtás választásának helyességét. (A teljesítményszabályzat elveinek megfelelő egyéni teljesítményértékelés és minősítés megoldását nehezítő, legjelentősebbnek tartott tényezők bemutatására a 3. fejezetben térünk ki.)

<sup>16</sup> Az állami tisztviselők jogállásáról szóló törvény és az ehhez kapcsolódó kormányrendeletek 2019. 04. 24-től hatályukat veszítették, ennek ellenére a szövegben szerepeltetjük a teljesítményszabályzattal összefüggő szabályozási tartalmakat a tárgykörre vonatkozó folyamat teljes körű bemutatása érdekében.

<sup>17</sup> 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról.

<sup>18</sup> Lásd bővebben: GYÖRGY István: *A közzszolgálati alkalmazottak teljesítményértékelése és minősítése*. In GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közzszolgálati életpályák jogi szabályozása*. Dialóg Campus Kiadó, 2019, pp. 219–229.

<sup>19</sup> SZAKÁCS Gábor – BOKODI Márta – SZAKÁCS Édua: *A közzszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere. Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó személyzeti szakemberek részére*. Az Államreform Operatív Program -2.2.5.-2008-001 támogatásával kiadja: A Közzszolgálati és Igazságügyi Minisztérium Személyügyi Felelős Helyettes Államtitkárság, Budapest, 2012. február 29. pp. 2–105.

## **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 tipushibáit!*
- ✓ *Mennyiben jelentett új megoldást a közszoigálatban 2006-ban bevezetett TÉR-rendszer?*
- ✓ *A 2013-ban bevezetett új közszoigálati egyéni teljesítményértékelési megoldás miben változtatott a korábbi rendszeren?*
- ✓ *A 2016-ban, majd a 2018-ban hatályba léptetett új TÉR-szabályozások milyen formai és tartalmi változásokot hoztak a korábbiakhoz képest?*

---

## 2. A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT RÉSZÉT ALKOTÓ SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYFILOZÓFIÁK 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 felső vezetői gyakran használnak azon vezetési folyamatok és rendszerek leírására, amelyek célja a teljesítmény fokozása és a teljesítményszámítás, a teljesítménnyel kapcsolatos kimutatások javítása.”<sup>20</sup> „*Teljesítményértékelési rendszer alatt* legszélesebb értelemben a szervezeti teljesítményhez történő egyéni, csoportos és szervezeti egység szintű hozzájárulások mértékének és módjának tervezésére, mérésére és értékelésére vonatkozó emberierőforrás-menedzsment politikákat, személyzeti irányelveket, módszertani eszközöket, technikákat, illetve a szervezet által alkalmazott gyakorlatot értjük.”<sup>21</sup>

*A teljesítménymenedzsmenttel való foglalkozás, a teljesítménymenedzsment elvei és az általa közvetített gondolkodásmód elfogadása, annak a vezetés, illetve a napi munkavégzés részévé tétele* mára már *nemcsak a versenyszféra, de a közszolgálat számára is releváns, megoldásra váró feladattá lépett elő.* A teljesítménymenedzsment fogalma lényegében két fő kérdéssel foglalkozik és ugyancsak kétféle tevékenységet foglal magában. Egyrészt *a teljesítmény folyamatos fokozásával, másrészt a teljesítmény megragadására, mérésére* szolgáló, legalkalmasabbnak mutatózó eszközkészlet fejlesztésével foglalkozik. A teljesítménymenedzsment kifejezés mint összetett szó is kétféle tartalmat hordoz, mégpedig *a teljesítményt és a menedzsmentet* (a vezetés). *A teljesítmény kifejezés* legelterjedtebb általános szótári jelentése: valamilyen tevékenység (cselekedet) lemérhető eredménye, valaminek az elérése.<sup>22</sup> Ebből is kiderül, hogy maga a teljesítmény több tényezőt foglal magában:

- 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.*

---

<sup>20</sup> MARR, Bernard: *Business Performance Management: current state of the art, A survey report*, 2004. Hyperion Solutions; Cranfield School of Management.

<sup>21</sup> BAKACSI Gyula – BOKOR Attila – CSÁSZÁR Csaba – GELEI András – KOVÁTS Klaudia – TAKÁCS Sándor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000, p. 181.

<sup>22</sup> *Magyar értelmező kéziszótár*. Akadémia Kiadó, Budapest, 1992. p. 1354.

A *menedzsment (a 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 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 elérése szempontjából kulcsfontosságú paraméterek (input, folyamat, output) mérését és az ezzel kapcsolatos visszacsatolás teljesítését.

A teljesítménymenedzsment szempontjából a szervezetek működését kétféle paraméterrel írhatjuk le: mégpedig azzal, hogy *eléri-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.**<sup>23</sup> 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, értékelési rendszereket arra hozzák létre, hogy a teljesítmény különböző elemeiről folyamatosan információt gyűjtsenek, végül a beszámolási rendszer adja meg a keretét a teljesítményről történő 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 vezető teljesítményértékelésében az irányított szervezeti egység teljesítménye mellett meg kell jelenniük azoknak az elemeknek is, amelyek a vezető irányítási feladatellátásának minőségét mutatják. Ilyen lehet például *a munkatársak motiválásának, vagy éppen munkamegtartásának képessége*, a szervezeti egységen belüli *kommunikáció minősége* és egyéb, vezetői teljesítményelemek.

A teljesítménymenedzsment tárgyát illetően az utóbbi két évtized fontos fejleménye, hogy a fejlett szervezeteket működtető vezetők a szervezeti teljesítményt *nem kizárólag a felelősségi és elszámolási egységek mentén konkretizálják, hanem a folyamatok mentén is*. A szervezet értékláncában összekapcsolódó alap- és támogató folyamatok általában több szervezeti egység közreműködésében valósulnak meg, ezért a folyamatokat jellemző teljesítmény nem feleltethető meg egyértelműen a szervezeti egységek teljesítményének. A folyamatok teljesítményértékelést a vezetők általában a kontrollingtevékenység részeként értelmezik, bár az ezt szolgáló mérési és értékelési rendszerek

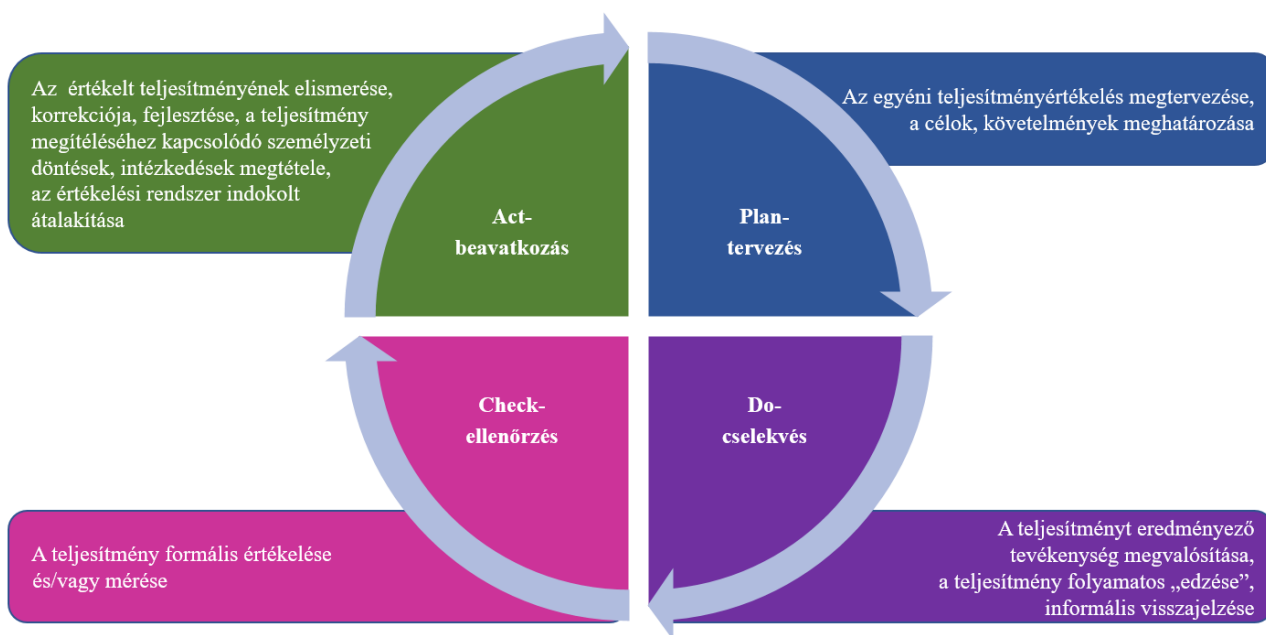
<sup>23</sup> ANTHONY, Robert N. – GOVINDARAJAN, Vijay: *Management Control Systems*. New York, McGraw-Hill/Irwin, 2003.

kialakítása és működtetése a szervezet különböző szakterületeinek feladatát jelentik (ágazati, szakmai területek, minőségbiztosítás, egyéb funkcionális feladatellátók stb.). A *folyamati teljesítményértékelésnek fontos szerepe van a szervezeti teljesítmény egyéni szintre történő lebontásában is*, hiszen a munkatársak szervezeti teljesítményhez való hozzájárulását sokszor az általuk elvégzett feladatok mentén lehet a legjobban megragadni. Vagyis ahhoz, hogy a teljesítményszervezési 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 teljesítménydimenziókban 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 megmutatni, hogy az egyedi teljesítmény-összetevők, a teljesítmény egyes elemei hogyan kapcsolódnak egymáshoz, hogyan erősítik, vagy gyengítik egymás hatását. 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 beszámoló a teljesítményt jellemző mutatókon és esetleg minőségi leírásokon túl tartalmazza 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 információk 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 teljesítményszervezést 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 teljesítményszervezési által előírt lépéseket, illetve rendszeres elemeket, amelyekkel kiküszöbölhetjük a hagyományosan értelmezett értékelési rendszerek hiányosságait, a bürokratikus és a formális végrehajtás irányába mutató megoldásokat.<sup>24</sup> Az egyéni teljesítményértékelés folyamatát a PDCA-ciklus<sup>25</sup> szerint értelmezve a következő szerint indokolt kialakítani és működtetni:

<sup>24</sup> Bővebben lásd: BAKACSI Gyula – BOKOR Attila – CSÁSZÁR Csaba – GELEI András – KOVÁTS Klaudia – TAKÁCS Sándor i.m. pp. 216–223.

<sup>25</sup> A PDCA-ciklus jellemzőit később mutatjuk be.

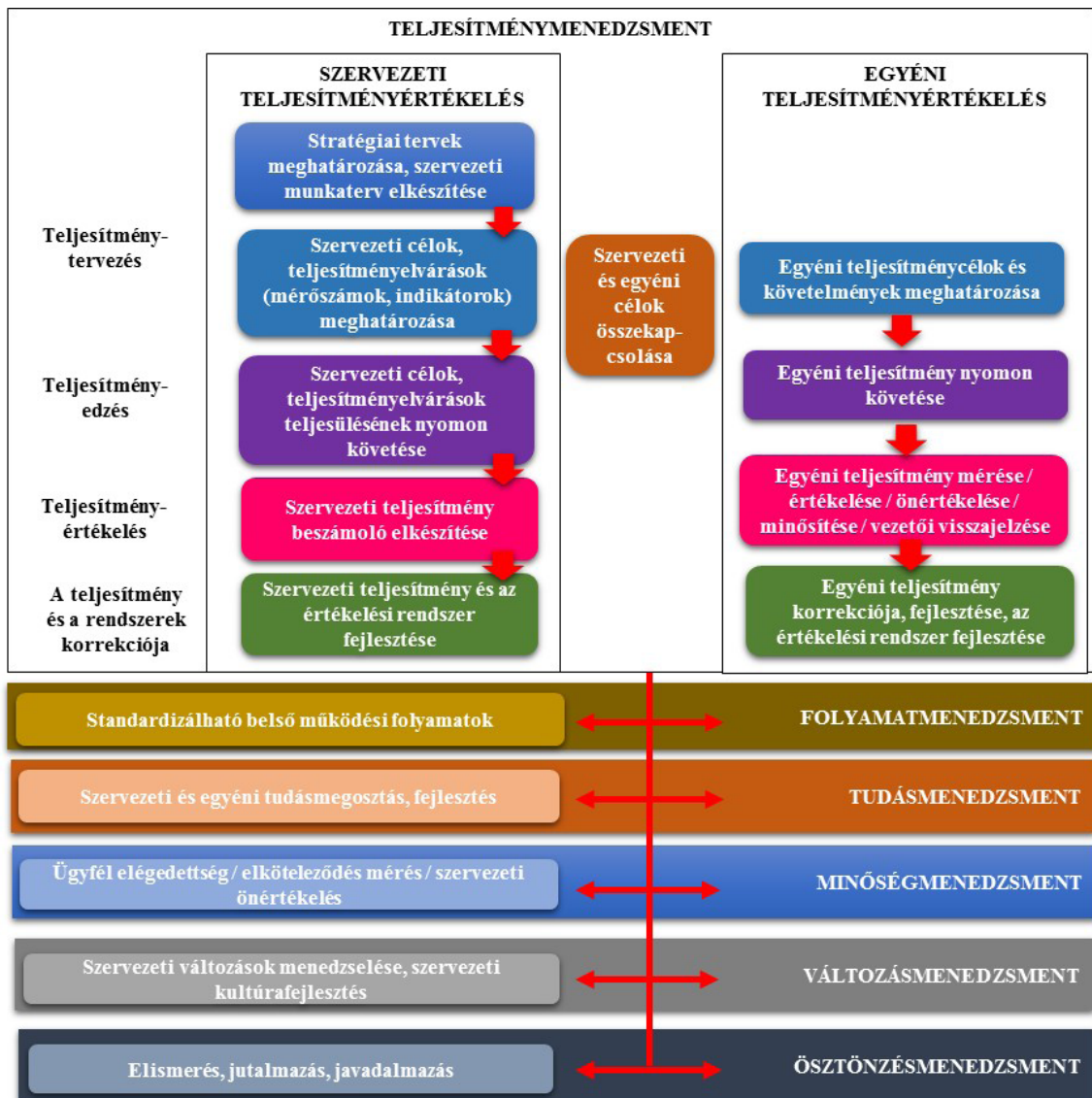


1. ábra: A teljesítménymenedzsment elvei szerint működtetett egyéni teljesítményértékelés folyamata a PDCA-ciklus alapján

Forrás: DEMING, W. Edwards (1986): *Out of the Crisis*. Cambridge, MIT Center for Advanced Engineering Study, p. 21. felhasználása alapján saját szerkesztés

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 ösztönzésmenthez is.





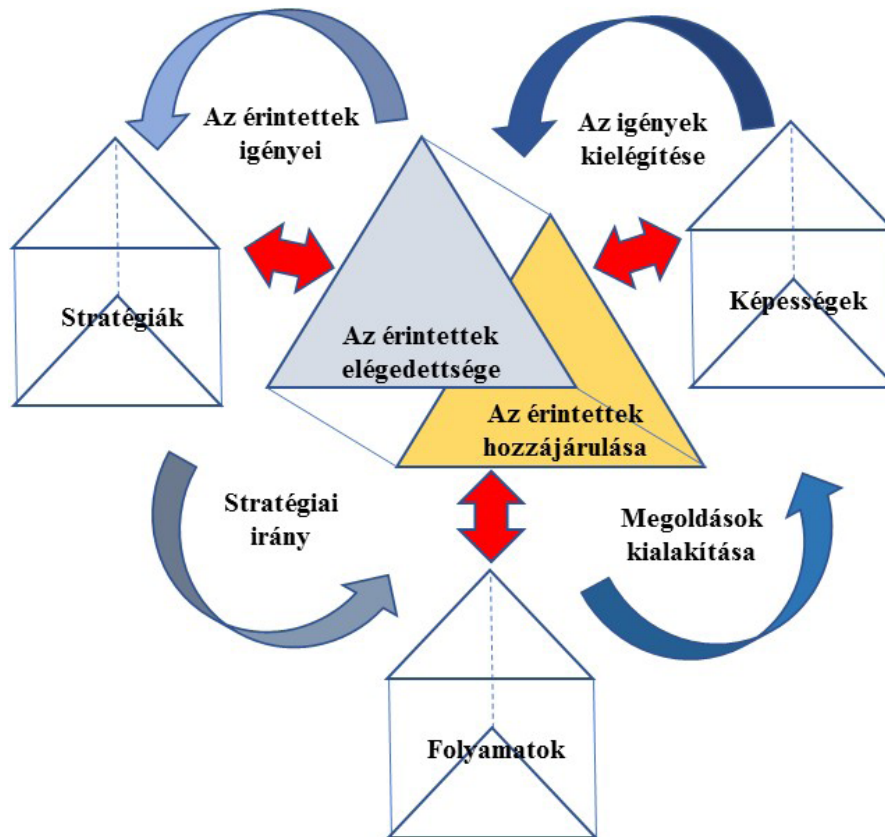
2. ábra: A közszolgálatban is alkalmazható teljesítménymenedzsment struktúrája és kapcsolata az egyéb menedzsmentalkalmazásokhoz

Forrás: TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT FEJLESZTÉSI MUNKACSOPORT által készített: Teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére 2013. május 31. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, p. 6. (Letöltve: [magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési\\_modszerteranok](http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési_modszerteranok). Letöltés ideje: 2014. 04. 25.) és BLANCHARD, Ken: Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010 pp. 119–122. felhasználása alapján saját szerkesztés

A szervezetek a teljesítménymenedzsment részeként végzett méréshez számos adatot gyűjtenek. Ezek definiálására 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 munkatársra jutó költségvetési forrás). **Mutatószám** vagy **mérce** alatt bármelyik előző kettő érthető.

## 2.2. Teljesítménymenedzsment-filozófiák

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



3. ábra: A teljesítményprizma öttényezős, háromdimenziós modellje

*Forrás: NEELY – ADAMS – KENNERLY: Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest, 2004, pp. 199–225.*

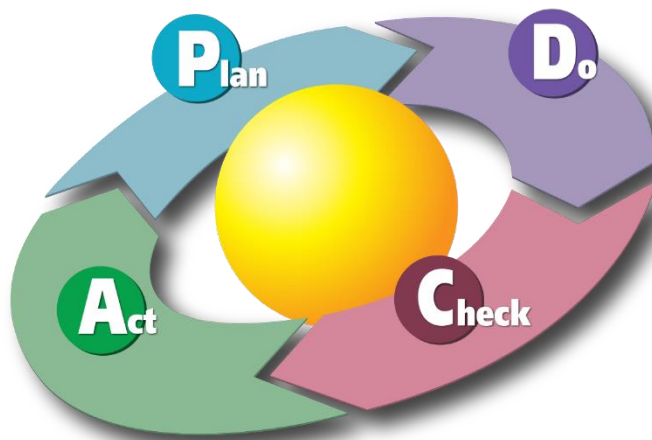
A háromdimenziós struktúra alapján az *érintettek hozzájárulása*, a tetején pedig az *érintettek igényeinek kielégítése* helyezkedik el. A teljesítményprizma három határoló oldalán a *stratégiák*, a *folyamatok* és a *képességek* találhatók. A teljesítményprizma a korábbi teljesítménymenedzsment-filozófiák 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 az érintettjeivel szemben. 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 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 vagyonyarapodás/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 tényezőkön 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 azt 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 utolsósorban 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, készülségi fok), *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 rendelkezésre áll-e.<sup>26</sup>

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



4. ábra: A PDCA-ciklus, vagy teljesítménymenedzsment-filozófia folyamatábrája

Forrás: DEMING, W. Edwards: *The New Economics*. MIT Press. Cambridge, MA. 1993 p. 135.

<sup>26</sup> Dr. GYÖKÉR Irén – Dr. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2010 pp. 118–121.

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 végigvitelét 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 oldaláról. Az összegyűjtött adatok ábrázolásával a folyamat egyszerűbbé tehető, szemléletesen bemutatathatók az ismételt PDCA-ciklusok trendjei. Az adatok így információvá alakíthatók, amire 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, ami magába 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 közszolgálatban

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 visszacsatolása után működésük javítása, versenyképességük növelése*. Lényegében két, egymáshoz kapcsolható – **TQM elven nyugvó** (Total Quality Management = teljes körű minőségirányítás)<sup>27</sup> – komplex értékelési modellmegoldásról van szó. Az elsőbe a **szervezeti önértékelést biztosító EFQM**<sup>28</sup> és a **CAF**<sup>29</sup> rendszeralkalmazások, a másodikba pedig a **szervezeti teljesítmény teljes körű mérésére és értékelésére szolgáló Balanced Scorecard (BSc) modell**<sup>30</sup> tartoznak.

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> European Foundation for Quality Management = Európai Minőségmenedzsment Alapítvány Kiválósági Modellje.

<sup>29</sup> A közös értékelési keretrendszer (angol rövidítése: CAF – Common Assessment Framework) egy teljes körű minőségirányítási eszköz (angol rövidítése: TQM – Total Quality Management), amelyet a közzsféra képviselői dolgoztak ki a közzsféra számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol rövidítése: EFQM – European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve.

<sup>30</sup> Balanced Scorecard (rövidítve: BSC, magyarul: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer).



5 ábra: Az EFQM Kiválósági Modell struktúrája

Forrás: Elkötelezettség a CSR kiválóságért. <http://csrkivalosag.blogspot.com/p/program-bemutatas.html>

Az EFQM Kiválósági Modell egy nem előíró jellegű keretrendszer, amely önértékelésen<sup>31</sup> alapul, lényegét a RADAR<sup>32</sup> elnevezésű koncepció alkotja, amely a PDCA-elvre épül, és 9 kritériumra tagolódik. A modell 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 javíthatók, fejleszthetők. A modell, amely elismeri, hogy a fenntartható szervezeti Kiválóság elérésének számos megközelítése létezik a szervezeti működés minden területén, az alábbi alap gondolatból 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, ami kiváló eredményekhez vezet. Az EFQM szerint az *innováció és a tanulás segíti az Adottságok javítását, továbbfejlesztését, amelyek 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 előrehaladását 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 rövid távú céljait, miként vonja be a célok realizálásába a személyi állományt, milyen rendszerességgel vizsgálja felül és aktualizálja a célokat, a terveket, a teljesítménykövetelményeket;

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> 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.

- *Dolgozók irányítása:* ez a kritérium az emberierőforrás-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 szerint, többéves tendencia felmérése, bemutatása alapján;
- *Dolgozói elégedtség:* a dolgozók elégedettségének felméréseit reprezentáló mutatók és ezek trendjeinek közzététele, valamint a betegségek, a távolmaradások, a balesetek és a fluktuáció adatainak bemutatása;
- *Társadalmi kihívás:* fontos, hogy a szervezet a kiváló eredményeit kifelé is megismertesse, figyeljen környezetére, és működjön együtt az illetékes intézményekkel, 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, kimerítők. Szerepük, hogy további példákkal szemléltessék az alkritérium jelentését, azt, hogy az alkritériumok esetében milyen tipikus szempontokra kell koncentrálni.

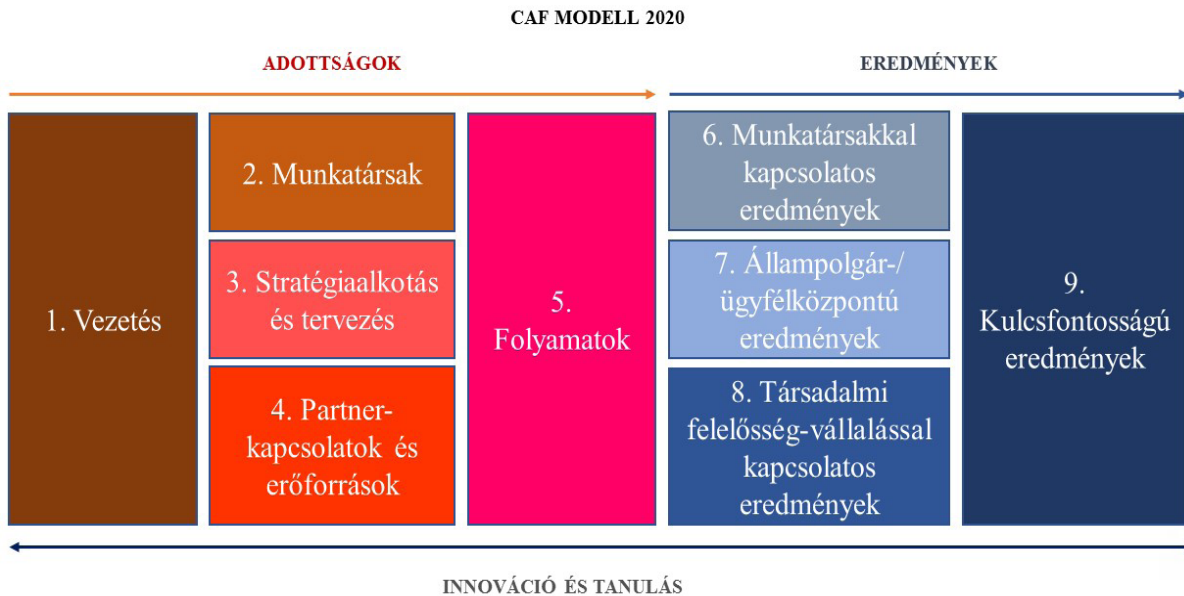
A Kiválóság alapelvei bármely szervezetre vonatkoztathatók, függetlenül annak méretétől vagy ágazati hovatartozásától, működési területétől. Ezek az alapelvek képezik az EFQM Kiválóság Modell alapját, és megjelennek, tükröződnek a modell követelményrendszerében is. Az alapelvek (már a 2010-es változások tükrében) a következők: kiegyensúlyozott eredményeket elérni; értéket teremteni az ügyfelek számára; jövőorientáltan, inspiráltan és tisztességesen, folyamatokon alapulva vezetni; sikeresnek lenni az emberek által; táplálni a kreativitást és az innovációt; partnerkapcsolatokat építeni; felelősséget vállalni a fenntartható jövőért.<sup>33</sup>

A közszolgálatban alkalmazásra javasolt CAF önértékelési modell lényegében az EFQM-moddal 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 több szervezetnél eredménnyel kipróbálták a rendvédelemre adaptált verziót is.<sup>34</sup> A CAF önértékelési keretrendszert 2013-ban, majd 2020-ban az EUPAN keretében, az

<sup>33</sup> Az EFQM részletesebb bemutatását lásd például a következő forrásmunkákban: SZINTAY István: *Minőségmenedzsment I–III*. Miskolci Egyetem, 2005; SZINTAY István – VERESNÉ SOMOSI Mariann: *Integrált vezetési modell a Magyar Köztársaság Rendőrségénél*. Miskolc, 2001; TOLDI Sándor: EFQM-moddal a kiválósági kultúráért. *Minőség és Megbízhatóság*, 2004. 2. szám, pp. 95–99.; KOCZOR Zoltán: *Bevezetés a minőségügybe. A minőségügy gyakorlati kérdései*. 2. kiad. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000; TENNER, Arthur R. – DETORO, Irving J.: *Teljes körű minőségmenedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997. GYULAY Tibor: Megújult az EFQM modell. 2020. (Letöltve: <https://kmexpert.hu/efqm/> Letöltés ideje: 2020. 05. 25.)

<sup>34</sup> 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](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/d/53/70000/6_A_CAF_modszertan.pdf) Letöltés ideje: 2014. 04. 25.)

Európai Közigazgatási Intézet (EIPA) és a nemzeti CAF-koordinátorok együttműködésével újították meg. A legújabb rendszerfrissítés célkeresztjébe a digitalizáció, a fenntarthatóság, a sokféleség, az innováció és a tettekeszség (agilitás) került. A 9 kritériumból és 28 alkritériumból álló struktúrához nem nyúltak, viszont az alkritériumok összetételét az új fókuszoknak megfelelően némileg átalakították.



6. ábra: A Közös Értékelési Keretrendszer új modellje, CAF 2020

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A változásokhoz igazított keretrendszer legfontosabb jellemzőit és előnyeit az alábbiak jelentik:

- a közigazgatás, illetve a közszolgálat igényeinek kielégítését szolgálja;
- az állampolgárok számára nyújtandó jobb közszolgáltatások biztosításához járul hozzá;
- a közszolgálat szervezeteinek fejlesztése egységes európai alapelvek mentén történhet meg;
- a közös nyelv használata elősegíti a vezetők és a beosztott munkatársak számára a konstruktív együttműködést, a párbeszédet és a tanulást más szervezetektől;
- az önértékelés módszerének alkalmazása aktivizálja, bevonja a személyi állomány tagjait a folyamatba;
- a szervezet működésére jellemző tények összegyűjtése a fejlődéshez járul hozzá;
- a CAF alkalmazása ingyenesen elérhető és a nemzeti koordinátorok által támogatott;
- „A hatékony CAF felhasználó” cím elnyerése lehetőséget nyújt a külső visszajelzésre, a szervezet fejlesztésére.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> REINZINGER Zoltán: CAF 2020 – A Közös Értékelési Keretrendszer új modellje. Magyar Minőség Társaság, 2020. (Letöltve: <https://quality-mmt.hu/2020/02/03/caf-2020-a-kozso-ertekelesi-keretrendszer-uj-modellje/>. Letöltés ideje: 2020. 05. 25.)

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 egyetemben egy integrált irányítási és vezetési rendszer bevezetésére kívánnak a jövőben felhasználni.<sup>36</sup>

A BSC-modell – hasonlóan az eddig bemutatott egyéb megoldásokhoz – a múlt teljesítményét kifejező pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal egészíti ki, *amelyek leginkább befolyásolják a jövő teljesítményét*. A BSC a szervezet jövőképét és stratégiáját fordítja le egy olyan átfogó mutatószámrendszerre, 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: 7. ábra).

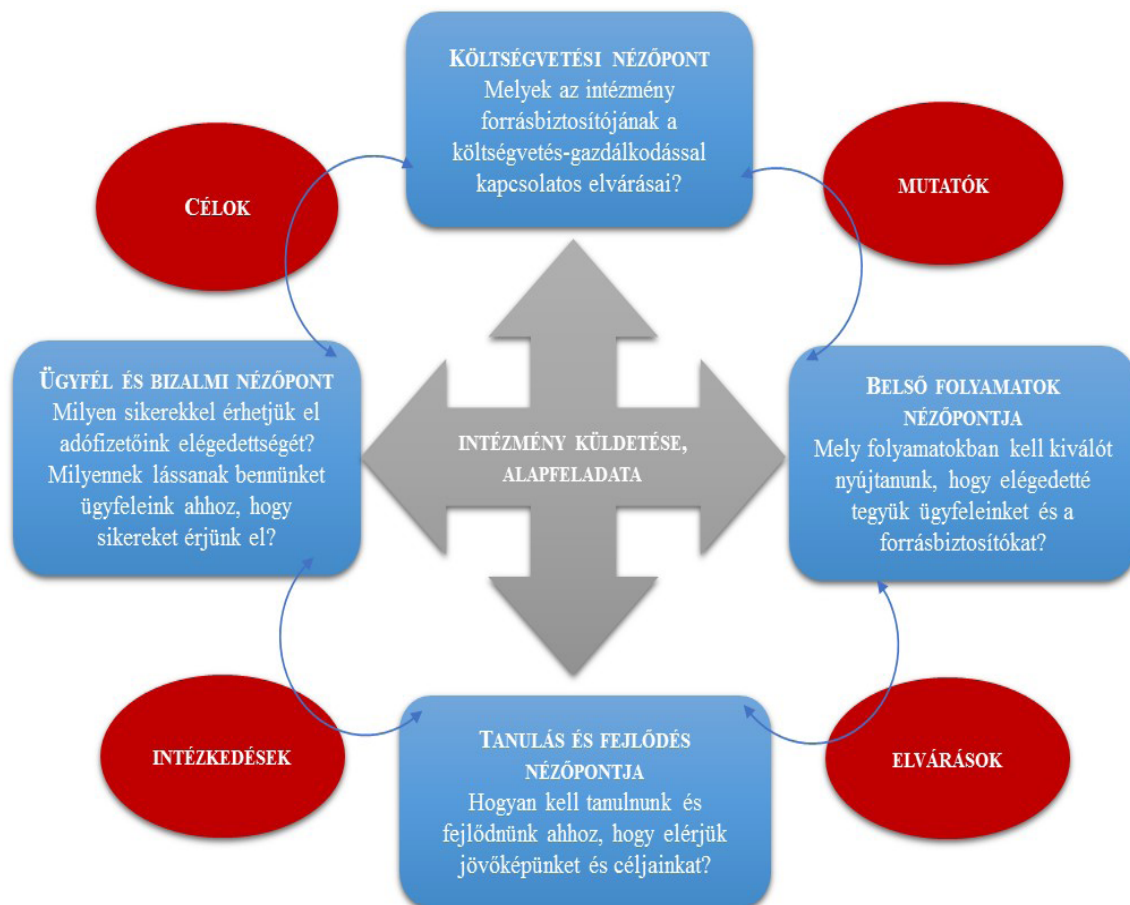
A BSC ezzel a megoldással képessé teszi a szervezeteket arra, hogy nyomon tudják követni pénzügyi eredményeiket, és ezzel egyidejűleg figyelemmel kísérhessék a jövőbeli növekedésükhöz szükséges új képességeiket, továbbá a nem pénzügyi erőforrások kialakításának és biztosításának folyamatát is. A BSC 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.

<sup>36</sup> 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: [magyarprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszerstanok](http://magyarprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszerstanok). Letöltés ideje: 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: [magyarprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszerstanok](http://magyarprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszerstanok). Letöltés ideje: 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: [magyarprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszerstanok](http://magyarprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszerstanok). Letöltés ideje: 2014. 04. 25.)



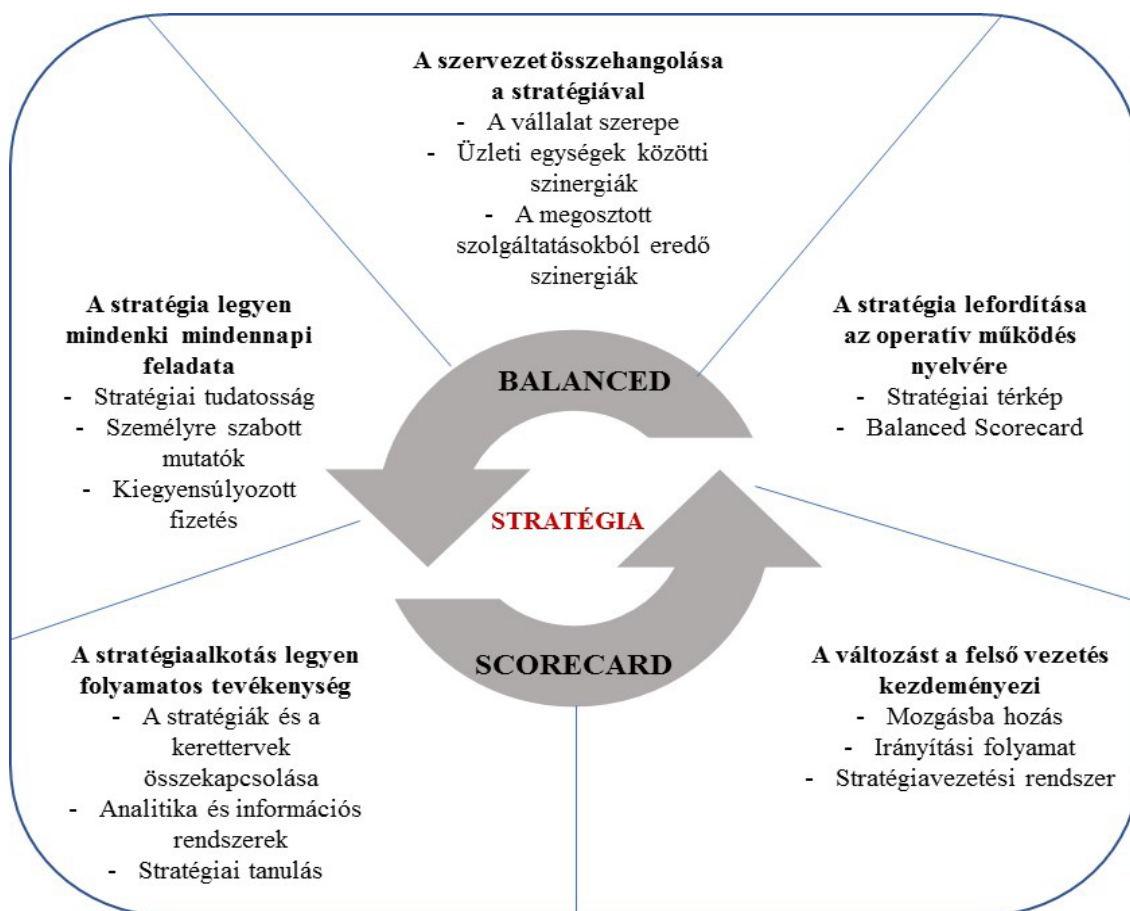


7. ábra: A Balanced Scorecard alkalmazása a közigazgatásban

*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*

A négy nagy csoportba rendezett mutatószámok a szervezet működésén belüli összefüggéseket segítik feltárni, megérteni, ezzel támogatva a maximális teljesítmény elérését is. A megoldás további előnye, hogy minimálisra csökkenti az információtúlerhelést, 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 fentől lefelé (top-down) irányuló és valamennyi szervezeti egységet, illetve az egyént is érintő stratégiai célmeghatározási folyamata során kialakított mutatószámrendszert 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 éppúgy operál, mint a szubjektív, némileg egyéni megítéléstől függő, az eredményt befolyásoló egyéb tényezőkkel (a 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.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.: *Balanced Scorecard. Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát.* KJK KERSZÖV Kft., Budapest, 2000.



8. ábra: A stratégia-központú szervezet alapelvei

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

A közigazgatásra kidolgozott rendszer-megoldás áttanulmányozása alapján egyértelműen kiderül, hogy ez a versenyszférára kidolgozott modell a megfelelő adaptálást és átalakítást követően alkalmas a közszolgálati elvárások teljesítésére is. Különösen akkor, ha a modell alkalmazását még összekapcsolják valamely szervezeti önértékelési rendszer folyamatos igénybevitelével, a humán kontrolling kínálta lehetőségek kiaknázásával, valamint a munkatársak időszakos elköteleződésének mérésével, továbbá a külső közvélemény-kutatási eredmények figyelembevételével is.

## **Összefoglaló-ellenőrző kérdések**

- ✓ *Mit jelent a teljesítményszerezés kifejezés, mi az értelme, milyen területeken lehet felhasználni, mit jelent a mérés és a célszerűség?*
- ✓ *Milyen elemekből épül fel a közszolgálatban is alkalmazható teljesítményszerezés struktúrája, milyen a kapcsolata az egyéb szerezésmódszerekkel?*
- ✓ *Milyen elemekből épül fel a teljesítményprizma modellje, hogyan használható fel ez a rendszeralkalmazás a teljesítményszerezés 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 MINŐSÍTÉS ALKALMAZÁSA A KÖZSZOLGÁLATBAN

#### 3.1. A teljesítmény fogalma és kritériumai

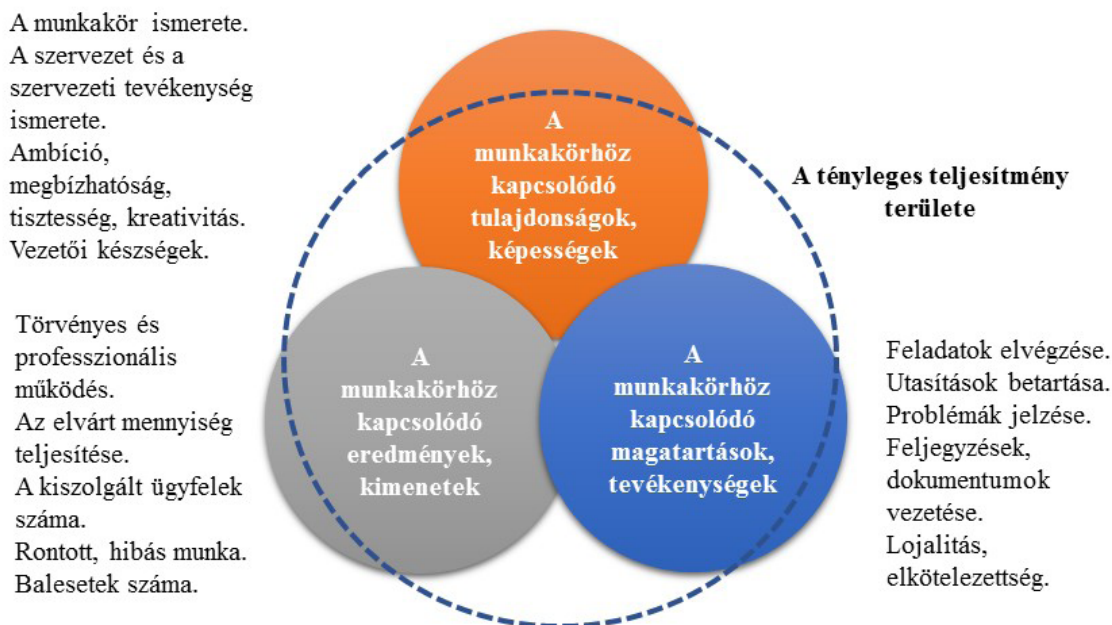
A szervezet teljesítménye az ott dolgozók egyéni teljesítményéből tevődik össze, vagyis a személyi állomány egyes tagjainak a közös stratégiai és operatív célok teljesítése érdekében tett erőfeszítései eredményezik annak elérését. Ezek alapján *egyéni teljesítménynek tekinthetjük* – a szervezeti teljesítménnyel foglalkozó fejezetben leírtakra is tekintettel – *az elvégzett munka eredményét, a kitűzött céloknak és teljesítménykövetelményeknek való megfelelést*. Az egyén teljesítményét a Bohlander–Snell–Sherman által összefoglaltakat elfogadva,<sup>38</sup> 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 konfliktusokhoz, alapvetően elégedettnek, vagy elégedetlennek tekinti-e önmagát;
- az egyén tudása, képességei, készségei („*TUDJA-E*”): mennyiben relevánsak a betöltött munkakörrel/álláshellyel, munkaköri specifikációval, a kitűzött feladatokkal kapcsolatos ismeretei, szaktudása, kompetenciakészlete és annak szintje; milyen formában tudja a jelentkező problémákat megoldani, felelősséget vállalni; 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/álláshely, a jogszabályok és a belső rendelkezések, normák, a szervezet kultúrája; megkapja-e a szükséges vezetői támogatást; kedvezők-e a gazdasági, a társadalmi és a politikai viszonyok.

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

---

<sup>38</sup> BOHLANDER, G – SNELL, S. – SHERMAN, A.: *Managing Human Resources*. 12th ed. South Western College Publishing, p. 349. felhasználásával



9. ábra: A teljesítmény dimenziói

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/álláshely esetében jól megragadható kategóriákkal kifejezhető, megfigyelhető, ezért objektíven beazonosítható, *végző soron mérhető*. A munkakörök között viszont szép számmal található olyanok is, amelyeknél az eredmény nem, vagy csak hosszú távon ragadható meg. Ezeknél az eseteknél *a mérés helyett az értékelés veszi át a szerepet*, hisz ekkor a munkamagatartást, a hozzáállást, a kompetenciamegfelelést minősítheti az értékelést végző vezető. Ezekre tekintettel a munkaköri **teljesítményt három kritériummal**, a munkakörhöz/álláshelyhez kapcsolódó *tevékenységekkel*, a munkakörhöz/álláshelyhez köthető *tulajdonságokkal* és a munkakörhöz/álláshelyhez 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 (megbízhatóbb), objektívebb, tehát 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 problémamegközelítés, amikor olyan folyamatot sikerül kialakítani, ahol a célkitűzés, a teljesítménykövetelmények meghatározása (*teljesítménytervezés*), a munkavégzés követése (*teljesítményvezetés*), a teljesítménymérés és értékelés, az önértékelés, a visszacsatolás (*teljesítményértékelés*), valamint a rendszerműködés értékelése, majd a szükséges *fejlesztés* végrehajtása egységes rendszert alkot. E rendszer működtetésének célja *az egyéni teljesítmények és a szervezet stratégiai céljai közötti összhang megteremtése*.

A teljesítménymenedzsment-elvek közszolgálaton belüli érvényre juttatásának helyzetét akkor lehet reálisan megítélni, ha összehasonlítjuk az emberierőforrás-menedzsment általánosan érvényesnek tartott megoldásait, a különböző állományviszonyokban foglalkoztatott közszolgálati tisztviselők<sup>39</sup> értékelésének rendjét meghatározó egyes jogszabályok formai és tartalmi elemeit, valamint a közelmúltban folytatott tudományos kutatások néhány, témához kapcsolódó eredményeit. Az egyéni teljesítményértékelési rendszerek vizsgálatakor általában a következő kérdésekre keresik az adekvát válaszokat: milyen értékelési célkategóriát alkalmaznak; mi az értékelés, a követelménytámasztás célja; mit értékelnek; ki értékeli, kit értékelnek, hogyan értékelnek; milyen gyakran értékelnek; milyen ösztönzőket használnak? Amennyiben – néhány kiegészítéssel – ezekre a kérdésekre keressük a válaszokat, az alábbi képet kapjuk (lásd: az 1. táblázatot).

*1. táblázat: A közszolgálatban folyó egyéni teljesítményértékeléssel kapcsolatban feltehető kérdések és az azokra adott rövid válaszok*

<b>Milyen értékelési célkategóriát alkalmaznak?</b>	
Kttv.	jutalmazási vagy adminisztratív és részben fejlesztési
Áttv.	jutalmazási vagy adminisztratív
Kit.	jutalmazási vagy adminisztratív és részben stratégiai
Hszt.	jutalmazási vagy adminisztratív, fejlesztési, és részben stratégiai
Hjt.	jutalmazási vagy adminisztratív és részben fejlesztési
<b>Mi az értékelés célja?</b>	
Kttv.	az adott munkakörben teljesített feladatok, valamint az értékelt által nyújtott munkamagatartás megítélése, a feladatellátás minőségi és mennyiségi mutatóinak indokolt javítása, az értékelt egyéni fejlesztése, az értékelt teljesítményéhez igazodó személyzeti döntések meghozatala
Áttv.	az adott munkakörben teljesített feladatok, valamint az ezekhez kapcsolódó alap- és szakmai kompetenciák vezetői megítélése, az értékelt önértékelése, a feladatellátás minőségi és mennyiségi mutatóinak indokolt javítása, az értékelt teljesítményéhez igazodó személyzeti döntések meghozatala
Kit.	az adott álláshelyen ellátandó feladat, valamint az ezekhez kapcsolódó alap- és szakmai kompetenciák, a kiválósági elemek megítélése, a munkavégzés indokolt javítása, az értékelt teljesítményéhez igazodó személyzeti döntések meghozatala
Hszt.	az adott munkakörben teljesített feladatok, valamint az értékelt által nyújtott munkamagatartás megítélése, a szervezeti és az egyéni teljesítmény összehangolása, a feladatellátás minőségi és mennyiségi mutatóinak indokolt javítása, az értékelt egyéni fejlesztése, az értékelt teljesítményéhez igazodó személyzeti döntések meghozatala
Hjt.	az adott munkakörben teljesített feladatok, valamint az értékelt által nyújtott munkamagatartás megítélése, a feladatellátás minőségi és mennyiségi mutatóinak indokolt javítása, az értékelt egyéni fejlesztése, az értékelt teljesítményéhez igazodó személyzeti döntések meghozatala
<b>Mit értékelnek?</b>	
Kttv.	kötelező és ajánlott elemeket (az utóbbiak alkalmazásáról a közigazgatási szervezet vezetője dönt)
Áttv.	kötelező elemeket

<sup>39</sup> A bemutatandó táblázatokban, folyamatábrákban az egyszerűbb ábrázolás, illetve az áttekinthetőség érdekében a hatályos törvények hivatalosnak tekinthető rövidítéseit használjuk, ún.: Kttv., Áttv., Kit., Hszt., Hjt.

Kit.	kötelező és két kiválósági elemet (az utóbbiak értékelését az értékelt kezdeményezheti)
Hszt.	kötelező és ajánlott elemeket (az utóbbiak alkalmazásáról a rendészeti szervezet parancsnoka dönt)
Hjt.	kötelező elemeket
<b>Milyen megoldással végzik az értékelést?</b>	
Kttv.	értékeléssel és méréssel
Áttv.	értékeléssel (normatív utasításban határozhatják meg a méréssel teljesítendő értékelési tényezőket)
Kit.	értékeléssel
Hszt.	értékeléssel és méréssel
Hjt.	értékeléssel és méréssel
<b>Kit értékelnek?</b>	
Kttv.	kormánytisztviselőket és köztisztviselőket
Áttv.	állami tisztviselőket
Kit.	kormánytisztviselőket
Hszt.	hivatásos állományúakat, rendvédelmi alkalmazottakat
Hjt.	hivatásos állományúakat
<b>Ki értékeli?</b>	
Kttv.	értékelő vezető (önértékelés opcionális lehetőség)
Áttv.	értékelő vezető (önértékelés kötelező értékelési elem)
Kit.	értékelő vezető (önértékelés opcionális lehetőség)
Hszt.	értékelő vezető, értékelésre felhatalmazott nem vezető beosztású (önértékelés opcionális lehetőség)
Hjt.	értékelő vezető, értékelésre felhatalmazott nem vezető beosztású (önértékelés opcionális lehetőség)
<b>Hogyan tesznek eleget a visszacsatolásnak?</b>	
Kttv.	az értékelés közlése direkt, szóban, egyénileg + írásban
Áttv.	az értékelést írásban közlik, kérésre direkt, szóban, egyénileg
Kit.	az értékelés közlése direkt, szóban, egyénileg + írásban
Hszt.	az értékelés közlése direkt, szóban, egyénileg + írásban
Hjt.	az értékelés közlése direkt, szóban, egyénileg + írásban
<b>Milyen gyakran értékelnek?</b>	
Kttv.	félévenként, január 1–31. között; június 15. és július 15. között
Áttv.	félévenként, + lehetőség van két alkalommal rendkívüli értékelésre, június 20. és július 15. között; december 20. és január 15. között
Kit.	évenként
Hszt.	évenként, január 1–31. között (opcionális értékelésre is van lehetőség)
Hjt.	évenként, január 1–31. között

<b>Milyen a kapcsolat az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés között?</b>	
Kttv.	legalább két TÉR-értékelés adja a minősítés eredményét
Áttv.	legalább két TÉR-értékelés automatikusan adja a minősítés eredményét
Kit.	a TÉR-értékelés automatikusan adja a minősítés eredményét
Hszt.	a minősítés értékelési szintje megegyezik a TÉR-rel, de külön értékelik
Hjt.	minősítés helyett előmeneteli minősítés van (teljesítményértékelések %-os értékeit és a minősítő vizsga %-os értékét össze kell adni, a végeredménynél pedig a % jelet el kell hagyni, ez határozza meg az előmeneteli rangsorban elfoglalt helyet)
<b>Mik lehetnek az értékelés pozitív jogi következményei?</b>	
Kttv.	jutalom fizethető; tárgyévi illetmény megemelhető (legfeljebb 50%); szakértői, illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezhető; előresorolható; cím adományozható; jogszabályban meghatározott egyéb kedvezmény adható
Áttv.	jutalom fizethető; tárgyévi illetménye felfelé módosítható; szakértői, illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezhető; előresorolható; cím adományozható; jogszabályban meghatározott egyéb kedvezmény adható
Kit.	teljesítményelismerés adható (legalább „jó” szintű teljesítményértékelésnél); motivációs elismerés adható (pénzbeli); az illetmény az adott besorolási kategóriához tartozó összeghatáron belül legfeljebb 30%-kal növelhető; jogszabályban meghatározott egyéb kedvezmény adható
Hszt.	évente két alkalommal, egyenlő mértékű teljesítményjuttatásban részesíthető (az alapilletmény háromszorosáig); soron kívül előléptethető, cím adományozható, jogszabályban meghatározott egyéb kedvezmény adható; minősítés alapján: vezetői és utánpótlási adatbankba felvehető;
Hjt.	a személyi juttatások előirányzaton belül biztosított keret terhére teljesítményjuttatásban részesíthető; soron kívül előléptethető, cím adományozható, jogszabályban meghatározott egyéb kedvezmény adható
<b>Mik lehetnek az értékelés negatív jogi következményei?</b>	
Kttv.	tárgyévi illetmény csökkenthető (legfeljebb 20%); jogszabályban meghatározott egyéb intézkedés alá vonható
Áttv.	a következő előmeneteli fokozathoz előírt várakozási idő legfeljebb egy évvel meghosszabbítható; előmeneteli fokozatából eggyel alacsonyabb előmeneteli fokozatba sorolható, vagy kiemelt ügyintézői osztályból az általános ügyintézői osztály megfelelő előmeneteli fokozatába sorolható; jogszabályban meghatározott egyéb intézkedés alá vonható
Kit.	az illetmény az adott besorolási kategóriához tartozó összeghatáron belül legfeljebb 20%-kal csökkenthető; jogszabályban meghatározott egyéb intézkedés alá vonható
Hszt.	minősítés alapján: módosítható a szolgálati viszony; megállapítható a szolgálati beosztás ellátására való alkalmatlanság vagy a hivatásos szolgálatra való alkalmatlanság (felmentéssel zárulhat); jogszabályban meghatározott egyéb intézkedés alá vonható
Hjt.	az elfogadhatatlanra értékelt, szolgálati beosztására alkalmatlanság állapítható meg; jogszabályban meghatározott egyéb intézkedés alá vonható



<b>Milyen formában kifogásolhatja meg az értékelt az értékelés eredményét?</b>	
Kttv.	a teljesítményértékelés, minősítés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítése iránt a kormánytisztviselő közszolgálati jogvitát kezdeményezhet
Áttv.	az értékelt a teljesítményértékelésre és a minősítésre vonatkozó eljárási szabályok megsértése miatt, valamint a teljesítményértékelés és a minősítés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítése iránt közszolgálati jogvitát kezdeményezhet
Kit.	teljesítményértékelés megsemmisítése iránt a kormánytisztviselő közszolgálati jogvitát kezdeményezhet
Hszt.	a minősítés megállapításai ellen, a teljesítményértékelés egyes elemeire is kiterjedően, a hivatásos állomány tagja szolgálati panasszal élhet.
Hjt.	az értékelt a hibás, a valótlan vagy a személyiségi jogát sértő megállapítás, észrevétel ellen szolgálati panaszt terjeszthet elő

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

### 3.2.2. A teljesítményértékelés célkategóriái, céljai, követelményelvárásai, 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. 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 munkamagatartás 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 közép- és 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 értékeltekhez. 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 értékeltek nem egymással, hanem önmagukkal állnak versenyben, végül az 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 azon elvárás húzódik meg, hogy a jobban teljesítőket – teljesítményük mértéke szerint – pozitív formában elismerje (jutalom, béreltérítés, béren kívüli

juttatások, előléptetés, karrierépítés, kitüntetés 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).<sup>40</sup>

A közszolgálatban alkalmazott, jelenleg hatályos egyéni teljesítményértékelési megoldásoknál a *kiemelt három célkategória mindegyike megtalálható*. A személyzeti döntéseket megalapozó jutalmazási vagy adminisztratív célok kizárólagosan az állami tisztviselőkre vonatkozó TÉR-megoldásnál szerepelnek. Az egyéb közszolgálati területeken ezek mellett megtalálhatók a fejlesztési és – részlegesen – a stratégiai célkategóriák is. Remélhetőleg az egyes célkategóriák a napi gyakorlatban nem keverednek össze, nem rontják egymás hatásfokát. A teljesítménymenedzsment-elvek érvényesítése szempontjából természetesen *szerencsésebb lenne, ha a stratégiai célkategóriák élveznének elsőbbséget*, és ezek függvényében kapnának helyet a fejlesztési, illetve a jutalmazási vagy adminisztratív célkategóriák. A rendészeti területen bevezetett szervezeti teljesítményértékelés nagymértékben elősegíti, illetve jórészt nélkülözhetetlenné is teszi a szervezeti és az egyéni célok lebontását, ezek összehangolt teljesítését, illetve értékelését, majd számonkérését.

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 célok. A szervezeti stratégiai célokkal, továbbá az egyéni teljesítménykövetelményekkel szembeni általános elvárások röviden a következők:

- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek *konkrétak és mérhetőek*. A jó teljesítményt pontosan definiálni kell. Ha valamit nem tudunk mérni, azt irányítani sem tudjuk;
- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek *elérhetőek*. A közepesen nehéz, de még elérhető követelmények inspirálnak a legjobban. Az egyéni teljesítménykövetelmények motiválnak. Az értékelteknek tudniuk kell, hogy miért fontos az ő munkájuk, és hogy nagyon is számít a szervezet számára az, amit elvégeznek, amit és ahogy tesznek;
- az egyéni teljesítménykövetelmények legyenek *érdemiek*. Az értékelt szervezetek és egyének általában az elvárt teljesítmény 80%-át az általuk végzett tevékenységek 20%-ával 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.<sup>41</sup>

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) célmeghatározási technika is.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> 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.

<sup>41</sup> BLANCHARD, Ken: *Vezetés magasabb szinten*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010, pp. 146–148.

<sup>42</sup> KAROLINY Mártonné – POÓR József: i. m. 287–288.

K	konkrét és mérhető	S	specifíc - pontosan meghatározott	R	reális
E	elérhető	M	measurable - mérhető	E	elérhető
M	motiváljon	A	attainable- elérhető	M	mérhető
É	érdemi	R	relevant - reális	E	időben elosztott
Ny	nyomon követhető	T	time bound - időhöz kötött	K	konkrét

10. ábra: A teljesítménykövetelményekkel szembeni elvárásrendszerek általános jellemzői

Forrás: BLANCHARD és KAROLINY-POÓR nyomán a szerző saját szerkesztése

Az egyértelmű célmeghatározás és követelményállítás nehéz vezetői feladat, amely körültekintő, megfontolt hozzáállást, a szervezeti és a szervezeti egység célok (stratégiai, operatív) alapos ismeretét, az adott munkakör/álláshely helyének, szerepének egyértelmű megítélését, továbbá az értékelőtől elvárható teljesítmény (minőségi, mennyiségi) adottságok, illetve hajlandóság beazonosításának képességét tételezi fel az értékelő vezető részéről. E mellett arra is szükség van, hogy a szervezeti és az egyéni célok, követelmények zökkenőmentes összehangolását a vezető meg tudja oldani. Az egyéni teljesítményértékelés megkezdésétől eltelt két évtized tapasztalatai azt mutatják, hogy ezen a téren jelentős fejlesztésre lenne szükség. A jelenlegi szabályozási környezet egy kivételével (Hszt.) *nem írja elő kötelező jelleggel a szervezeti és az egyéni teljesítménycélok, teljesítménykövetelmények vertikális, föntről lefelé történő lebontását, összekapcsolását.* A munkaköri követelményekhez, a munkaköri leíráshoz, illetve az álláshely feladataihoz kapcsolódó célok és követelmények még akkor sem tudják a teljesítményszempont jellemző jegyeket minden vonatkozásban kielégíteni, ha ezek mellett – örömdetes módon – a kompetenciaalapú munkamagatartással kapcsolatos elvárások is az értékelési rendszer részévé váltak.

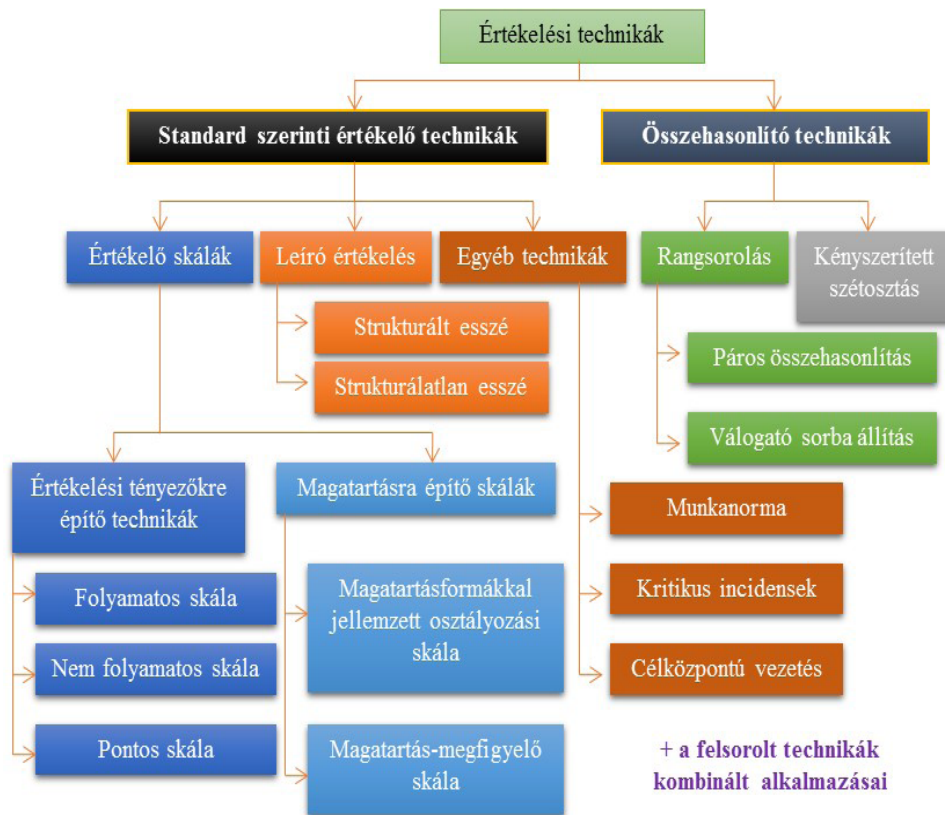
Megjegyzendő, hogy a kompetenciaalapú munkamagatartás korábbi egységes értelmezése az idők folyamán differenciálódott. A Kttv. és a Hszt. hatálya alá tartozó szervezetek kivételével, ahol néhány apró változtatástól eltekintve jelenleg is az eredeti megoldást használják, az Áttv.-nél kompetenciaalapú munkamagatartásnak nevezett, de más összetételű, illetve tartalmú alap és szakmai kompetenciákkal dolgoznak. A Kit. elhagyta a kompetenciaalapú munkamagatartás értékelést és helyette szintén alap és szakmai kompetenciákat alkalmaz az Áttv.-től eltérő tartalommal. A Hjt. meghagyta a kompetenciaalapú munkamagatartás értékelését, mint kötelező értékelési elemet és mellé egyéb kompetenciák értékelését is a rendszer részévé tett.

A teljesítményszempont és a kompetenciaszempont elvei szerint alkalmazott munkamagatartás értékelésénél, valamint a kompetenciaszempont céljából igénybe vett egyéb kompetenciák értékelésénél, az adott *kompetenciák fogalmán túl* az egyes *kompetenciaszintek definícióit* is meghatározták és nyilvánosságra hozzák. Teszik ezt azért, hogy az értékelő és az értékelt is tudja mi az értékelés tárgya, annak jellege, tartalmi összetevői, melyek az egyes értékelési szintek közötti különbségek, mihez kell viszonyítani a meghatározott követelményeket és azok teljesítésének mértékét. *Ezek meghatározása és használata nélkül az értékelés teljesen átcúsíthat a szubjektívnek, igazságtalannak tartott mezőbe.* Amennyiben az értékelő vezetők formálisan, rutinból tesznek eleget ennek a feladatnak, akkor a várt hatás minden bizonnyal elmarad. Tovább lehetne javítani a kompetenciaértékelések súlyát, jelentőségét, az értékelések elfogadottságát, ha a rendszeresített munka-

körökhöz/álláshelyekhez, vagy ezek nagyobb csoportjaihoz (munkakör családokhoz) differenciáltan határoznák meg az értékelendő kompetenciákat.

### 3.2.3. Teljesítményértékelési technikák, a TÉR struktúrája, kötelező és ajánlott, illetve kiválósági moduljai

Az egyéni teljesítményértékelés végrehajtására számos **technikai megoldást** dolgoztak ki és vezettek be a szakemberek. A jegyzet terjedelmi korlátjai nem teszik lehetővé, hogy ezeket részletesen ismer-tessük. A 11. ábrában szerepelnek azok az alkalmazások, amelyeket a legtöbbször veszik igénybe a felhasználók. A közszolgáltatáson belül működtetett teljesítményértékelési megoldások általában *a standard jellegű értékelő technikák csoportjába tartozó értékelő skálás metodikát* részesítik előnyben.<sup>43</sup>



11. ábra: Teljesítményértékelési technikák

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

Ahogy korábban már volt róla szó, a közszolgálat szervezeti kompetencialapú moduláris elemekből építkező keretrendszert használnak az egyéni teljesítmények megítéléséhez – és ahol ennek még külön jelentősége van, a minősítések teljesítéséhez. A 2013-ban kialakított két fő **kötelező** és **ajánlott** modulból építkező struktúra belső tartalmát tekintve időközben némileg átalakult. *A kötelező modul* jellemzően két fő értékelési elemet tartalmaz:

- a munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeket (Kttv. Hszt. Hjt.), vagy máshogy nevezve a munkaköri követelményt (Áttv.), illetve az álláshelyen ellátandó feladatokat (Kit.);

<sup>43</sup> Az értékelési technikák részletes leírását lásd: ELBERT, Norbert F. – 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.

- a kompetenciaalapú munkamagatartást (Kttv. Hszt. Hjt.), vagy máshogy nevezve az alap- és szakmai kompetenciát, amelyet egyébként kompetenciaalapú munkamagatartásként szerepeltetnek, annak ellenére, hogy annak tartalma az eredeti megoldástól eltér (Áttv.), illetve az álláshelyen ellátandó feladatokhoz kapcsolódó alap- és szakmai kompetenciákat (Kit.);
- a katonákra vonatkozó értékelés (Hjt.) kötelező elemei közé beemelték az egyéb kompetenciák értékelését, a fizikai állapotfelmérést és az éves kiképzési feladatok teljesítését;
- a rendészeti területnél a kötelező értékelési elemek részévé tették a szervezeti teljesítményértékelés eredményeként megállapított teljesítményszint figyelembevételét az egyéni teljesítményértékelésnél.

Vannak olyan közszolgálati területek, ahol az *ajánlott modul* eredeti (Kttv. Hszt.) értékelési elemeit elhagyták (Áttv. Hjt.), vagy az ajánlott modul kiválósági névvel illeték, és ehhez igazodó értékelési elemeket építettek a rendszerbe (Kit.). Az ajánlott modul súlya – *amellyel egyébként az értékelés komplexitását lehetne növelni, az értékelést igazságosabbá és objektívebbé tenni* – az évek során fokozatosan csökkent. Ugyanis különböző okok miatt, a döntéshozók vagy nem kívántak élni ezzel a lehetőséggel, vagy a felhatalmazással rendelkező felső vezetőkre bízta, illetve bízzák annak a megítélését, hogy az adott tárgyévben felhasználják-e az ajánlott modul elemeit, azt milyen formában teszik meg, esetleg a standard elemeket kiegészítik-e egyebekkel, vagy teljesen elhagyják azokat. Ezt a tendenciát erősíti az a megoldás is, amikor a kiválósági modul értékelését abban az esetben végzi csak el az értékelő vezető, ha azt az *értékelt külön kéri* (Kit.).



12. ábra: Az egyéni teljesítményértékelés struktúrája, moduljai és értékelési elemei

Forrás: a szerző saját szerkesztése

### 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 megítéléséhez. Az egyéni teljesítményértékelés felhasználása szempontjából **teljesítménymérésnek** (vagy eredményalapú mérésnek) tekintjük azokat a tevékenységeket, amikor konkrét mérőszámokkal, indikátorokkal, vagy arányszámokkal lehet az egyéni teljesítménykövetelményeket meghatározni, illetve teljesülésüket megállapítani.

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

Abban az esetben, ha az alapvetően mérésre alkalmas elemeket nem tudják az alkalmazók az előírásoknak megfelelően felhasználni, tehát nincs mód *mérőszámokat, indikátorokat, határidőket, vagy viszonyszámokat* meghatározni, akkor *a mérés átalakul értékeléssé, ahol az értékelő vezető megítélése és nem a mérőeszközök számbavétele kapja a főszerepet.* Ezek alapján az egyéni értékelés alkalmazása szempontjából **teljesítményértékelésnek** 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 elemek lehetnek a kompetenciaalapú munkamagatartás beazonosítása, a szakmai- és alapképességek, valamint az egyéb kompetenciáknak való megfelelés értékelése, mégpedig az erre a célra kidolgozott – pontos fogalmi meghatározásokat és szintbeli különbségeket is tartalmazó – értékelőlapok segítségével.

2. táblázat: A teljesítménymérés és a teljesítményértékelés közötti különbségek

	<b>Teljesítménymérés</b>	<b>Teljesítményértékelés</b>
<b>Mit vizsgálunk?</b>	<p><i>Az egyén, a csoport vagy a szervezet tevékenységének számszerű mutatóit, úgynevezett indikátorait vizsgáljuk. Például:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– input adatok és azok feldolgozása (bejövő ügyszám)</li> <li>– output adatok és eredmények (lezárt, kimenő ügyek száma)</li> <li>– elégedettségi adatok (ügyfél elégedettség mérőszámai)</li> <li>– hatékonysági adatok (erőforrás-felhasználás)</li> <li>– működéssel kapcsolatos adatok (átfutási idő)</li> <li>– munkavégzéssel kapcsolatos adatok (késések száma)</li> <li>– A vizsgált tényezők főként mennyiségi szempontból jellemzik a teljesítményt.</li> </ul>	<p><i>Az egyén, a csoport vagy a szervezet tevékenységének számszerűen nem megragadható tényezőit vizsgáljuk. Például:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– a munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok értékelése (például: Mennyire pontos?)</li> <li>– a munkakörhöz kapcsolódó kompetenciák értékelése (például: Mennyire ügyfélorientált?)</li> <li>– a munkakörhöz kapcsolódó viselkedési jegyek (például: Hogyan kezeli a panaszokat?)</li> <li>– A vizsgált tényezők mennyiségi szempontból ragadják meg a teljesítményt.</li> </ul>

	Teljesítménymérés	Teljesítményértékelés
<b>Mikor alkalmazzuk?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Önállóan a szervezeti vagy a csoport-szintű teljesítmény-menedzsmentben alkalmazható hatékonyan.</li> <li>– Az egyéni teljesítménymenedzsment esetén célszerű az értékeléssel kombinálni, illetve akkor alkalmazható önállóan, ha az egyéni teljesítmény valóban megragadható számszerű adatokkal. Ez jellemzően az egyszerűbb képességeket igénylő, ipari jellegű tevékenységekre igaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jellemzően az egyéni teljesítménymenedzsmentben alkalmazható.</li> <li>– Az objektivitás növelése érdekében célszerű mérési adatokkal kombinálni.</li> <li>– Az összetettebb képességeket igénylő, sokrétű munkakörökben elsősorban az értékelési módszerek alkalmazása javasolt.</li> </ul>
<b>Milyen előnyei vannak?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Objektívebb, a mérést végzők személyes benyomásait kevésbé tükrözi.</li> <li>– Módszertani szempontból egyszerűbb.</li> <li>– Az eredmények könnyebben elfogadhatók az érintettekkel, még akkor is, ha módszertani szempontból kevésbé felkészültek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Összetettebb képet nyújt az értékeltről, ezáltal hatékonyabban szolgálja annak fejlődését.</li> <li>– Alkalmasabb a tevékenység minőségi jellemzőinek megragadására.</li> <li>– Alkalmasabb a tevékenység finom, de lényeges különbségeinek kifejezésére.</li> <li>– A legtöbb tevékenység esetében használható.</li> </ul>
<b>Milyen hátrányai vannak?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Egysíkúvá válhat, ezért sokszor nem eredményez valódi fejlődést.</li> <li>– Nehéz megtalálni a megfelelő mérőszámokat, és nagy a hibázás lehetősége.</li> <li>– Sok esetben egyáltalán nem használható, mert a tevékenység lényege nem írható le mennyiségi adatokkal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Szubjektívebb, az értékelést végzők személyes benyomásai mindig befolyásolják az eredményt.</li> <li>– Összetettebb módszertani felkészítést igényelnek mind az értékelők, mind az értékeltek.</li> <li>– A rendszer módszertani kidolgozása is nehezebb feladat.</li> <li>– Az érintettek nehezebben fogadják el az eredményt, főleg, ha nincs megfelelően végzett értékelő beszélgetés.</li> </ul>

Forrás: SZAKÁCS Édua: A közszolgálati teljesítménymenedzsment és kapcsolódási lehetőségei a kormányzati személyzetpolitikához. In HAZAFI Zoltán (szerk.): Kormányzati személyzetpolitika. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, p. 193.

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

Legyen szó mérésről és/vagy értékelésről **a teljesítményértékelés magában hordozza a szubjektivitás lehetőségét**. Ezzel a ténnyel az értékelést végző vezetőnek és az értékeltek 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, következetes vezetői munkájával, a folyamatos visszajelzések biztosításával, a munkatársak egész éves tevékeny-

ségének maga számára történő „dokumentálásával” (feljegyzésével, eseménynapló vezetésével), 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 elemek kiegyenlített és komplex felhasználása* – 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 értékeltek által!* Ennek a követelménynek igyekeznek megfelelni a moduláris rendszerű TÉR, a kötelező és a szabadon választható ajánlott/kiválósági elemek egyidejű alkalmazhatóságával, amelyek között vannak mérhető és értékelhető elemek is. Az nem szolgálja a közszolgálati szervezetek versenyképességének növelését, a személyi állomány elköteleződésének, lojalitásának, tenni akarásának magas szinten tartását, *ha az értékelésre alkalmas elemek a méréssel teljesíthető elemekhez képest túlsúlyba kerülnek.*

Valamennyi értékelés, így különösen a teljesítményértékelés kapcsán újra és újra felmerülő kérdés: ***mennyire tekinthető igazságosnak, méltányosnak maga a rendszer és a főszerepet játszó vezető tevékenysége.*** Összetett, ezért nehezen megválaszolható problematikával állunk szembe. Ma már rendelkezésre állnak olyan vizsgálati eredmények, amelyeket érdemes figyelembe venni az elhamarkodott kinyilatkoztatások, vagy a teljesítményértékelés helyét és szerepét elutasító megfogalmazások megtétele előtt. Bizonyosnak látszik, hogy az érintett közeg, illetve a szervezet működési struktúrája, irányítási rendszere, kultúrája, a vezetés stílusa, a vezetők és a beosztottak közötti kapcsolat milyensége mind-mind befolyásoló tényezőnek számítanak. Az olyan közegben, mint a közszolgálat, ahol centralizált, erősen strukturált a szervezetek felépítése, jelentős kontrollfunkciókkal átítatott a működés, számottevőnek tekinthető a vezető és a munkatársak közötti hatalmi távolság, ott nagyobb eséllyel ütheti fel a fejét a szervezeten belüli bizalmatlanság, tehát 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, 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 vélemény kifejtés (önértékelés) lehetőségének biztosítása mind-mind nagyon fontos feltétele annak, hogy a teljesítményértékelést az érintettek inkább igazságosnak és méltányosnak tartsák, ezért elfogadják azt. Annál is inkább, mert az igazságosság észlelése igen szubjektív dolog. Az értékeltek (legyenek azok beosztott munkatársak vagy vezetők) megítélése alapján a teljesítményértékelés igazságosságát, vagy éppen annak igazságtalan voltát, pro és kontra, szinte bármikor be lehet bizonyítani.

A közszolgálaton belül – az előző évek tapasztalatai alapján – az állapítható meg, hogy az értékeltek nagyobb hányada inkább igazságtalannak, szubjektívnek tartotta a teljesítményértékelést és a minősítést, ezzel együtt az értékelő vezetők munkáját. Szembesülni kell a tényszerűséggel is, hogy *a világon még sehol sem sikerült olyan megoldást kitalálni, amely biztosítaná azt, hogy a teljesítményértékelés és a minősítés mindenki számára igazságos és méltányolható legyen.* Természetesen a cél az, hogy ehhez az ideális állapothoz közeli helyzetet sikerüljön kialakítani. 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 a mérési/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 elfogadtatása szempontjából – a teljesítményszabályzat 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 az értékeltek igazságtalannak és méltánytalannak tartják a teljesítmény számonkérését.<sup>44</sup>

### 3.2.5. 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, sikereket, az elszennvedett kudarcokat, 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, formális értékelésnek**. A formális teljesítményértékelés tehát olyan szabályozott humán tevékenység, amely segítségével – meghatározott időközönként, előre kidolgozott módszertan alapján – az értékelés feladatával megbízott vezető megállapítja, hogy az értékelt munkatárs milyen mértékben felel meg a stratégiai céloknak, az adott feladat/munkakör/álláshely elvárásainak. Az általános tapasztalatok azt mutatják, hogy a formális visszajelzés lényegesen kisebb hatású, és az értékeltek kevésbé tartják igazságosnak, objektívnek, ha a vezető év közben szinte sohasem él a közvetlen, személyes hangvételű, azonnali, a kellő időben megtörténő, a jót és a rosszat, az elért eredményeket és a kudarcokat is magába foglaló informális visszajelzés lehetőségével. Számos kutató és szakember ezt az **informális visszajelzést** nagyon találóan a **teljesítmény edzésének** vagy **teljesítményszabályozásának** nevezte el.

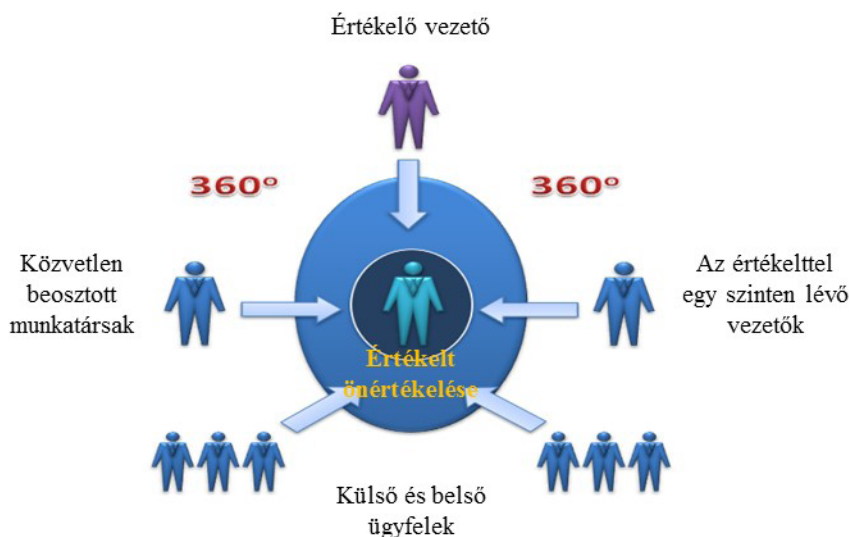
Az egyéni teljesítményértékelés akkor érheti el a célját, ha a formális és az informális vezetői értékelés együttesen fejti ki az egyénre gyakorolt közvetlen, valamint a szervezeti működésre kifejtett közvetett hatását. A formális és az informális értékelést is magában foglaló teljesítményértékelést akkor tekintjük jónak, megfelelőnek, ha:

- az összhangban áll a szervezet kultúrájával, értékrendjével;
- azt a vezetők, különösen a felső vezetők példamutatóan 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 az értékelt, valamint a szervezet fejlesztését szolgáló támogatásra;
- a teljesítményértékelő rendszer működését értékelik, és a szükséges módosításokat késlekedés nélkül elvégzik; a teljesítményértékelés szoros kapcsolatban áll a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét felépítő egyéb humán folyamatokkal és az ezeket alkotó humán funkciókkal.

<sup>44</sup> 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 teljesítményértékelés szereplői és főbb feladataik

A teljesítményértékelés szereplőit aszerint osztályozhatjuk, hogy a *hagyományosnak tekinthető értékelésről*, vagy az *újabbnak számító 360 fokos értékelésről/visszajelzésről* beszélünk-e. A *hagyományos értékelés lehet 45 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. A közszolgálatban a 45 és a 90 fokos értékelési formák a jellemzők. Az úgynevezett *180 fokos értékelés* csoportos munkavégzések, például projektmunkák esetén bizonyulhat hatékony módszernek, amikor a csoporttagok is értékelik egymás tevékenységét. A *360 fokos értékelést/visszajelzést elsősorban a vezetők többoldalú, több szempontú teljesítményének két-három évente történő megítélésére használják fel* (lásd a 13. 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/visszajelzést fel lehet még használni a vezetők belső kiválasztásánál, a vezetőknek vagy meghatározott körnek nyújtandó coachingtevékenység megalapozásánál, valamint a fejlesztési (képzési, továbbképzési) igények pontosabb meghatározásánál is.



13. ábra: A 360 fokos értékelés/visszajelzés szereplői

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A hagyományos értékelésnél általában az értékelő vezető, az értékelt (aki lehet vezető és beosztott is), továbbá a HR-terület kijelölt szakembere és az érdekképviselő delegáltja vesz, illetve vehet részt. A közszolgálati teljesítményértékelés – történjen az a hatályos jogszabályok által meghatározott, a különböző állományviszonyok szerinti, egymástól némileg eltérő formában – több szereplő közreműködésével zajló folyamat.

Az egyéni teljesítményértékelés sikeres lebonyolítása jellemzően két kulcsszereplő, továbbá eltérő számú funkcionális feladatellátásra hivatott közreműködő együttes, összehangolt, professzionális és jogszerű tevékenységét tételezi fel. A teljesítményértékelés (beleértve az év végi minősítést is) végrehajtásának meghatározó szereplője és fő felelőse a munkáltatói jogkört gyakorló vezető, vagy a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőől kapott külön e feladatteljesítésére vonatkozó felhatalmazás alapján az egyéb beosztásban lévő közszolgálati tisztviselő, együttesen az *értékelő vezető*.

A jogszabály által felmentett vezetői kört leszámítva, az értékelő vezető nemcsak értékelőként, hanem értékelteként is köteles részt venni a teljesítményértékelésben. A munkáltatói jogkörrel rendelkező vezetők az értékelési időszak kezdetén – az érintett szervezet struktúráját, hierarchiáját, erőforrásait, létszámviszonyait alapul véve – meg kell határozni azoknak a vezető és egyéb beosztásban lévő kollégáknak a körét, akik a hozzájuk rendelt munkatársak vonatkozásában kötelesek ellátni az értékelő vezető feladatait. A munkáltatói jogkör gyakorló vezetőnek arra is figyelnie kell, hogy egy-egy értékelő vezetőnek lehetőség szerint 20 főnél ne kelljen több munkatársat értékelnie, mert ennél nagyobb létszámú egység értékelését a legfelkészültebb vezető sem tudja megnyugtatóan, felelősségteljesen és problémamentesen elvégezni. A rendészeti és a katonai területen ezért tették lehetővé azt, hogy a zászlósi, tiszthelyettesi besorolási osztályba tartozók (rendészet) és a tisztes rendfokozatúak (honvédelem) értékelését a meghatározott feltételeknek megfelelő, nem vezető beosztású értékelő (tiszt, főosztály, altiszt vagy irányítói munkakörben tevékenykedő) is elvégezhesse. A munkáltatói jogkör gyakorlójának jóváhagyásával az értékelő vezető a tárgyévben további teljesítményértékelést is végezhet, két teljesítményértékelés között azonban legalább két hónapnak el kell telnie (Kttv., Áttv.). A szervezeti egység vezetőjének javaslatára a munkáltatói jogkör gyakorlója dönt a *teljesítményelismerés*, valamint a *motivációs elismerés* adományozásáról és annak mértékéről (Kit.). A munkáltatói jogkör gyakorlója *írásban rendelkezhet arról, hogy az értékeltek végezzenek önértékelést is*, továbbá neki kell a kompetenciamegfelelés megállapítását biztosító kompetenciák körét – a jogszabályban meghatározott mértékben és formában – kijelölnie (Kttv.).

A hatályos jogszabályok – némileg eltérő formai és tartalmi megoldásokat alkalmazva – meghatározzák, hogy *ki, milyen feltételek alapján lehet értékelő vezető*, illetve hogy mikor szükséges új értékelőt kijelölni. A szabályozók arról is rendelkeznek, hogy *kit, milyen előírások teljesülésekor lehet értékelni*, illetve *ki nem vehet részt a folyamatban*, továbbá különleges esetekben (például átirányításkor, ideiglenes foglalkoztatáskor, vezényléskor, munkahelyváltáskor) *ki lehet értékelő*. Az egyes rendelkezések – eltérő formában – azt is meghatározzák, hogy *mikor kell, illetve milyen esetekben lehet az értékelést megismételni, annak eredményét módosítani*.

A teljesítményértékelés *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, öszinteségére, tenni akarására is szükség van* a sikeres teljesítményértékeléshez. Az értékelt a teljesítményértékelés és a minősítés eredményével kapcsolatban *írásban észrevételt, javaslatot tehet* (ezt a teljesítményértékelésnek tartalmaznia kell). Kezdeményezheti – a vezető értékelésének megkezdése előtt – az írásban teljesíthető önértékelés végrehajtását (kivéve az állami tisztviselőket, mert ott az önértékelés kötelező elemként szerepel). Ez a máshol kötelező penzumként nem szereplő megoldás – felelősségteljes megvalósítás, körültekintő vezetői értékelés esetén – jelentősen *javíthatja a teljesítményértékelés elfogadottságát, komolyságát*, és semmivel nem pótolható *visszajelzést adhat az értékelő vezető számára*. Megjegyzendő, hogy az önértékelés eredményét az értékelő vezetőnek nem kell figyelembe vennie, ha az nem egyezik meg a saját véleményével.

Az értékelt úgyszintén írásban kezdeményezheti a *kiválósági modulba tartozó legfeljebb két elem értékelését* (Kit.). Ez az előírás azért egyedülálló, mert az értékelt a kiválósági elemek értékelése nélkül nem kaphat kivételes, vagy jó teljesítményszintű értékelést, ennek hiányában pedig megfosztja magát a teljesítményelismeréssel járó pénzügyi juttatás lehetőségétől. A Kit. hatálybalépésétől eltelt viszonylag rövid idő miatt, még nem lehet felelősségteljesen megítélni azt, hogy a jelzett megoldásnak milyen következményei, pozitív és negatív hatásai lesznek. Az értékeltnek arra is lehetősége nyílik, ha a teljesítményértékelés és a minősítés egészével vagy valamely elemével kapcsolatban hibás, esetleg valótlan ténymegállapítás, személyiségi jogát sértő megállapítás észlelése esetén *közszolgálati jogvitát kezdeményezzen* (Kttv., Áttv., Kit.), illetve *szolgálati panasszal éljen* (Hszt., Hjt.).

A teljesítményértékelés és a minősítés két kulcsszereplője mellett szólni kell a rendszer eredményes működtetése szempontjából meghatározó szerepet játszó *egyéb szereplőkről* is. A tárgyalt jogszabályok különböző jogosítványokat biztosítanak és kötelezettségeket írnak elő a közszolgálati szer-

vezet vezetője számára. Például a *közszolgálati szabályzatban rendelkezhet újabb kiválósági elemek alkalmazásáról* (Áttv.), a jogszabályban meghatározott mértékben és formában döntést hoz a kompetencia megfelelés megállapítását biztosító *kompetenciák köréről*, elvégzi a tábournoki rendfokozati állománycsoportba tartozók értékelését, *jóváhagyja a minősítés eredményét* (Hszt.), biztosítja, hogy az állomány tagja az értékelés részeként meghatározott fizikai állapotfelmérésen, valamint az éves képzési feladatokon, illetve az értékelő felkészítése érdekében tartott teljesítményértékelési képzésen részt vegyen (Hjt.).

Egyedülként a rendészeti területen maradt meg az értékelő vezető munkahelyi felettes vezetőjének a szerepe, akit *kontroll vezetőként* nevesít a jogszabály (Hszt.). Fő feladatai és jogkörei: felelősséget vállal az általa közvetlenül irányított értékelő vezető teljesítményértékeléséért és minősítéséért, a szükséges feltételek biztosításáért. Az értékelt vagy az értékelő vezető külön kérésére részt vehet az év végi teljesítményértékelő és minősítő megbeszélésen. A kontrollvezető jogosult a kitöltött webes TÉR értékelőlap megtekintésére, indokolt esetben, megváltoztathatja az értékelő vezető írásban elkészített értékelését, minősítését, továbbá jogosult az értékelési aktusok jóváhagyására.

Az egyéni teljesítményértékelés lebonyolításában funkcionális feladatokat ellátók a következők lehetnek:

- a **helyi szervezeti támogató** (Kttv., Áttv., Kit.), valamint a központi feladatokat ellátó személyügyi szervezet és a HRterület kijelölt munkatársa (Hszt., Hjt.). Fő feladatuk a teljesítményértékelés működtetéséhez szükséges *feltételek biztosítása*, az értékelő és az értékelt felkészülésének segítése, az *értékelő vezetők módszertani és adminisztratív támogatása*, az értékelés zavartalan lebonyolításában való közreműködés, az *elkészült dokumentumok* szakszerű, jogszzerű – 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. Folyamatos kapcsolattartás a személyügyi központtal és az informatikai munkatárssal. A helyi szervezeti támogató az *értékelt vagy az értékelő vezető kérésére részt vehet a teljesítményértékelő, minősítő megbeszélésen*, de annak kimenetelét és végeredményét nem befolyásolhatja.
- az **informatikai munkatárs és/vagy szervezeti egység** fő feladata: a teljesítményértékelés működtetését támogató informatikai alkalmazás *zavartalan üzemeltetésének biztosítása*, a *felhasználók* (értékelő vezető, közszolgálati tisztviselő, helyi szervezeti támogató) *felkészítése és segítése* a rendszer alkalmazására, az informatikai rendszer működtetése kapcsán összegyűjt tapasztalatok értékelése, elemzése. Amennyiben a közigazgatási szervezet a személyügyi központ által üzemeltetett **TÉR Centrumhoz** kapcsolódik, nem szükséges informatikai munkatársat és/vagy szervezeti egységet kijelölni a fenti feladatok ellátására (Kttv.).
- a **személyügyi központ** tárgykörbe eső feladatai: *módszertani támogatást* nyújt a teljesítményértékelések elvégzéséhez, előkészíti a módszertan szükséges módosítását, *monitoringtevékenységet végez*, lefolytatja a közigazgatási szerv értékelő vezetőinek, helyi szervezeti támogatóinak a *felkészítését*, *informatikai háttértámogatást nyújt*, *működteti a TÉR Centrumot*, a felelős miniszter által meghatározott szempontrendszer alapján minden év március 31-ig *jelentést készít* a tárgyévet megelőző év teljesítményértékelésének tapasztalatairól.

Az egyéni teljesítményértékelési és minősítési rendszer **irányításában közreműködők** és főbb feladataik:

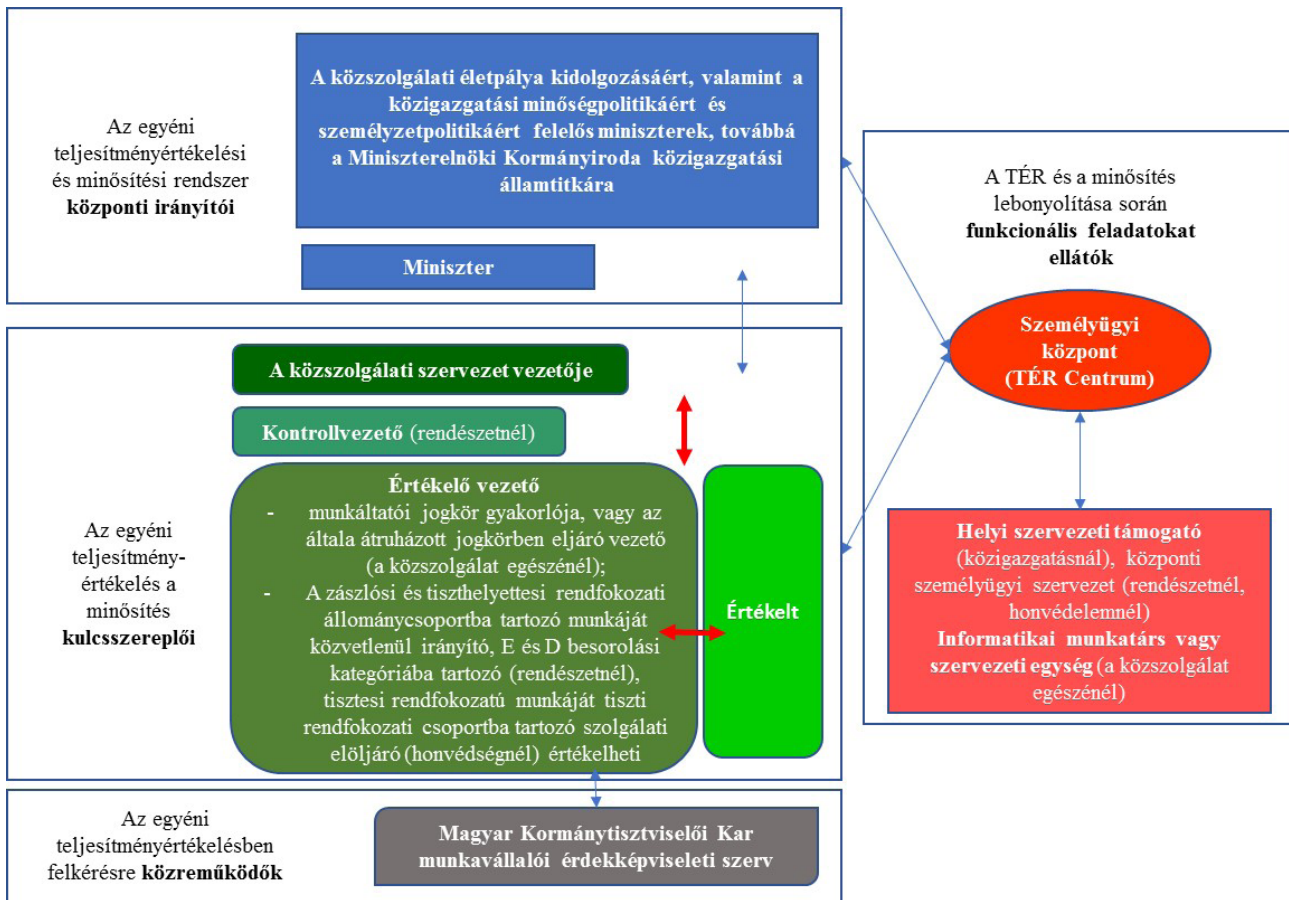
- a *közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter* egyetértést gyakorol a teljesítményértékelés szabályainak alkalmazásához a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter által kiadott módszertani ajánláshoz, illetve maga is módszertani ajánlást ad ki. A helyi önkormányzatok tekintetében a megyei, fővárosi kormányhivatalok útján ellenőrzi a teljesítményértékelésre, minősítésre vonatkozó szabályok és módszertan

betartását, továbbá az elektronikus formában történő teljesítményértékelés lebonyolításához szükséges értékelőlapokat a minisztérium honlapján közzéteszi. Az informatikai rendszer működtetését az általa kijelölt személyügyi központ útján látja el. Jóváhagyja a teljesítmény-mérés elvégzéséhez szükséges normatív utasításban foglaltakat kiadását;

- a közgazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter jóváhagyása mellett módszertani ajánlást ad ki, ellenőrzi a teljesítményértékelésre, a minősítésre vonatkozó szabályok és módszertani előírások betartását;
- az illetékes miniszter megállapítja az egyéni teljesítményértékelés és minősítés (Hszt.), az egyéni teljesítményértékelés és az előmeneteli minősítés (Hjt.), valamint a szervezeti teljesítményértékelés, továbbá a vonatkozó továbbképzés részletes szabályait (Hszt.). A rendvédelmi feladatokat ellátó szerv számára ágazati célkitűzéseket, illetve, ha indokoltnak tartja új célkitűzéseket határoz meg (Hszt.). Az országos parancsnok előterjesztése alapján értékeli a rendvédelmi feladatokat ellátó szerv és az országos parancsnok teljesítményét (Hszt.). Közzé teszi az alap- és szakmai kompetenciákat (Kit.). Tájékoztatást kérhet a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős minisztertől a teljesítményértékelés tapasztalatairól (Áttv.).

**A teljesítményértékelés felkért közreműködői és jogosítványaik:**

- az értékelt kérésére a szervezetnél működő munkavállalói érdekképviselői szerv, illetve a területi szinten eljáró Magyar Kormánytisztviselői Kar a teljesítményértékelésre írásban észrevételt tehet és delegáltjait be kell vonni az értékelő megbeszélésbe, ahol észrevételt tehet (Kttv., Áttv.)



14. ábra: A közszolgálati teljesítményértékelés irányítói, kulcs- és funkcionális szereplői, közreműködői

Forrás: a szerző saját szerkesztése

### 3.4. A közszolgálati teljesítményértékelés és a minősítés folyamata

A formális keretek között zajló egyéni teljesítményértékelést és minősítést – természetes módon – az elfogadott jogszabályokban lefektetett előírások szerint kell bonyolítani. A közszolgálat különböző hivatásrendjeire vonatkozó előírások a teljesítményértékelés folyamatának, a lebonyolítás egyes mozzanatainak *lényegéről közel azonos módon rendelkeznek*. Ennek figyelembevételével az értékelés évente ismétlődő gyakorlatát az alábbi ábra mutatja be.



15. ábra: A teljesítményértékelés és a minősítés folyamata

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az eddig közreadott információkból is következtetni lehet arra, hogy számos ponton, a feladat felfogását, értelmezését tekintve találhatunk a jogszabályok között formai és tartalmi különbségeket. **A folyamat kiindulási pontjának számító, a tárgyévra vonatkozó egyéni célok és követelmények meghatározásában kétféle megoldással szembesülhetünk.** Az egyikben – a hatékonyak és eredményesnek számítóban – az értékelő vezető és az értékelt személyesen egyeztetnek az előttük álló év feladatairól, a mérés, illetve az értékelés tárgyává teendő követelményekről, az értékelt munkamagatartásáról, valamint az előírt kötelező és ajánlott/kiválósági modulok egyéb elemeiről. Ez esetben az értékelési folyamat elején tisztázhatók a gyakran előforduló félreértések. Az értékelt javaslatokat terjeszthet elő, ismertetheti saját szempontjait, elvárásait az értékelő vezetővel, ugyanakkor módjában áll megismerni a szervezet elvárásait, stratégiai céljait, azok mögöttes tartalmát, az értékelő vezető prioritásait. Így nagyobb lehet az esélye annak, hogy az értékelő vezető döntése konszenzusra fog épülni, amely révén egyszerűbben, könnyebben vonhatja be az értékeltet a folyamatba, teheti őt aktívvá, motiválttá, elkötelezetté munkavégzésében, munkamagatartásával kapcsolatban. Ez a megoldás kétségtelenül elősegíti a bizalomra épülő kapcsolat kialakulását, illetve annak megerősítését, az értékelő vezető és az értékelt közötti kommunikáció és együttműködés fokozatos fejlesztését. **A másik megoldásnál,** amikor a célok, követelmények meghatározása nincs személyes találkozóhoz, megbeszéléshez kötve, mindössze a TÉR szoftveren keresztül írásbeli információcsere van előírva, a fenti előnyök többségét nem lehet érvényesíteni. Különösen akkor, ha sem az értékelő vezetőt, sem az értékeltet nem kötelezik arra a vonatkozó szabályok, hogy az értékelő legalább írásban megismerje az értékelt véleményét, esetleges javaslatát, álláspontját. Az ilyen formában elindított folyamat azt a nézetet erősítheti meg, hogy a teljesítményértékelést egyik szereplőnek sem kell igazán komolyan vennie, csupán formálisan kell eleget tenniük az előírásoknak.

Az igazán hatékonyan és hatásosan működtetett teljesítményértékelési rendszerek egyike sem nélkülözheti az értékelő vezető év közben végzendő **nyomon követő munkáját**, amikor permanensen figyeli az értékelt tevékenységét, munkamagatartását, kompetenciamegfelelését. Amikor szisztematikusan és fáradhatatlanul információkat gyűjt az elvárások, a követelmények és a munkavégzés, a teljesítés aktuális állapotáról, azok együttmozgásáról vagy a közöttük meglévő „szakadékról”. A tapasztalatok alapján pedig azonnali *informális, személyes visszajelzést ad* az értékelt számára a jó, ezért erősítendő, illetve a rossz, ezért elhagyandó munkavégzési gyakorlatról. Az ilyen informális jellegű visszajelzésekkel és az értékeltnek *szükséges segítség adásával, az elvárható erőforrások, munkakörülmények biztosításával, saját tevékenysége, vezetői magatartása indokolt változtatásával, az adott helyzethez igazításával tudja az értékelő vezető a teljesítmény folyamatos edzését, menedzselését sikeresen megvalósítani*. Abban az esetben, ha az értékelt munkájának nyomon követése, a teljesítmény edzése, menedzselése elmarad, vagy csak időközönként realizálódik, akkor számíthatunk arra, hogy a teljesítmény időközi vagy év végi értékelése a formalitásba csúszik át, a valóságtól eltérő eredményhez vezet. Ilyenkor találkozhatunk *az értékelt munkavégzésének alulértékelésével, vagy a közszolgálati gyakorlatra inkább jellemző felülértékelésével*. Ezek a megoldások egyaránt hiteltelenné teszik az értékelő vezetőt, magát a teljesítményértékelést és a minősítést is. Továbbá kedvezőtlen képet alakíthatnak ki az adott szervezet irányításáról, kultúrájáról, a szervezeten belüli viszonyokról, légkörről és mindenekelőtt az elvégzett munka minőségi, mennyiségi mutatóinak valóságos állapotáról.

A korábban kötelező jelleggel előírt **féléves értékelést** a közszolgálat nagyobbik hányadában – különböző okokra hivatkozva – fokozatosan kivezették a rendszerből, ennek ellenére néhol – épp az imént taglalt *folyamatos értékelés biztosítása érdekében* –, meghatározott feltételek betartásával, a döntéshozók lehetővé tették az *év közbeni, rendkívüli*, formális keretek közötti értékelések elvégzését.

**A teljesítmények értékelése és mérése, a közszolgálat egészénél, egyéves periódust fog át**, amelyet meghatározott esetekben (Kttv., Áttv.) – ahogy jeleztük – féléves időbontással kell teljesíteni. Egyes szabályzók azt is lehetővé teszik, hogy rövidebb időszakokra nézve is sort keríthessenek részértékelésekre (Kttv., Áttv., Hszt.) A magyar hagyományokban mélyen gyökeret vert *minősítés jogintézményének különállását az egyéni teljesítményértékelés rendszerbe építésének hatására* – a közszolgálat nagyobbik hányadában – *fokozatosan felszámolták*. A teljesítményszabványrendszer-elvek érvényre juttatása szempontjából közel sem mindegy, hogy az értékeltek számára átlátható, egy aktus alapján született „eredményhirdetés” történik-e, vagy több elemből álló, ezért nehezebben követhető, nehezebben megmagyarázható, illetve indokolható megoldásnak kell az értékelteknek magukat alávetniük. Arról nem is beszélve, hogy a teljesen külön kezelt értékelés és minősítés az értékelő vezetők számára is problémás lehet. Különösen akkor, ha a súlyosabb jogkövetkezményeket eredményező, *hagyományos formában alkalmazott minősítés jórészt szubjektív értékelési elemekre épül, ellentétben a TÉR komplexebb és objektívabb értékelési rendszerénél*. A TÉR értékeléséből automatikusan következő minősítés eredménye mára már általában nem jelenti a tevékenység indokolatlan megismétlését. Az értékelések eredményéhez kapcsolódó jogi következmények, *személyzeti döntések* – formai szempontból – *számos területen azonban továbbra is a minősítéshez kötődnek*, ezért külön értékelőlap szolgál az eredmények dokumentálására. A rendszertnél, annak ellenére, hogy itt is a TÉR eredményeit használják fel a minősítéshez, az utóbbit mégis eltérő szempontok szerint állapítják meg és elkülönítve is kezelik azt. A másik végletet az jelenti, amikor *a minősítéshez egyáltalán nem használnak külön értékelőlapot*, mert az teljesen beolvad a teljesítményértékelésbe (Kit.). A katonai területen a hagyományosan értelmezett minősítést pedig felváltotta az *előmeneteli minősítés*, amely a személyi állomány karrierépítésének, életpálya-tervezésének meghatározó eleme.

Az értékelési ciklus végén esedékes **teljesítményértékelés és minősítés lebonyolításának szintén kétféle megoldása lehetséges**. Az **elsőnél** – a korábban kiemelt célmeghatározással egyezően – nincs kötelezően előírva az értékelő vezető és az értékelt személyes jelenléte a teljesítményértékelő megbeszélés megtartásánál. Erre kizárólag vagy az értékelt, vagy az értékelő kérése, kezdeményezése alapján kerülhet sor. Nem szükséges újfent leírni az előzőleg már felsorolt negatív következményeket, amelyek ennek a módszernek az eredményeként lényegében értéktelenné, hiábavalóvá teszik az egész folyamatot. A **második** megoldási mód választásánál nélkülözhetetlen az érintett felek személyes találkozása. Ekkor nyílik lehetőség a tapasztalatok kicserélésére, a felmerült problémák közös megvitatására, azok lehetőség szerinti orvoslására, az egyéni fejlesztések értékelésére és a továbbra is szükségesnek tartott képzések, továbbképzések, a munkavégzéshez kötődő felkészítések meghatározására.

Külön ki kell emelni, hogy az évközi, valamint az év végi **teljesítményértékelő megbeszélés megtervezése, megszervezése**, az optimális, zavarmentes feltételek biztosítása, arra az értékelő és az értékelt felkészülése mind-mind nélkülözhetetlen feltételei az eredményesnek, kölcsönösen elfogadottnak nevezhető, a kívánt hatást elérő értékelésnek. A kiemelt feltételeket egészítik ki a teljesítményértékelésnél alkalmazandó kommunikációs ajánlások, amelyekre később visszatérünk.

Az értékelési tevékenység záró aktusaként történik meg **az értékelt által nyújtott teljesítmény megítélése, minősítése** és az ennek következményeként adható **pozitív elismerések vagy negatív elmarasztalások realizálása**. A vonatkozó jogszabályok az egyes állományviszonyokra nézve eltérő módon határozzák meg az értékelési elemek beszámítását, súlyozását, pontozását, százalékos megoszlását, a teljesítményfokokozatokat, illetve a teljesítményszintek kiszámítását. A következő táblázatokban a hatályos megoldásokat mutatjuk be.

3. táblázat: Az egyéni teljesítményértékelés eredményének kiszámítási módozatai a közigazgatásnál és a honvédelemnél

Kttv.	Áttv.	Kit.	Hszt.	Hjt.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- a két kötelező elemet: 50-50%-ban veszik figyelembe, ha nem értékelnek ajánlott elemeket;</li> <li>- a két kötelező elemet 35-35%-ban veszik figyelembe, ha értékelnek ajánlott elemeket;</li> <li>- 4 ajánlott elem értékelésekor, elemenként 7,5%, 3-nál 10%-ot, 2-nél 15%, egy elemnél 30% vesznek figyelembe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- az önértékelés és a vezetői értékelés eredményét súlyozottan kell figyelembe venni, ahol:</li> <li>- az önértékelés eredménye 10%-os mértékben,</li> <li>- a vezetői értékelés eredménye 90%-os mértékben számít be.</li> </ul> <p>A teljesítményértékelés elemeit súlyozottan kell figyelembe venni, ahol:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a munkaköri követelmény értékelése 60%-os mértékben,</li> <li>- a kompetencia alapú munkamagatartás értékelése 40%-os mértékben értékelendő.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kötelező elemeket egyenként 0-80 pontig terjedő, az értékelni kívánt kiválósági elemeket 0-20 pontig terjedő mérőskálán értékelik,</li> <li>- a teljesítményértékelés pontértékét</li> </ul> <p>a) az egyes kötelező elemekhez rendelt értékek együttes számtani átlagának, valamint</p> <p>b) - ha sor került a kiválósági elemek alkalmazására - az értékelt kiválósági elemekre adott pontérték összege adja. Ez a pontérték meghatározza a teljesítményszintet, ami a teljesítményértékelés eredménye.</p>	(lásd külön táblázatban!)	<p>az egyes értékelési szempontok súlyozottan számítanak be a végeredménybe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények értékelésének eredménye 0,3-szeresen,</li> <li>- a kompetencia alapú munkamagatartás-értékelés eredménye 0,3-szeresen,</li> <li>- az egyéb kompetenciák értékelésének eredménye 0,1-szeresen,</li> <li>- a fizikai állapotfelmérés eredménye 0,2-szeresen, és</li> <li>- az éves kiképzési feladatok eredménye 0,1-szeresen.</li> </ul>

Forrás: a szerző saját szerkesztése



4. táblázat: Az egyéni teljesítményértékelés eredményének kiszámítási gyakorlata a rendszertől

Értékelt szintek	Az országos parancsnok, a területi és a helyi szerv vezetője, valamint ezek helyettesi beosztását ellátó értékelt személy esetén		Egyéb vezető beosztású értékelt		Tiszti besorolási osztályba tartozó értékelt		Tiszthelyettesi besorolási osztályba tartozó értékelt	
	Ha az ajánlott elemeket értékeli	Ha az ajánlott elemeket nem értékeli	Ha az ajánlott elemeket értékeli	Ha az ajánlott elemeket nem értékeli	Ha az ajánlott elemeket értékeli	Ha az ajánlott elemeket nem értékeli	Ha az ajánlott elemeket értékeli	Ha az ajánlott elemeket nem értékeli
<b>Kötelező és ajánlott értékelési tényezők</b>								
a munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények	15%	25%	20%	35%	30%	40%	30%	40%
a kompetencia alapú munkamagatartás értékelési tényezők	15%	25%	15%	25%	20%	35%	25%	40%
a szervezeti teljesítményértékelés eredményeként megállapított teljesítményszint:								
a fejlesztési célok	5%		5%		10%		10%	
a kompetenciák értékelése	15%		15%		20%		20%	
a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények	15%		15%		-		-	
év közbeni többletfeladat (opcionális elem)	5%		5%		5%		5%	

Forrás: a szerző saját szerkesztése

5. táblázat: Az egyéni teljesítményértékelés teljesítményfokozatai/teljesítményszintjei

Kttv.	Áttv.	Kit.	Hszt.	Hjt.
<b>Teljesítményfokozatok</b>	<b>Teljesítményfokozatok</b>	<b>Teljesítményszintek</b>	<b>Teljesítményfokozatok</b>	<b>Teljesítményfokozatok</b>
kivételes teljesítmény szint: 91-100% között	kimagasló teljesítmény szint: 100-90% között	kivételes teljesítményszint: 100,1 és 120 pont között, (csak, ha értékelték kiválósági elemet)	kivételes teljesítmény szint: 90-100% között	kiemelkedő teljesítmény szint: 91-100% között
jó teljesítmény szint: 90-71% között	Jól megfelelt teljesítmény szint: 89-80% között	jó teljesítményszint: 80,1 és 100 pont között, (csak, ha értékelték kiválósági elemet)	jó teljesítmény szint: 89,99-70% között	jó teljesítmény szint: 90-71% között
megfelelő teljesítmény szint: 70-51% között	megfelelt teljesítmény szint: 79-60% között	megfelelő teljesítményszint: 30,1 és 80 pont között	megfelelő teljesítmény szint: 69,99-50% között	megfelelő teljesítmény szint: 70-51% között
átlag alatti teljesítmény szint: 41-50% között	elfogadható teljesítmény szint: 59-50% között	átlag alatti teljesítményszint: 20,1 és 30 pont között	átlag alatti teljesítmény szint: 49,99-40% között	átlag alatti teljesítmény szint: 41-50% között
elfogadhatatlan teljesítmény szint: 40-0% között	elfogadhatatlan teljesítmény szint: 49-0% között	elfogadhatatlan teljesítményszint: 0 és 20 pont között	elfogadhatatlan teljesítmény szint: 39,99-0% között	elfogadhatatlan teljesítmény szint: 40-0% között

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A gyakorlat arról árulkodik, hogy a teljesítményértékelések eredményének kiszámítására alkalmazott, az egyes közszolgálati területek sajátosságaihoz igazított *eltérő módszertanok mindegyike alkalmasnak bizonyul a teljesítményfokozatok/teljesítményszintek megállapítására*. Az már más kérdés, hogy az ötfokozatú, A, B, C, D, E szinteket tartalmazó, 0–100%-ig (Kttv., Áttv., Hszt., Hjt.), illetve a 0–120 pontig terjedő értékelő skálák mennyiben alkalmasak a velük szemben támasztott követelmények, és a tőlük remélt elvárások teljesítésére, kielégítésére. Számos – jórészt ismert és a gyakorlati felhasználás során beazonosított – problémaforrás megszüntetése szükséges ahhoz, hogy egy kölcsönös tanulási folyamat és tapasztalatszerzés eredményeként, az értékelés körül igen gyakran mutatkozó elégedetlenség, értetlenség, vagy éppen az érdektelenség elmúljon, ezáltal a dolgok a helyükre kerüljenek. A már szóba hozott *felülértékelési gyakorlat*, amelyet a legtöbb érintett joggal igazságtalannak tart, *nem az alkalmazott értékelési rendszer, a teljesítményszintek/teljesítményfokozatok függvénye*.

A teljesítményértékelésnek és az értékelési ciklus lezárásaként *dokumentált eredményeknek* – ahogy jeleztük – az értékeltre nézve lehetnek kedvező és kedvezőtlen következményei. A *kivételesre/kimagaslóra/kiemelkedőre* és a *jóra/jól megfelelőre* besorolt teljesítmény – az értékelő vezető döntése és/vagy javaslata eredményeként, az érintett szervezet lehetőségeinek függvényében – az értékelt motivációját, elkötelezettségét, megelégedettségét, teljesítményét tovább növelő *pozitív következményekkel zárulhat*. Ezek megnyilvánulhatnak az értékelt személyes *fejlesztésében*, az *életpálya tervezésében* (pl. rendkívüli előresorolásban, magasabb értékű munkakörbe/álláshelyre helyezésben, vezetői és szakértői utánpótlási adatbankba felvétellel) és a különböző formában realizálódó *anyagi* (pl. illetmény tárgyévire vonatkozó megemelésében, teljesítményelismerésben, motivációs elismerésben, teljesítményjuttatásban, jutalmazásban), *erkölcsi*, egzisztenciális *ösztönzésben* (pl. címadományozásban, kitüntetésben). 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/elfogadható szintű* teljesítmény alapot adhat a még átgondoltabb és következetesebb, szorosabb számokérésre, erős figyelemmel kísért fejlesztés alkalmazására, valamint kisebb súlyú negatív jogkövetkezmények elrendelésére (pl. az illetmény tárgyévi csökkentésére, cím visszavonására, előmenetelben visszatartásra, várakozási idő meghosszabbítására alacsonyabb beosztásba helyezésre). Az *elfogadhatatlan szintű* teljesítmény első ízben történő megítélése már súlyosabb jogkövetkezmények alkalmazását vonhatja maga után. Abban az esetben, ha az értékelt két 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.

Az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés gyakorlati megvalósításának helyzetét, jellemző jegyeit, a problémák, illetve az előremutató jegyek feltárását a **humán monitoring** eszközszerének igénybevételével érdemes, sőt indokolt folyamatosan nyomon követni, elemezni, értékelni, a *szükséges fejlesztéseket megtenni*. Ennek a minőségi és hatékonysági szempontok beazonosítását eredményező tevékenységsor szükségességét a döntéshozók, a jogalkotók is felismerték, mert a humán monitoring megvalósítását – *kötelező jelleggel* – a *teljesítményértékelési rendszer részévé tették*. A TÉR Centrumot működtető személyügyi központ – a teljesítmény irányításáért és ellenőrzéséért felelős miniszterek, valamint a közszolgálati szervezeteknél dolgozó helyi szervezeti támogatók, informatikai szakszemélyzet aktív közreműködésével – fogja össze ezt a munkát.<sup>45</sup> Az *éves rendszerességgel elkészülő monitoring jelentések* – minden bizonnyal – kellő alapot biztosítanak ahhoz, hogy az értékelési rendszer szükségesnek tartott átalakítására ne a politikai szempontok primátusa alapján, hanem az összegyűjtött szakmai tapasztalatok, a jogosnak, elfogadhatónak bizonyuló igények, elvárások, a bevezetésre érdemes innovatív megoldások alapján kerüljön sor. A humán monitoring hathatós alkalmazása nélkül a teljesítménymenedzsment elvek szerinti egyéni teljesítményértékelés megvalósítására nincs esély.

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

- az értékelő vezetőre és az értékeltre vonatkozó személyes adatokat;
- a teljesítményértékelés kötelező és elrendelt ajánlott/kiválósági modulok elemeit;
- az év közbeni féléves, illetve rendkívüli és az év végi értékelések eredményeit;

<sup>45</sup> A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv. Értékelő vezetők részére. KIH Budapest, 2014. február, pp. 1–25.; A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv. Szervezeti Támogatók részére. KIH Budapest, 2014. április pp. 1–39.; Lásd még: SZAKÁCS Gábor: *Teljesítménymenedzsment (tréning háttéranyag)*. NKE Vezetőképző és Továbbképző Intézet. AROP-2-2-13 Közigazgatási Vezetői Akadémia című projekt részeként elkészült anyag. Budapest, 2013, pp. 51–74.

- az egyéni teljesítményértékelésben, és 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.

Az értékelőlapok tartalmát két példányban nyomtatott formában is elő kell állítani és nyilvántartásba kell venni, hiszen a papíralapú értékelőlapot mind az értékelő vezető, mind az értékelt aláírásával hitelesíti. Ezt követően a papíralapú dokumentum tekintendő hiteles teljesítményértékelési és minősítési eredménynek.

A személyügyi központ elektronikus formátumban biztosítja a lebonyolításhoz szükséges módszertani anyagokat és rendelkezésre bocsátja a webes alkalmazást, amelyet a személyügyi központ szerverén keresztül valamennyi közszolgálati szervezet térítési díj nélkül elérhet. *A TÉR Centrum a központosított webes alkalmazás központja.* A közszolgálatban a személyügyi központ funkcionál TÉR Centrumként. A személyügyi központ szervezésében fejlesztett TÉR szoftvert a közszolgálati szervezetek három formában vehetik igénybe:

- *csatlakozhatnak a „TÉR Centrum” web szerveréhez* (A TÉR folyamatainak támogatására egy központi, webes rendszerű kiszolgáló a legmegfelelőbb, mert ekkor az informatikai felszereltség, a megfelelő informatikai támogatás sem anyagi, sem emberi erőforrás szempontból nem jelent terhet a kisebb szervezetek számára.);
- *önállóan üzemeltethetnek webes TÉR rendszert* (A közszolgálati szervezet díjmentesen megkapja a webes TÉR szoftvert /és a későbbi verziófrissítéseket/, amit a saját szerverére telepíthet. A közszolgálati szervezet saját döntési jogkörében választhatja ezt a megoldást méretétől, a szervezetben foglalkoztatottak létszámától függetlenül. A TÉR folyamat lezárását követően a szolgáltatást igénybe vevő szervezetnek azonban adatszolgáltatási kötelezettségének ebben az esetben is eleget kell tennie. Az adatok megküldését önállóan kell megszerveznie);
- *a TÉR rendszer offline használatával csatlakozhatnak a rendszerhez* (Ez esetben a rendszer „egygyépes”, hálózat nélkül is működő verziójáról van szó.).<sup>46</sup>

### 3.5. A teljesítményértékelés kommunikációja<sup>47</sup>

Az értékelő vezetőnek és az értékeltnek egy közszolgálati terület kivételével (Áttv.) 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, objektívvá 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 meghatározott célt, követelményt teljesíteni elfogadni, az minnek, illetve kinek „köszönhető”.

<sup>46</sup> I. m.: *A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv. Értékelő vezetők részére.* pp. 23–25.; *A közszolgálati egyéni teljesítményértékelési rendszer (TÉR) felhasználói kézikönyv. Szervezeti támogatók részére.* pp. 37–39.

<sup>47</sup> A teljesítményértékelés kommunikációjáról szóló fejezet az alábbi forrásmunkák felhasználásával készült: BAKACSI – BOKOR – CSÁSZÁR – 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.

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

- az értékelt *anyagi ösztönzését* (jutalmazását, fizetésemelés mértékét) akarja, illetve kell megoldania;
- az értékelt jövőbeni *előléptetési lehetőségeiről*, a jelenleginél nagyobb felelősséggel járó és más elvárásokkal jellemezhető munkakörbe való alkalmasságáról szeretne, illetve kell döntenie;
- 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.

A teljesítményértékelésnek nem az a célja, hogy a vezető keményen kritizálja, megrója, megalázza munkatársát, sokkal inkább az, hogy *közösen tárják fel a problémákat, és keressék a megoldási lehetőségeket*, a vezető támogassa munkatársát a fejlődésben, teljesítménye javításában, hogy egyre hasznosabb tagjává váljon a szervezetnek. Ezért fontos, hogy az értékelés során *ne a nyertes-vesztes megközelítést* alkalmazza, mert ebből a megközelítésből valójában senki sem lehet győztes, és hosszú távon a csapatnak és a szervezetnek is ártalmas. Így a vezető ellenségévé teszi munkatársát, aki megaláztattnak 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 szorgalmazni, amely konstruktív viselkedést, pozitív hozzáállást feltételez, és mindkét fél számára kedvező eredményeket hoz. Az értékelttel 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 az értékelő vezető és az értékelt közötti kapcsolat nem válik konfliktusossá, mert mindkét fél részt vállal a sikerekből és a kockázatokból.

*Az értékelő vezető kezelje egyenlő félként az értékeltet.* Az értékelő 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 az értékeltet tévedéseinek felismerésére, valamint arra, hogy egyes elvárásai megvalósíthatatlanok. Az értékelés során nem szabad kioktatni az értékeltet, vagy lenézően bánni vele. A kérdés 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 közölje az értékelttel. Ahogy már volt róla szó, az értékelőnek *mindig tényekre, eseményekre, konkrét elemekre kell támaszkodnia, különben az értékelés a személyeskedés felé fog elcsúszni.* Nem szabad az értékelt személyiségére vonatkozó megjegyzéseket tenni, csak a munkahelyi teljesítményét és a munkamagatartását kell értékelni. *Élni kell az aktív hallgatás „fegyverével”.* Az értékelő vezetőnek nyugodt, érdeklődő, pozitív magatartást kell tanúsítania az értékelő megbeszélés egésze alatt. Kerülnie kell bármely olyan megnyilvánulást, amely a türelmetlenség látszatát vagy benyomását keltené az értékeltben. *A beszélgetést a vezető irányítja*, figyelve arra, hogy az mindig a kívánt mederben maradjon, ne térjenek el a tárgytól, és a lényeges megbeszélendő pontokhoz igazodjanak. Az értékelő vezetőnek figyelnie kell arra, hogy *a visszacsatolás teljes idejének közel a felében az értékelt fejthesse ki álláspontját.* A vezetőnek tudatnia, érzékeltetnie kell munkatársával, hogy figyel. *A figyelmet testbeszéddel is jelezni kell*, például előrehajolva a beszélgetőpartner szemébe nézni, időnként

bólintva és például „értem” szavakkal megerősítve. Ha úgy érzi, hogy a beszélgetőpartnernek nincs igaza, nagy a kísértés, hogy félbeszakítsa. Ezt azonban nem szabad megtenni. Végig kell hallgatni az értékelőt, sőt bátorítania kell, hogy mindent mondjon el. Ha befejezte, még egyszer érdemes megkérdezi tőle, hogy van-e még valami, amit el szeretne mondani. Minden esetben meg kell bizonyosodnia arról, hogy tényleg azt hallotta és értette, amit az értékelő mondott. A meghallgatás után a következő lépés az *értékelő 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 értékelő elmondhatja véleményét, és nézőpontja indokoltságának elismerésével az értékelő lelkiileg előkészíti beszélgetőtársát, hogy ennek révén 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 az értékelő erős érzelmeit csillapítani, biztos, hogy a logikus érvek siket fülekre találnak.

***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 az értékelőt, 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, informális visszajelzéseknél is, a vezető kiemlje 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 az értékelő inkább kritikaként értelmezze azt.

A teljesítményértékelés egyik kulcsproblémája a ***kritika adása***, hiszen a nem megfelelő alkalmazása megromlíthatja az értékelő vezető és az értékelő közötti kapcsolatot, lehetetlenné teheti a teljesítményértékelő megbeszélés zökkenőmentes lefolytatását. A kritizálásnak egyetlen elfogadható oka van a teljesítményértékelésben: *segíteni a munkatársnak a fejlődésben és teljesítménye növelésében.*

A helyesen adott kritikából az értékelő sokat tanulhat. A vezető fő problémája a kritizálással kapcsolatban az, hogy milyen módon mutasson rá a munka negatív oldalaira úgy, hogy ne keltsen a munkatársában ellenérzéseket, ne váltson ki részéről védekező magatartást, hanem aktív részvételre bírja a problémák megkeresésében és a megoldások feltárásában, a fejlődési lehetőségei meghatározásában. *A kritikának minden esetben konstruktívnak kell lennie,* a változtatási és fejlődési irányokra és lehetőségekre koncentrálna. 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.

– ***Szubjektivitás (szimpátia és ellenszenv):***

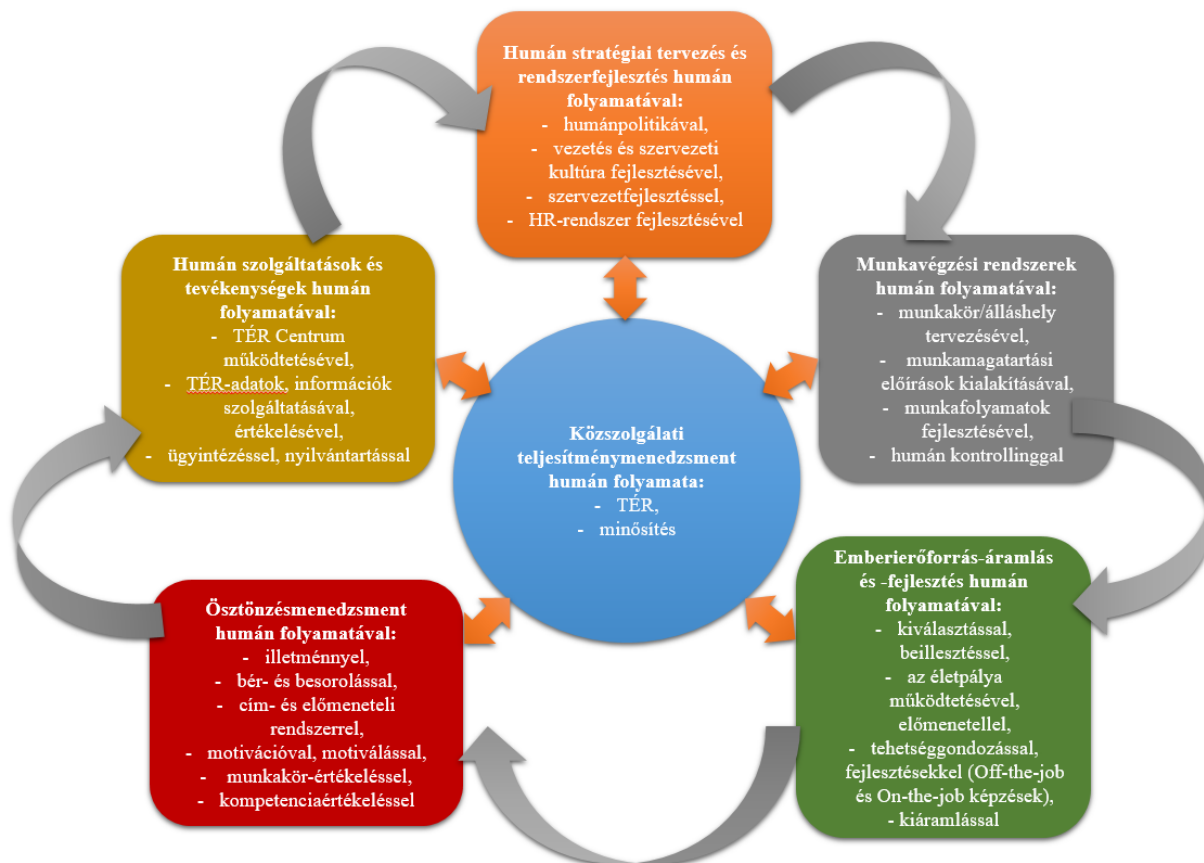
Az értékelő gyakran akarva-akaratlanul elfogult. Elfogultsága különböző jellemzőkhöz kapcsolódik, mint pl. a szimpátia, közös érdeklődés, baráti viszony a felső vezetővel. Az értékelő egyéni értékrendje is befolyásolja az értékelést. Ez azt jelenti, hogy a környezet eseményeinek észlelése torzul, a környezetből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

- **Hasonlósági hiba:**  
Az értékelő vezető másokat saját jellemzőihez képest értékeli, így azok részesülnek előnyben, akiknek hasonló jellemzőik vannak, annak ellenére, hogy az értékelésnél a viszonyítás alapjának mindig az adott munkakör követelményszintjének kellene lennie. Ilyenkor a torzítás tehát a leggyakrabban pozitív irányba mutat.
- **Dicsfényhatás (halo-hatás)**  
Az értékelő vezető egyetlen tényező hatása alatt minden tényezőt hasonló módon értékeli (magasabbra vagy alacsonyabbra). Például, ha az értékelt mindig korán érkezik a munkahelyére, és a vezető fontosnak tartja a pontosságot, akkor az összesített teljesítményét is jobbnak ítéli meg. Ugyanez a hatás ellentétes irányba is érvényesülhet: egy negatív tényező az egész teljesítményt kedvezőtlen fényben tünteti fel.
- **Az első benyomás csapdája:**  
A szervezetbe újonnan bekerülők esetében gyakran előfordul, hogy az értékeltről adott teljesítményértékelést az értékelő vezetőben hagyott első pozitív vagy negatív benyomás határozza meg.
- **A közelmúlt hatása:**  
Alapja az az emberi jellemző, hogy az újabb keletű eseményekre jobban emlékszünk, mint a régebben történetekre. Ezért értékeléskor a hangsúly gyakran eltolódik az utolsó néhány hónap eseményeire és teljesítményére, és nem vesszük figyelembe az utolsó teljesítményértékeléstől eltelt teljes időt.
- **Kontraszt hiba:**  
Ha az értékeltek közötti összehasonlítás felé csúszik a teljesítményértékelés, akkor az egymás után következő értékeltek esetében az előző értékelt teljesítménye befolyásolja a vezető értékelését: egy kiváló teljesítmény után a közepes teljesítmény már rosszabbnak tűnik, illetve a gyenge teljesítmény után a közepes felértékeli.
- **Az értékelő szigorúsága/engedékenysége:**  
Az értékelő túl szigorúan vagy túl engedékenyen ítéli meg valamennyi munkatársát, nem vállalja fel a differenciálás felelősségét, így a beosztottak valamennyien az értékelési skála egy adott részén „tömörülnek”. Az értékeltek negatív reakcióinak legegyszerűbb elkerülési módja a túlértékelés, vagyis az értékelő vezető engedékenysége. Azonban ez nem vezet eredményre: az értékelt továbbra sem fogja tudni, hogy hol kell teljesítményén, magatartásán javítani, ugyanakkor a jól teljesítők motivációja pedig csökken, hiszen úgy érzékelik, hogy alacsonyabb teljesítmény is ugyanolyan eredményeket hozott volna számukra. Frusztrálva érzik magukat, mert az általános értékelésük alig lesz jobb az alacsony teljesítményűeknél. Mivel az értékelésnek általában bér vonzata is lehet, komolyan megromolhat a munkacsoporton belüli légkör, és a magasan teljesítők elhagyják a szervezetet.
- **Központi vonzás:**  
Ez a megoldás általában akkor fordul elő, ha az értékelő vonakodik kimagaslóan magas vagy alacsony értékelést adni.
- **Attribúciós hibalehetőségek:**  
A kutatások két tipizálható torzítást fedeztek fel ezzel kapcsolatban:
  - Ha az értékelő az értékelt gyengébb teljesítményét belső okoknak tulajdonítja (vagyis azt gondolja, hogy az érintett teljes mértékben befolyásolni tudja teljesítményét), akkor a megítélés szigorúbb, mint ha ugyanazt az alacsony teljesítményt külső tényezőkkel magyarázná;
  - Ha az értékelt teljesítménye kielégítő, akkor az értékelő vezető kedvezőbben ítéli meg, ha azt az értékelt saját erőfeszítésének tulajdonítja, mint ha külső erőknek tudná be.

### 3.6. A teljesítményszabályzat humán folyamatának kapcsolata az egyéb humán folyamatokhoz és azok humán funkcióihoz

Abban az esetben, ha az egyéni teljesítményértékelésnél elmulasztják a teljesítményszabályzat elveinek és gyakorlatának betartását, például nem megfelelő a felső vezetők és az értékelő vezetők hozzáállása, felkészültségükben hiányosságok mutatkoznak, a tevékenység komolyságához méltatlan elköteleződéssel, felelősségvállalással állnak a feladatok teljesítéséhez, a szervezet és az értékelt érdekeinek összhangba hozását figyelmen kívül hagyják, akkor az integráltan végzett emberierőforrás-gazdálkodással szemben támasztott követelményeknek, illetve elvárásoknak sem lehet eleget tenni. A közszolgálat számára kidolgozott stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás hat humán folyamatot és közel száz humán funkciót foglal keretrendszerbe. A **teljesítményszabályzat humán folyamata** és az ennek részeként végzett egyéni teljesítményértékelés és minősítés humán funkciói kedvező esetben számos ponton érintkeznek az egyéb humán folyamatokkal, azok humán funkcióival, vagy szoros kapcsolatot kiépítve, egymás hatását kölcsönösen felerősítve fejtik ki feladatukat. A teljesítményértékelés és a minősítés működtetésének jellemzői, a tevékenység eredménye jelentős hatást gyakorol például:

- a humán stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés humán folyamatához tartozó humánstratégiai tervek és humánpolitika kialakítására, az állományviszonyok szabályozására, a szervezeti működésre, a munkavégzési folyamatok értékelésére, indokolt módosítására, a szervezeti kultúra és a vezetési gyakorlat fejlesztésére, a munkamagatartási és az etikai elvárások kontrollálására, a szervezeten belüli együttműködés, kommunikáció javítására, a vezetők módszertani támogatására, a személyi állomány permanens tájékoztatására, informálására;
- a munkavégzési rendszer humán folyamatához tartozó rendszerek kialakítására és működtetésére, a munkakörtervezésre, a központosított álláshely gazdálkodásra, a munkaköri leírások/álláshelyi feladtleírások és a munkaköri specifikációk kézben tartására, a munkaidőrendszer felépítéséhez és működtetéshez kapcsolódó humán funkciók rendezésére, a munkakör/az álláshely változatosságának, gazdagításának kialakítására, az alternatív munkaidőrendszerek megítélésére, a munkamagatartási követelmények meghatározására, az érdekegyeztetésre, a humán kontrolling és a humán monitoring tevékenységek felhasználására;
- az emberierőforrás-áramlás-és fejlesztés humán folyamatához tartozó a közszolgálati életpálya-menedzsment rendszer szinte valamennyi elemére, így a toborzásra, a kiválasztásra, a beillesztésre, az előmenetelre, az utánpótlás tervezésére, a tehetséggondozásra, az eltérő foglalkoztatásra, a munkavégzésen kívüli és a munkavégzéshez kötődő fejlesztésekre, a felkészítések tervezésére, a képesítési követelményekre, a kompetenciamentedzsmentre, a tudásmentedzsmentre, a jogviszony megszüntetésére;
- az ösztönzésmentedzsment humán folyamatához tartozó javadalmazásra, kompenzációra, a munkakör értékelésre, a kompetenciaértékelésre, a motiválásra, a motivációra, a bér- és besorolási rendszerre, a cím- és előmeneteli rendszerre;
- a személyügyi szolgáltatások és tevékenységek humán folyamatához tartozó ügykezelési, ügyintézési, nyilvántartási, tájékoztatási feladatellátásokra, a TÉR Centrum adminisztratív és informatikai rendszer működtetésére.



16. ábra: A teljesítménymenedzsment humán folyamatának és humán funkcióinak kapcsolata a közzszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás egyéb humán folyamataihoz, humán funkcióihoz

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Ki kell emelni, hogy a lényegében egymástól függetlenül, izoláltan működtetett humán folyamatok és humán funkciók, például a „csak legyünk túl rajta” típusú, formálisan lebonyolított teljesítményértékelések, nem tudják a szervezet versenyképességét érdemben befolyásolni, az elvárható hozzáadott értéket a közzszolgálat szereplői számára biztosítani. Ugyanakkor az értékeltek motiváltságát sem képesek az elvárt szintre hozni, illetve ott állandósítani, tudásukat folyamatosan fejleszteni, karrierjük építését megfelelően menedzselni, munkavégzésük minőségi és mennyiségi mutatóinak megítéléséhez biztos alapot szolgáltatni, ezzel – a túlnyomó többség számára – elfogadható, jórészt igazságosnak tartott anyagi és egyéb jellegű ösztönzést nyújtani.



## 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/kiválósági moduljai 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 vezetőnek?*
- ✓ *A visszacsatolás „kulturája” milyen szerepet játszik az egyéni teljesítményértékelésben és a vezetésben?*
- ✓ *Mutassa be az egyéni teljesítményértékelés folyamatát.*
- ✓ *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?*

---

## 4. AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS A MINŐSÍTÉS EGYES SZEGMENSEINEK MEGÍTÉLÉSE A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ALAPJÁN

A rendszerváltást követő időszakban több kutató vizsgálta, illetve elemezte az egyéni teljesítményértékelés, a minősítés magyar közszolgálatban folyó rendszeralkalmazásának fejlődését, tapasztalatait, az értékelések megítélését, annak gyakorlatát, jellemzőit, a teljesítményorientáció kérdését, a vonatkozó nemzetközi tapasztalatokat és egyéb szempontokat.<sup>48</sup> Az új típusú, kompetenciaalapú egyéni teljesítményértékelési rendszer 2006-ban történt bevezetése és az első alkalommal 2013-ban bekövetkezett rendszerfrissítés közötti időszakra vonatkozó empirikus (interjú, kérdőíves) vizsgálat eredményeinek átfogó elemzését adta a „Közszolgálati Humán Tükör 2013” című kutatás, amely a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati helyzetéről adott átfogó képet. E vizsgálaton belül külön elemzés tárgyát képezte a teljesítménymenedzsment humán folyamatának bemutatása, az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés humán funkcióinak elemzése. Az ismertetett kutatási eredmények a közigazgatásban (államigazgatás, önkormányzati igazgatás), valamint a rendészet területén tevékenykedő civil és hivatásos állományú vezetők, illetve beosztott munkatársak véleményéről, nézeteiről adtak áttekintést.<sup>49</sup> A fentiekhez hasonló céllal, az időközben valószínűsíthetően megtörtént változások feltárásának szándékával, a 2013 és a 2018 közötti periódusban is lezajlott két kérdőíves vizsgálat. Az elsőnél szintén a közigazgatásban (államigazgatás, önkormányzati igazgatás) és a rendészetben dolgozókat,<sup>50</sup> a másodiknál pedig az államigazgatás és az önkormányzatok munkatársait kérdezték meg – egyebek mellett – a teljesítményértékelésről és a minősítésről.<sup>51</sup> A jelzett három kutatás eredményeinek felhasználásával most röviden azokat az eredményeket mutatjuk be, amelyeket meghatározónak tartunk témánk szempontjából, amelyek alkal-

---

<sup>48</sup> A teljesség igénye nélkül lásd például: GAJDUSCHEK György: Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban – Egy funkcionális elemzés. *Vezetéstudomány*, 2008. 39. évf. 1. sz. pp. 14–26.; HAJNAL György: Teljesítményorientáció a közigazgatási reformokban – Nemzetközi tapasztalatok a második világháború utáni időszakban. *Magyar Közigazgatás*, 1999. 49. évf. 6. sz. pp. 426–435.; LINDER Viktória: Egyéni teljesítményértékelés és kompetencia-alapú emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. 1-2. rész. *Humánpolitikai Szemle*, 2006. 17. évf. 10. sz. pp. 30–45. és 11. sz. pp. 48–55.; BALÁZS István: A teljesítményhez kötött illetményrendszer bevezetésének helyzete az Európai Unió országaiban. *Magyar Közigazgatás*, 2002. 52. évf. 10. sz. pp. 577–581.

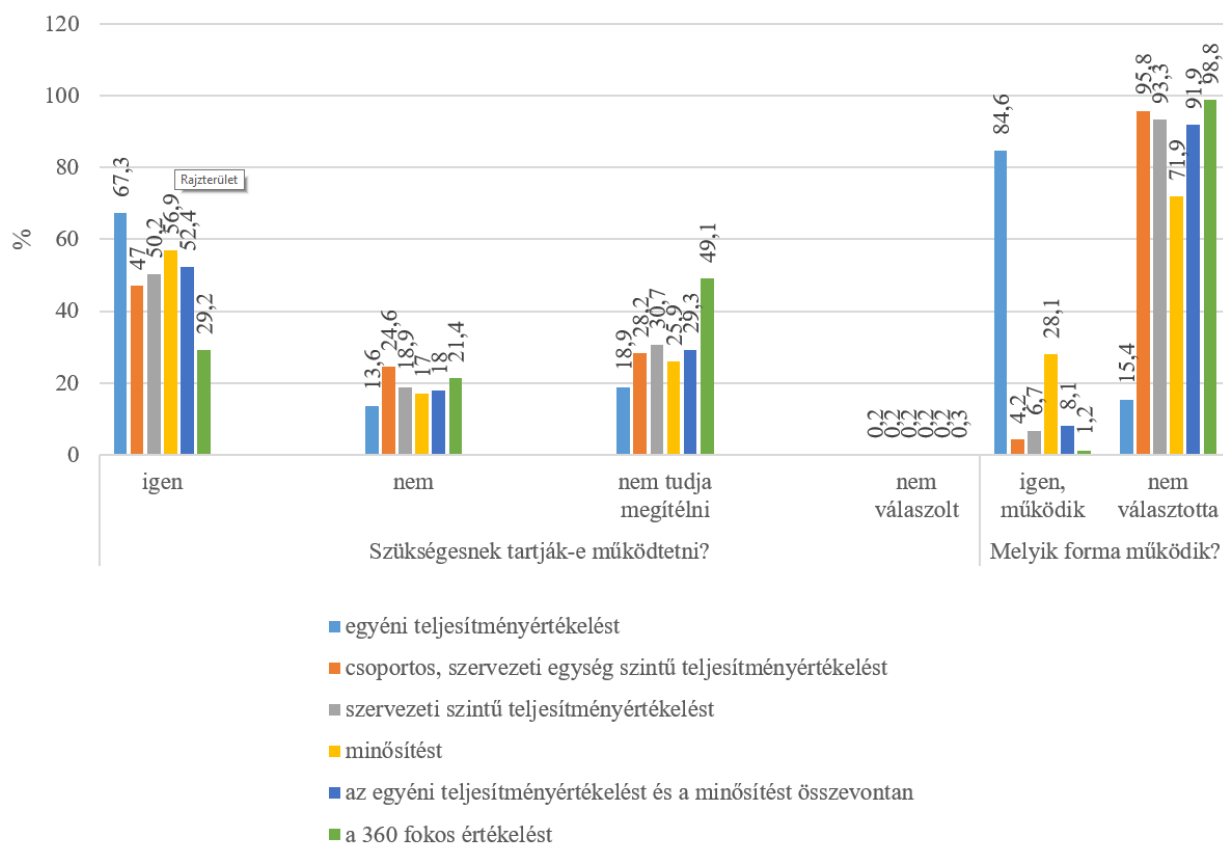
<sup>49</sup> SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, pp. 114–130.; PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *A teljesítménymenedzsment humán folyamatának a közszolgálat szervezeteiben „Közszolgálati Humán Tükör 2013”*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, pp. 4–38.

<sup>50</sup> SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszerei, működésük sajátosságai*. In.: STRÉHLI-KLOTZ Georgina – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020. pp. 91–114.; A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálatfejlesztés” című projekt keretében készült.

<sup>51</sup> SZAKÁCS Gábor: *Az önkormányzatoknál folyó emberierőforrás-gazdálkodás helyzete*. In SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A helyi önkormányzatok emberierőforrás-gazdálkodásának, a személyi állomány helyzetének vizsgálata*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020, pp. 83–105. A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálatfejlesztés” című projekt keretében készült.

masak bizonyos folyamatok elemzésére, tendenciák feltárására, és amelyek a humán szakemberek számára munkavégzésük szempontjából talán érdekesek, tanulságosak lehetnek.

A mért adatok alapján úgy látszik, hogy a közszolgálatban folyó értékelésekkel kapcsolatban – korábban – jelzett bizonytalanság, kételkedés, ellenállás visszaszorulóban van. A teljesítményértékelés különböző formáinak alkalmazása közül a válaszadók a legnagyobb arányban (67,3%) az egyéni teljesítményértékelés szükségessége mellett foglaltak állást.



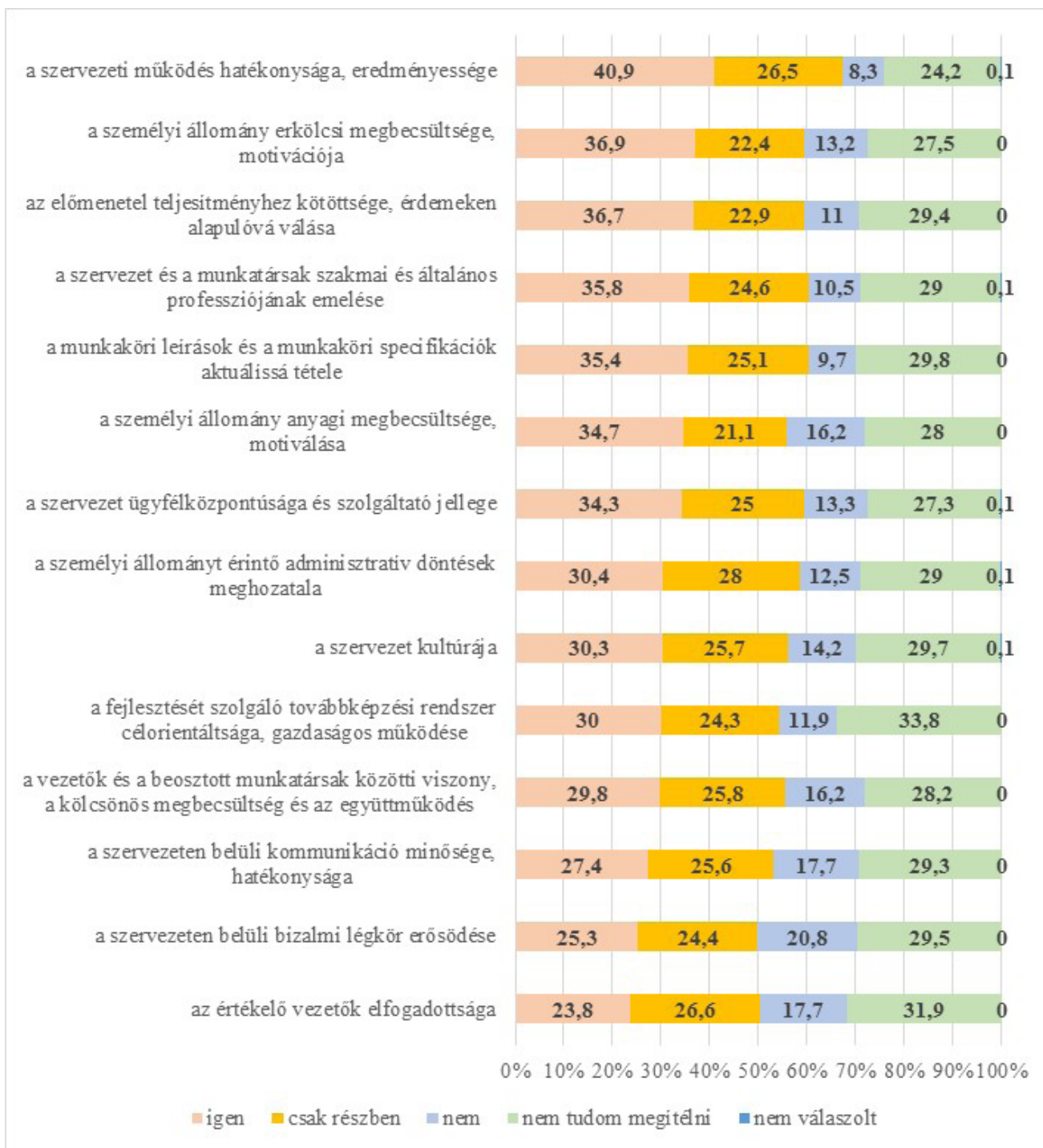
17. ábra: A teljesítményértékelés különböző formáinak bevezetését szükségesnek tartók és ezek tényleges működéséről visszajelzést adók megoszlása a közszolgálatban (n = 1598, n = 1213)

Forrás: „Közszolgálati Humán Tükör 2013” „Élet- és munkakörülmények...2018” eredményeinek felhasználásával a szerző saját szerkesztése

A következő helyre a teljesítményértékeléssel együtt mozgó minősítés került (56,9%), majd az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés együttes alkalmazását szorgalmazzák (52,4%) is a többségi álláspontot képviselték. Annak ellenére, hogy a vizsgálat időpontjában még egyetlen közszolgálati szervezetnél sem folyt szervezeti vagy szervezeti egység (csoport) szintű teljesítményértékelés, a megkérdezettek fele ezek bevezetésének szükségességét is fontosnak tartotta. A 360 fokos értékelés alkalmazását viszonylag kevesen (29,2%) szorgalmazzák. Úgy látszik, hogy a 2006-ban a közigazgatás vezetői körében lefolytatott 360 fokos értékelés – számos ismert és ma még feltáratlan ok miatt – nem eredményezte a módszer szélesebb körű elfogadását. A kérdésre bizonytalan választ adók tábora a 18,9% és 41,9% -os sávba esik, míg a teljesítményértékelés különböző formáinak szükségességét elutasítók köre a 13,6, illetve a 24,6%-os sávban található. A 2018-ban lefolytatott vizsgálat résztvevőinek 84,6%-a az egyéni teljesítményértékelés alkalmazásáról számolt be, ugyanakkor a válaszadók 15,4%-a szerint ez az értékelési forma nincs jelen a gyakorlatban, vagy annak

megtartását szükségtelennek, esetleg formálisnak érzik. *A minősítés kapcsán meglehetősen nagyak látszik a bizonytalanság.* Egyrészt az egyes állományviszonyok között bemutatott eltérő szabályozással magyarázható, hogy ennek az értékelési formának az aktív használatáról csak a válaszadók 28,1%-adott visszajelzést. Másrészt talán sokan azt gondolják, hogy felesleges a minősítést és a teljesítményértékelést egymástól elkülönítve működtetni, különösen akkor, amikor a gyakorlat időközben számos helyen bizonyította az együttes felhasználás életképességét. A szervezeti és a szervezeti egység szintű teljesítményértékelés alkalmazásáról – teljesen érthető módon – kevesen adtak hírt (6,7%, és 4,2%), hisz ezt a két értékelési formát kötelező jelleggel kizárólag a rendvédelmi szervezetknél használják. A 360 fokos értékelés széles körű igénybevételére minden bizonnyal még sokáig várni kell. A közszolgálati szervezetekre jellemző szervezeti kultúra jegyei, értékrendje, a vezetők és a beosztott munkatársak közötti viszonylag nagy hatalmi távolsága, a szoros alá-fölérendeltségi viszonyrendszer és egyéb tényezők miatt a személyi állomány túlnyomó többsége nem tudja, nem akarja elfogadni a 360 fokos értékelés adta lehetőségeket.

Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetés a teljesítményértékelés és/vagy a minősítés bevezetése mellett száll síkra, ott ezeknek a humán funkcióknak az alkalmazásától *joggal várják el, hogy az értékelések valamilyen hatást, a szervezet versenyképességét javító eredmény elérését segítsék elő.* A felmérésben résztvevők zöme – megszerzett tapasztalataira alapozva – az előre megadott válaszlehetőségek többségére *inkább bizakodó, mint elutasító választ adott.* A 18. ábrán szereplő adatokból látszik, hogy a válaszadók az értékeléseknek a szervezeti működés hatékonyságára, eredményességére gyakorolt hatásában bíztak a leginkább (igen 40,9%, csak részben 26,5%).



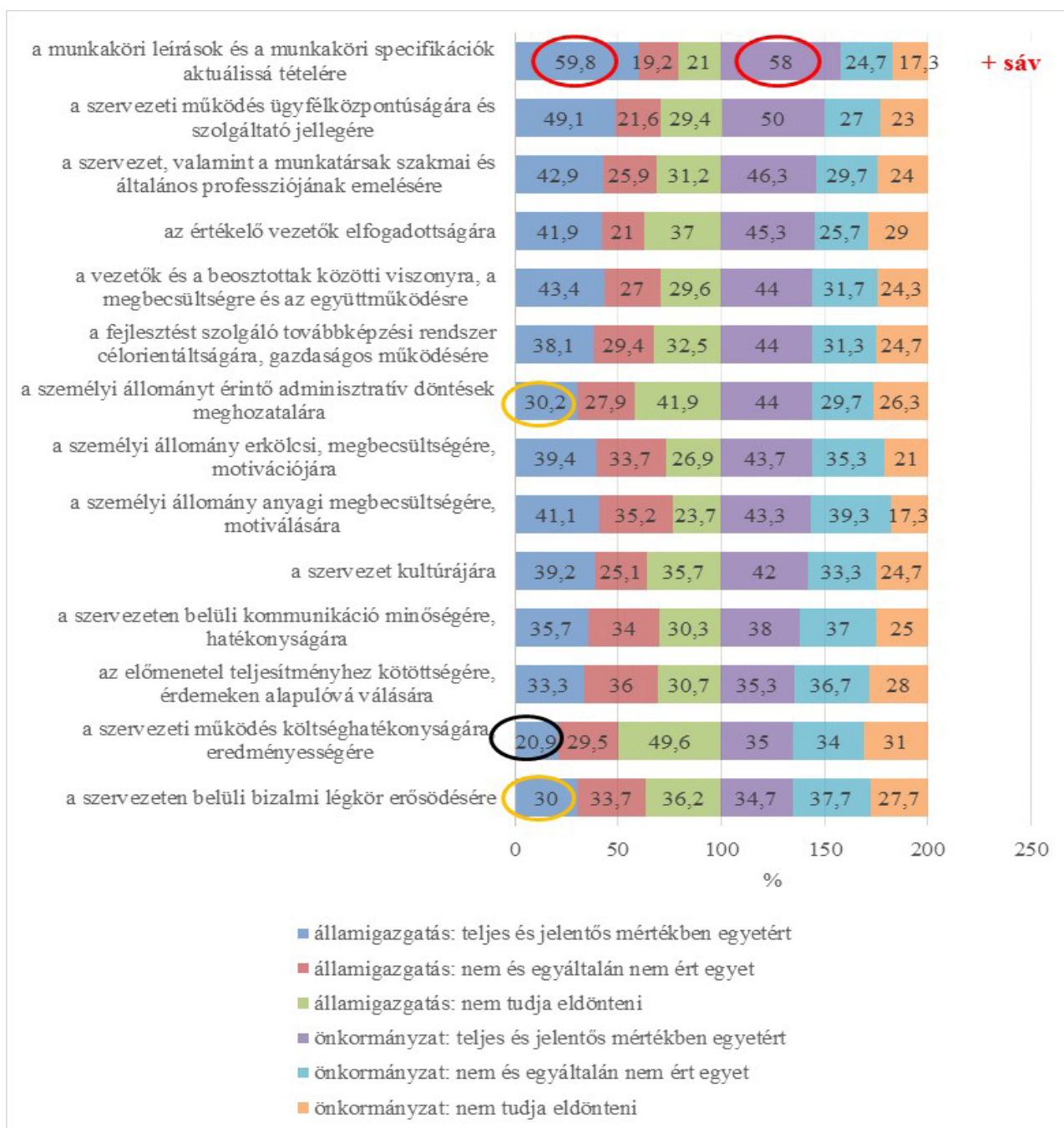
18. ábra: A teljesítményértékeléstől várt hatások a közszolgálati szervezetek működésére (n = 1591)  
 Forrás: „Közszolgálati Humán Tükör 2013” eredményeinek felhasználásával a szerző saját szerkesztése

Az adatközlők közel 36,9% teljesen, 22,4% csak részben bízott abban, hogy a személyi állomány erkölcsi megbecsülésére, motivációjára kedvező hatással lesznek az értékelések. Itt érdemes kiemelni, hogy az erkölcsi megbecsülést és a motivációt a válaszadók – sok motivációs vizsgálat eredményével egyezően – ez esetben is fontosabbnak tartották az anyagi megbecsülésre gyakorolt hatásnál (igen 34,7%, csak részben 21,1%). Az értékelések szükségességét, fontosságát húzták alá azok, akik azt szerették volna elérni, hogy a személyes előmenetelük, életpálya- és karrierépítésük

érdemekhez, az általuk nyújtott teljesítményhez legyen kötve (igen 36,7%, csak részben 22,9%). Ehhez az alapot – meglátásuk szerint – a reális, igazságosnak tartott értékelések biztosítják. Az értékelések során kapott formális és informális visszajelzésektől azt is sokan várták, hogy azok közvetett vagy közvetlen formában a szervezet és személyes professziójuk emeléséhez, szakmai tudásuk gyarapodásához járuljanak hozzá (igen 35,8%, 24,6%). Az erre az értékelési tényezőre adott válaszlehetőség nagyságrendje is arra irányítja a rendszerműködtetőket, a jogalkotókat és a döntéshozókat, hogy az értékelési célkategóriák közül *a fejlesztési célkategóriákat érdemes a rendszerműködés fókuszába állítani*, továbbá az emberierőforrás-gazdálkodást is ennek megfelelően indokolt átalakítani. A fejlesztő munka egyik fontos terepe a képzési, továbbképzési rendszerek célorientált, a szervezeti és az egyéni igények összehangoltságát biztosító, gazdaságos működtetése, illetve az, hogy ezek eléréséhez az értékeléseknek is tevékenyen hozzá kell járulniuk (igen 30%, csak részben 24,3%). Viszonylag sokan voltak, akik az értékelésektől azt várták, hogy hatásukra a vezetők és a HR-szakemberek aktualizálják a munkaköri leírásokat és konkretizálják a munkaköri specifikációkat is (igen 35,4%, csak részben 25,1%). E látszólagosan adminisztratív jellegű kíváncsiság mögött a napi munkavégzést, a munkaköri követelményeket, azok meghatározását és számonkérését mélyen érintő problémák húzódnak meg. A változások elfogadására, a közszolgálat érdemi átalakításának igényére utalt, hogy a válaszadók – az előzőekkel közel azonos nagyságrendben – az értékelésektől a szervezeti működés szolgáltató jellegének és ügyfélközpontúságának erősítését remélték megvalósulni (igen 34,3%, 25%). Az értékeléseknek a személyi döntések meghozatalára gyakorolt hatásának fontosságát is viszonylag sokan választották (igen 30,4%, csak részben 28%). Ebből arra lehet következtetni, hogy az értékeltek zöme éves teljesítménye elismerésért általában semmi nemű adminisztratív döntéshez kötődő elismerésben, illetve elmarasztalásban nem részesült. A „megfelelően teljesített” szintűre értékelték – a rendszer módszertani ajánlása alapján – egyébként sem számíthattak semminemű adminisztratív döntésre és az ehhez kapcsolódó következményre. A „megfelelően teljesített” szintnél jobban teljesítők közül is számosan kimaradhattak a számukra kedvező következmények odaítéléséből. A teljesítményértékelés és *a minőség külön használata is növelhette az értékelteknek azt az érzését, hogy az egyéni teljesítményértékelésnek számukra általában nincs kézzelfogható következménye*. Az értékelések jótékony hatásának megítélése a fennmaradó válaszlehetőségeknél fokozatosan csökkent. Ezt bizonyítják a szervezeti kultúra, a vezetők és a beosztott munkatársak közötti viszony, a kölcsönös megbecsülés, az együttműködés javítására, a szervezeten belüli kommunikáció minőségi, hatékonysági mutatóinak emelésére, a bizalmi légkör erősítésére, valamint az értékelő vezetők elfogadására vonatkozóan mért adatok. A bemutatott kérdésnél szereplő válaszlehetőségekre adott értékek megoszlása, nagyságrendje és aránya összességében azt jelzi, hogy *a vizsgált időszakban nem volt egy vagy több olyan markánsan kiugró terület, amelyet a felmérés alanyai szoros összefüggésbe hoztak volna az értékelések szervezeti működésére gyakorolt hatásával*.

A 2018-ban az államigazgatást és az önkormányzati szektort érintő vizsgálat alábbi eredményeiből arra kaphatunk választ, hogy *az értékeltek véleménye, állásfoglalása milyen változáson ment keresztül a teljesítményértékelés szervezeti működésre gyakorolt hatásának megítélésében 2013 óta*. A következő grafikonon, az egyszerűbb összehasonlítás érdekében egymás mellett szerepeltetjük a két területtől kapott adatokat. Jól látható, hogy a korábbi vizsgálat eredményeihez képest érdemi átrendeződések következtek be az egyes válaszlehetőségek megítélését illetően. Az is megállapítható, hogy néhány felvetés kivételével a 2018-as vizsgálatnál – a korábbihoz képest – *általában magasabb arányban értettek* (teljes és jelentős mértékben) *egy*et azzal a megkérdezettek, hogy a kérdés kapcsán felvetett tényezőkre az értékelések hatással voltak. A változást támasztja alá, hogy ennél a felmérésnél, különösen az önkormányzatokat érintően, már szerepelnek olyan negyven és ötven százalék feletti egyetértést kifejező értékek is, amelyek az előző vizsgálatnál – egy kivételével – nem fordultak elő. Úgy látszik, hogy a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk korábban hiányolt rendezését a szervezetek nagyobbik hányadában sikerült megoldani. Tovább erősödött az értékelések kifejtett hatása a szervezetek szolgáltató jellegének erősödése és ügyfélcentrikusabbá tétele területén csakúgy,

mint a szervezetek és munkatársaik szakmai, valamint általános tudásgyarapodásában, gyakorlati tapasztalatszerzésében. Ez utóbbinál minden bizonnyal a közigazgatási továbbképzési rendszer fejlesztése, ezen belül is a helyi, szervezeti keretek között zajló, munkavégzéshez kötődő felkészítések játszhattak szerepet. *A legnagyobb hatásnövekedést az értékelő vezetők elfogadottságának visszajelzésénél figyelhetjük meg.* Ennek a tényezőnek kiemelt jelentősége van az értékelések elfogadása, szerepének kedvező vagy kedvezőtlen megítélése szempontjából. Ugyanis *az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés legfőbb letéteményese (irányítója, ítése, motivátora, mentora, coach-a) az értékelő vezető.*



19. ábra: A teljesítményértékelés szervezeti működésre gyakorolt hatásának megoszlása az egyes értékelési tényezők szerint az államigazgatásnál és az önkormányzatoknál (n = 1090)  
 Forrás: Az Önkormányzati projekt 2018 eredményeinek felhasználásával a szerző saját szerkesztése

Amennyiben az értékelő vezető felkészült, elkötelezett, jó az önismerete, reálisan és objektíven értékkel, toleráns, megfelelően alkalmazza a motiváció, illetve a motiválás „fogásait”, bizalomra építő együttműködésre törekszik, nyíltan kommunikál, szem előtt tartja a szervezet érdekeit, kultúráját, teljesítménycéljait, akkor az értékelő vezető elfogadottsága körül aligha merülnek fel kérdések, kételyek. Ez pedig a szervezeti és az egyéni szinteken elvárt minőségi és mennyiségi teljesítmények elérésének egyik, ha nem legfontosabb záloga. Az értékelő vezetők elfogadásának növekedéséből egyenesen következik, hogy az értékelések erősebben hatottak, illetve befolyásolták a vezetők és a beosztott munkatársak közötti optimálisnak tartott viszony kialakítását, együttműködésük javítását, megbecsültségük elérését. A jelenlegi felmérés adatai szerint – a korábbiakhoz képest – az értékelések által gyakorolt hatás a személyi állomány erkölcsi megbecsültségére, motivációjára az államigazgatásban dolgozóknál helyet cserélt az anyagi megbecsüléssel és motiválással, míg az önkormányzatoknál megmaradt a kiinduló sorrend, de a két tényező közötti különbség alig érzékelhető szintre csökkent. Ebből egyrészt arra lehet következtetni, hogy *a személyi állománynak biztosított illetmények, illetményen kívüli és egyéb juttatások kezdenek az általuk elvárt szint alá süllyedni*, ezért a megélhetésük biztosítása – természetes módon – felülírja a magasabb rendű motivátorok, szükségletek szerepét.<sup>52</sup> Másrészt az is felmerülhet, hogy a teljesítményértékelés alapján megítélt illetményeltérítések, jutalmak, teljesítményelismerések, motivációs elismerések, teljesítményjuttatások átlagos nagyságrendje, értéke elmarad a várakozástól, vagy ezek odaítélését viszonylag sokan igazságtalannak tartják. A közszolgálati tisztviselőket az értékelések következtében érintő személyzeti döntések megítélése, elsősorban az államigazgatásban dolgozóknál – az előző felméréshez képest – alig változott, ezért a korábban leírt észrevételt ez esetben is érvényesnek tartjuk.

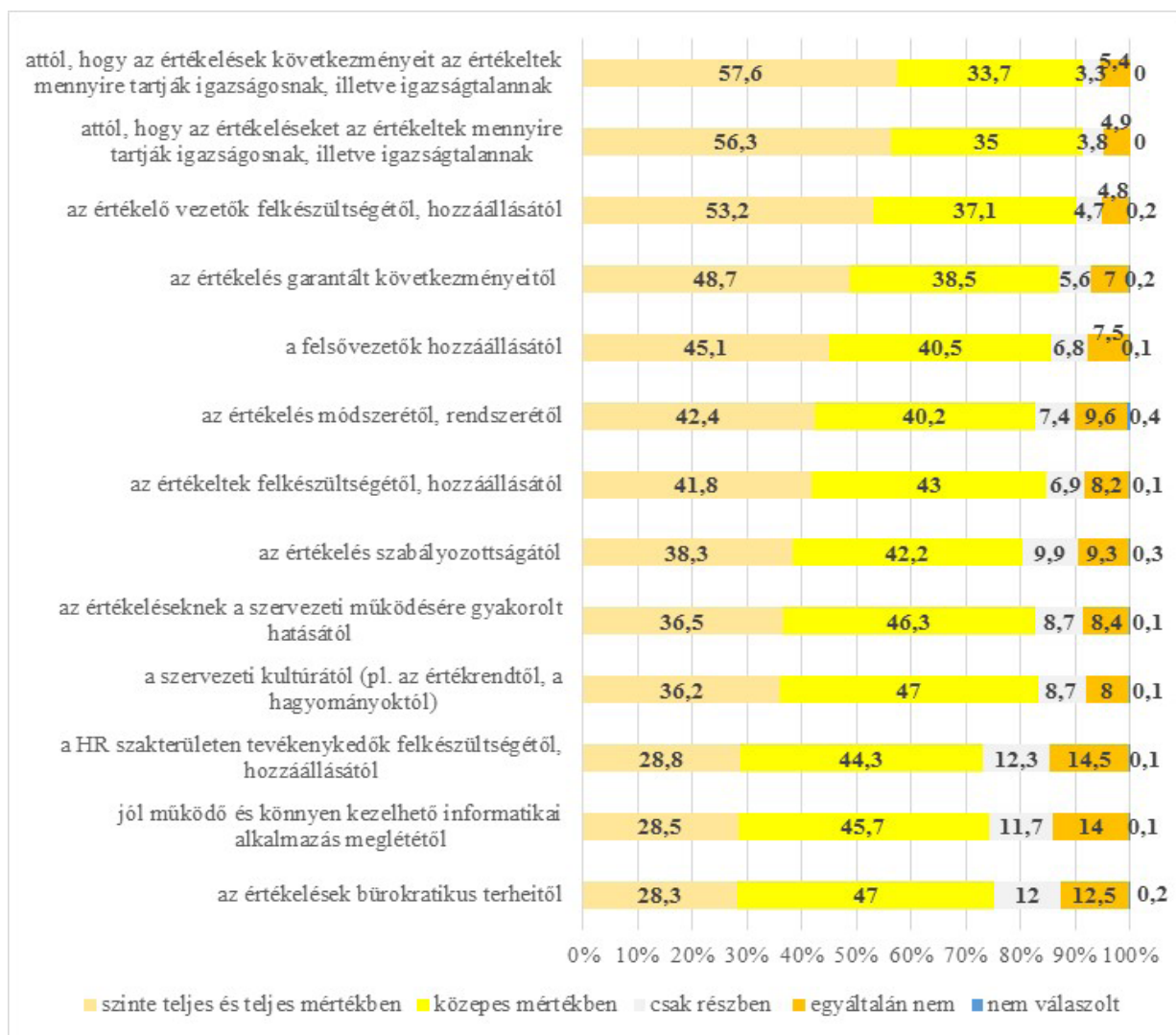
Az eddig felsorolt, előrelépést reprezentáló adatok adják *az érem egyik oldalát*. Ezzel szemben az érem *másik oldalát vizsgálva* azt kell megállapítani, hogy *a szervezeti szintű működésre az értékeléseknek – hasonlóan a korábbi vizsgálat eredményéhez – továbbra is csekély hatásuk volt*. A szervezet kultúrájának alakítására, a kommunikáció és az együttműködés javítására, a bizalmi légkör erősítésére, a működés költséghatékonyságára, eredményességére az értékelések kevés befolyással bírtak, az elvárható hatás kifejtését a válaszadók alig-alig érzékelték. Természetesen ezeket az elvárhatótól távol eső adatokat nem lehet és nem is szabad kizárólagosan az értékeléseknek betudni. *A hosszú ideje fennálló és csak nagyon lassan változó helyzetet rendszerhibákra, működési zavarokra, vezetési problémákra, forráshiányokra, szemléleti és gondolkodási problémákra stb. is vissza lehet, illetve kell vezetni*. Közel egyező megállapításra juthatunk, ha arra keressük a választ, *hogy a személyi állomány előmenetelének, karrierépítésének, anyagi, erkölcsi elismerésének teljesítményhez kötését miért nem sikerült ebben az időszakban sem az elvárások szerint alakítani*.

Valamennyi értékelési rendszernél kiemelt jelentősége van annak, hogy azt elsődlegesen az értékelték, másodsorban az egyéb érintettek *mennyire tartják elfogadhatónak, a kitűzött célok megvalósítását szolgálónak*, illetve, hogy az elfogadásban vagy az elutasításban a különböző tényezők milyen szerepet játszanak. A rendszer elfogadására ható, azt *befolyásoló tényezők* közül a 2013-as kutatásban résztvevők ötven százalékot meghaladó arányban az alábbiakat emelték ki: az értékelték mennyire tartották igazságosnak vagy igazságtalannak az értékelés következményeit (57,6%); valamint magát az értékelést (56,3%); és miként ítélték meg az értékelő vezető felkészültségét, hozzáállását (53,2%). Ennél a pontnál kell jelezni, hogy a felső vezetők által a teljesítményértékelésre gyakorolt befolyásoló hatást az értékelő vezetőkhez képest kisebb arányban tartották meghatározónak a válaszadók (45,1%). A közel tízpontos különbség bizonyos fokig érthető, mert az értékelték jellemzően a velük közvetlen kapcsolatban lévő értékelő vezetők tevékenységét ismerik jobbnak, ezért tartják jelentősebbnek. Ugyanakkor a viszonylag sokak által támogatott tényező azt is mutatja, hogy a felmérés résztvevői tisztában vannak a felső vezetők meghatározó szerepével, az értékelési rendszer kialakítására, végrehajtására és elfogadtatására. A válaszadók által kiemelten kezelt befolyásoló tényezők, a dolgok természetéből adódóan szoros együtt mozgást mutatnak mindenhol, ahol alkalmazzák a

<sup>52</sup> Ennél a résznél a közismert Maslow-piramisra vagy Maslow szükséglet hierarchiájára utalunk.



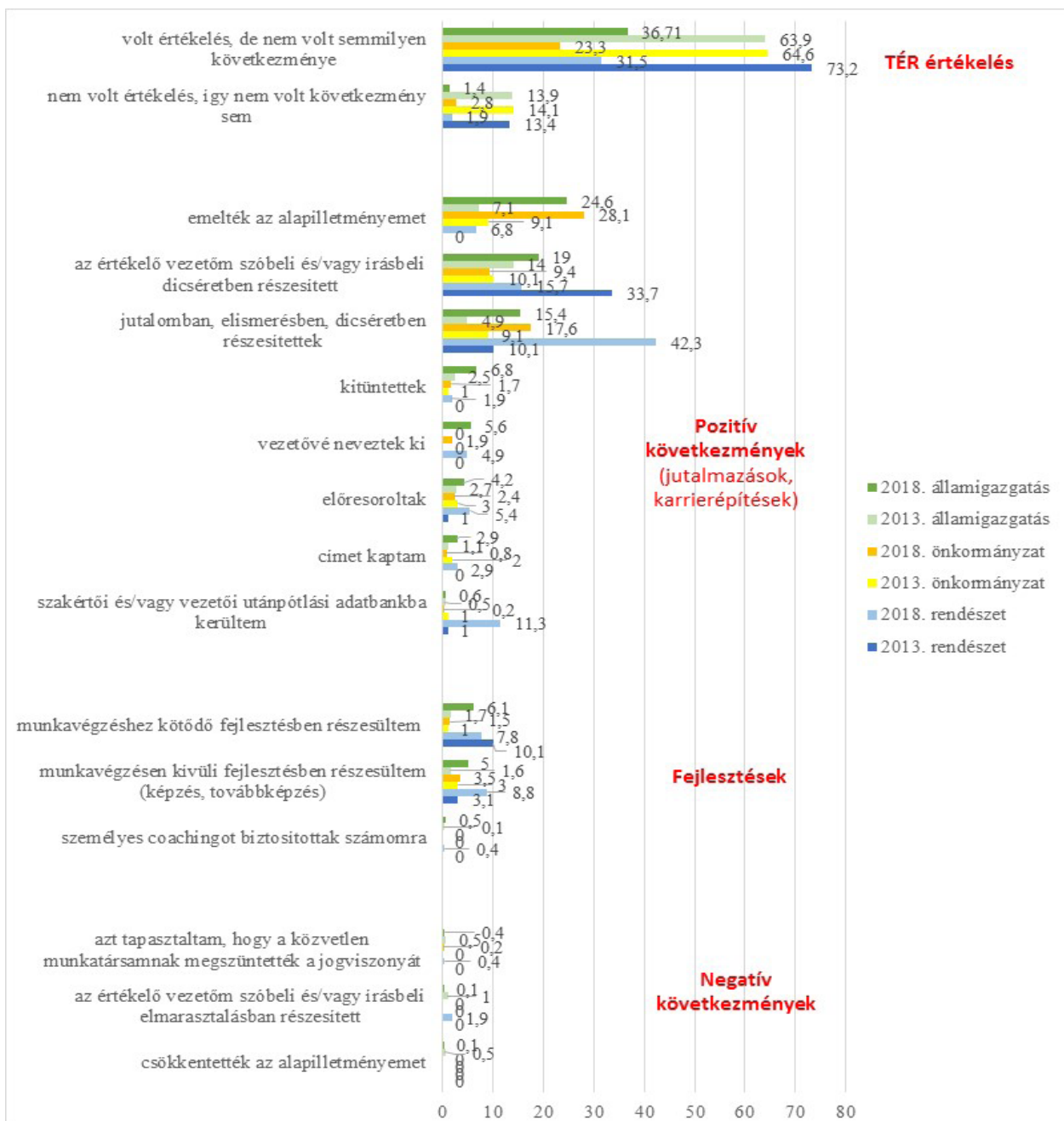
teljesítményértékelést. A közszolgálati szervezetek és a személyi állomány tevékenységére a jogi környezet, a törvények betartása és betartatása jelentősebb hatást gyakorol, mint az megfigyelhető például a versenyszektornál. Ezzel is magyarázható, hogy a teljesítményértékelés és főleg a minősítés garantált, jogszabályok által biztosított következményei kapták a negyedik legtöbb szavazatot (48,7%). Az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés tapasztalt „egybeolvadási” folyamata egyre sürgetőbbé teszi azt, hogy az értékelések eredményétől függő személyi döntéseket egy „csomagban” kezeljék, továbbá az egyes állománykategóriákra vonatkozó eltérő előírásokat, garanciákat közelítését egymáshoz. Amikor a szakértők és a téma iránt érdeklődő laikusok az értékelési rendszerek elfogadását befolyásoló tényezőkről vitatkoznak a legnagyobb súllyal, illetve az esetek többségében az alkalmazott módszereket, valamint a szabályozás kérdéseit helyezik előtérbe. A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a megkérdezetteknél a sorrend másként alakul. Az értékelések elfogadása szempontjából az alkalmazott módszerek és a rendszersajátosságok ugyan több szavazatot kaptak (42,4%), mint az értékelés szabályozottsága (38,3%), azonban ez a két tényező jóval az értékelések következménye, annak elfogadottsága és az értékelésre hatást gyakorló vezetők tevékenységének megítélése mögött maradt, ahogy ezt a bemutatott arányok igazolják. Megjegyzendő, hogy a válaszadók szerint az értékeltek felkészültsége, hozzáállása is nagyobb súllyal bír (41,8%), mint a rendszer szabályozottsága. Tehát az emberi tényező szerepe, a felső vezetők és az értékelő vezetők döntései, azok következményei és a döntéseikhez vezető út, az értékelés mikéntje, jellemzői bírnak kiemelkedő jelentőséggel az eredményesnek, ezért elfogadottnak tartott rendszerműködtetéseknél.



20. ábra: A teljesítményértékelés és a minősítés elfogadását befolyásoló tényezők (n = 1567)  
 Forrás: A Közszolgálati Humán Tükör 2013 felhasználása alapján a szerző saját szerkesztése

A felmérés résztvevői a tárgyalt kérdésnél szerepeltetett tényezőkre adott válaszok sorrendjének utolsó harmadába sorolták az értékeléseknek a szervezet működésére kifejtett (36,5%) és a szervezeti kultúrát meghatározó értékek, szokások, hiedelmek, hagyományok stb. (36,2%) befolyásoló hatását. Némileg meglepő módon szintén ebbe a sávba tartozónak érezték a HR-szakterületen dolgozók felkészültségének, hozzáállásának (28,8%), és a TÉR-informatika alkalmazásának az értékelések elfogadására kifejtett befolyását (28,5%). A HR-területre vonatkozó megállapítás azt itt folyó adminisztratív dominanciájú, az elvártnál valószínűleg kevesebb személyes érintkezést, segítség- és információadást nyújtó feladatellátással magyarázható. A korábbi időszakra jellemző papíralapú teljesítményértékelési folyamatot felváltó *webes informatikai rendszeralkalmazás, egyszerű és gyors szolgáltatásainak köszönhetően, kikerült az érdeklődés középpontjából*, a jelentősebb befolyással bíró tényezők köréből. Ennek is köszönhetően a válaszadók csak elenyésző hányada gondolja úgy, hogy a bürokratikus terhek kedvezőtlenül hatnak az értékelési folyamat egészére (28,3%). A 20. ábrán szereplő adatsorból kiderül, hogy a feltett eldöntendő tényezők zöménél *a válaszadók – viszonylag magas arányban – a „közepes mértékben” lehetőség mellett voksoltak*. Ez egyrészt jelezheti a bizonytalanságukat, az adott felvetés kapcsán megmutatkozó információhiányukat, másrészt az értékelésekkel kapcsolatos esetleges érdektelenségüket, harmadrészt azt, hogy a kérdésben szerepeltetett válaszlehetőségek közül számos valóban nem gyakorol meghatározó befolyást az értékelések elfogadására.

Utolsóként *az értékelések következményeiről kialakult képet mutatjuk be*. Mint láttuk ezt a tényezőt a felmérésekben résztvevők kiemelt jelentőségűnek tartották az értékelések elfogadása, az általuk kiváltható hatás szempontjából. Ez esetben is módunk nyílt arra, hogy közel hét év viszonylatában felfedezhessük a folyamat esetleges változásait. A következő grafikonról leolvasható, hogy 2013-hoz képest 2018-ban valamennyi érintett állománycsoportban dolgozó körében csökkent azon értékeltek száma, akik azt jelezték vissza, hogy az éves/féléves/rendkívüli értékelések ugyan megtörténtek, de azok semmilyen következményét nem észlelték. Ezzel szinkronban csökkent azok számaránya is, akik nem vettek részt értékelésen, és ennek következményei sem érintették őket. A bemutatott arányok és azok alakulásának tendenciája azt mutatja, hogy *az egyéni teljesítményértékelés a napi működés szerves, megkerülhetetlen részévé vált*. Különösen a legfiatalabb generációkhoz tartozó közszolgálati tisztviselők tartják meghatározónak az értékeléseket és szorgalmazzák azt, hogy általános megítélésük, előmenetelük, díjazásuk a beazonosított (mért, értékelt) teljesítményük függvénye legyen. Azt is előre lépésként kell kezelni, hogy *az értékelések jelentős hányada nem maradt következmények nélkül*. Remélhetőleg ez elsődlegesen nem a felülértékelések gyakori alkalmazásával hozható összefüggésbe. A megítélt következményeket, a válaszok alapján, három nagy csoportba lehet sorolni: *a pozitív, a fejlesztési jellegű és a negatív következményekkel járókba*. A tendencia azt mutatja, hogy a pozitív jellegű következmények (pl. az alapilletmény megemlése, az értékelő vezető szóbeli, írásbeli dicsérete, a jutalom és egyéb anyagi jellegű elismerés, a kitüntetés, a karrierépítés) túlnyomó többségénél fokozatosan nőtt azok száma, akiknél a külső motiválás lehetőségével éltek a döntéshozók. A közigazgatásban inkább az illetményemelés, a rendészeti területen pedig a jutalmazás kapott elsőbbséget. A fejlesztésben részesültek száma egy terület kivételével (rendészet, munkavégzéshez kötődő fejlesztések) szintén kismértékben emelkedő tendenciát mutat. A fejlesztések aránya a pozitív jellegű következményekhez képest, alacsonyabb szintet foglal el. Ez a mutató is jelzi, hogy a fejlesztési célkategória szerinti értékelések egyelőre háttérbe szorulnak.



21. ábra: Az egyéni teljesítményértékelések és a minősítések következményei 2013-ban és 2018-ban, szakterületi bontásban (n = 1575; n = 1228)

Forrás: A Közszolgálati Humán Tükör 2013 és az Önkormányzati projekt 2018 eredményeinek felhasználásával a szerző saját szerkesztése

A résztvevők visszajelzései alapján a TÉR-értékelések negatív következményeinek aránya az egészen belül, szinte figyelmen kívül hagyható. A bemutatott adatok ismételen a felülértékelések tényére, a formálisan kezelt értékelések torzító hatására irányítják az érdeklődők figyelmét.

Talán a bemutatott kutatási eredmények is szolgáltattak annyi bizonyítékkal, hogy valamennyi érdekelt el tudja fogadni, hogy a teljesítménymenedzsment humán folyamatának értéken kezeléséhez, az ide tartozó humán funkciók (TÉR, minősítés, csoportos és szervezeti szintű mérések, 360 fokos visszajelzés) hozzáadott értéket biztosító megvalósításához, az értékelési rendszerek, illetve módszerek folyamatos fejlesztéséhez elengedhetetlen a kutató munka teljesítése és a megszülető

eredmények felhasználása. Az egyes közzolgálati szervezeteken belül – elsődlegesen az emberi-erőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködésével – célszerű kisebb jellegű felméréseket, elemzéseket készíteni, a rendelkezésre álló adatokat szisztematikusan feldolgozni, értékelni, a folyamatokat, a változásokat, a tendenciákat pedig nyomon követni. A személyügyi központ által összegyűjtött, illetve összegyűjtendő információkra, kutatási eredményekre alapozva ajánlott az értékelések szükségesnek tartott módosítására javaslatokat, ajánlásokat kidolgozni, a tapasztalatokat közkinccsé tenni, a közzolgálati tisztviselők továbbképzésébe és vezetőképzésébe azokat beépíteni.

---

## ÖSSZEFOGLALÁS

A teljesítménymenedzsment rendszer teljes körű kiépítése még sok munkát fog adni a közszolgálatban dolgozóknak, az értékelő vezetőknek és az emberierőforrás-gazdálkodásban tevékenykedőknek. „A teljesítménymenedzsment elvei szerint működtetett egyéni teljesítményértékelés és minősítés – a vonatkozó törvényi előírásokkal bevezetett egyéb menedzsment megoldásokhoz hasonlóan – jelentősen felforgatta a jellemzően adminisztratív munkavégzésre berendezkedett emberierőforrás-gazdálkodás „állóvizét”, a szervezetek „hagyományosnak” nevezhető irányítási, működési rendszerét, szervezeti kultúráját, a közmenedzsment egészét. Ezek a viszonylag lassan beérő változások fokozatosan arra készítették, illetve szorítják rá a közszolgálat vezetőit, hogy érdemben változtassanak vezetői stílusukon, szemléletükön, gondolkodásukon, javítsák együttműködési, csoportépítési, konfliktuskezelési és kommunikációs készségüket. Fokozottan és célirányosan munkálkodjanak azon, hogy a szervezeten belül kialakulhasson, illetve uralkodóvá válhasson a bizalmi légkör. Munkatársaikkal szemben a feladatelosztáskor, a követelménytámasztáskor és az elvégzett tevékenységek értékelésekor az egyenlő bánásmód elvét érvényesítsék. Törekedjenek azoknak az értékkonfliktusoknak a megszüntetésére is, amelyek a munkatársak elvei, nézetei, valamint a szervezet kívánalmai között esetlegesen fennállnak. A törvények által biztosított mértékig növeljék a munkavégzés autonómiáját, a bevonás, a felhatalmazás kínálta lehetőségek kiaknázását, ezzel együtt pedig csökkentsék a mikromenedzsment megoldásokat, az indokolatlan túlszabályozást. Teremtsenek egyensúlyt a felelősségvállalás nagysága, mértéke vs. a döntések előkészítésébe, a célok, a fejlesztési igények kialakításába történő beleszólás, továbbá az elvégzendő munkák nagyságrendje, a feladatmegoldások fajsúlya és az ezekre fordítható idő hossza között. Tegyenek meg minden tőlük telhetőt azért, hogy az elvégzett munkák minőségével és mennyiségével arányos díjazásban részesüljenek munkatársaik. Talán az egyéni teljesítményértékelés világitott rá leginkább arra, hogy a közszolgálati vezetők túlnyomó többsége az ösztönzéssel összefüggő kérdések megoldását inkább a külső motiválásban (jutalmazás, büntetés) és kevésbé a belső motiváció kínálta lehetőségek széles körű kihasználásában találja meg. Az eredményesen végzett, ezért a kellő hatást biztosító értékelések, minősítések pedig arra szolgálnak bizonyítékkul, hogy a folyamatosan adott informális visszajelzések, a teljesítmény év közbeni „edzése”, a félévi, valamint az év végi – módszertani szempontból megalapozott, az értékelt önértékelésével kiegészülő – formális vezetői visszajelzések, együttesen adják az egyéni teljesítményértékelés és a minősítés lényegét, valódi értékét.”<sup>53</sup>

A különböző területek vonatkozó gyakorlata és a megismert kutatási eredmények döntő hányada alapján talán van létjogosultsága a következő sommás megállapításnak. Kijelenthető – különösen a magyar közszolgálatnál lezajlott fejleményekre, illetve a jelen helyzetre tekintettel –, hogy az értékelések sikere, elfogadottsága és az annak igénybevitelétől joggal elvárt hatások bekövetkezése *elsősorban nem a mindenkori szabályozás, nem az aktuálisan alkalmazott eljárásmenet függvénye.* A szabályozás és az eljárásmenet megkönnyítheti vagy megnehezítheti az értékelés szereplőinek életét, javíthatja, vagy ronthatja az értékelés hatásfokát, de a probléma lényegét, az értékelések formalitásba csúszását alapvetően nem változtatja meg. *Az orvosságot az imént kiemelt tényezők felelősségteljes betartása és a teljesítménymenedzsment elveinek megfelelő módszertan következetes, szakszerű betartása kínálja.*

---

<sup>53</sup> SZAKÁCS Gábor: A közszolgálati vezetők szerepe az egyéni teljesítményértékelésben. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 2017/2. sz. IX. évf. 2. sz. No. 28, Szeged, 2017, p. 150.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. ANTHONY, R. – GOVINDARAJAN, V.: *Management Control Systems*. New York, McGrawHill/Irwin, 2003.
2. ARMSTRONG, Michael: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London, 2009.
3. BAKACSI–BOKOR–CSÁSZÁR–GELEI–KOVÁTS–TAKÁCS: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000, p. 181.
4. BALÁZS István: A teljesítményhez kötött illetményrendszer bevezetésének helyzete az Európai Unió országában. *Magyar Közigazgatás*, 2002. 52. évf. 10. sz. pp. 577–581.
5. BLANCHARD, Ken: *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010, pp. 119–122.
6. BOHLANDER, G – SNELL, S. – SHERMAN, A.: *Managing Human Resources*. 12th ed. South Western College Publishing, p. 349.
7. DEMING, W. Edwards: *The New Economics*. MIT Press, Cambridge, MA, 1993, p. 135.
8. DEMING, W. Edwards: *Out of the Crisis*. Cambridge, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986, p. 21.
9. *Egy koncepció a közszolgálatról*. Belügyminisztérium. Budapest, 1990, pp. 21–25.
10. GAJDUSCHEK György: Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban – Egy funkcionális elemzés. *Vezetéstudomány*, 2008, 39. évf. 1. sz. pp. 14–26.
11. GERÁKNÉ KRASZ Katalin: *A teljesítményértékelés igazságossága (doktori disszertáció)*. Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola, Budapest, 2008, pp. 76–85; 187–201.
12. Dr. GYÖKÉR Irén – Dr. FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2010, pp. 118–121.
13. GYÖRGY István: A közszolgálati alkalmazottak teljesítményértékelése és minősítése. In GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása*. Dialóg Campus Kiadó, 2019, pp. 219–229.
14. HAJNAL György: Teljesítmény-orientáció a közigazgatási reformokban – Nemzetközi tapasztalatok a második világháború utáni időszakban. *Magyar Közigazgatás*, 1999. 49. évf. 6. sz. pp. 426–435.
15. 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.

16. KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.: *Balanced Scorecard. Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát*. KJK -KERSZÖV Kft., Budapest, 2000.
17. KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.: *A stratégiai központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* Panem Könyvkiadó Kft., Budapest, 2002, p. 23.
18. KOCZOR Zoltán: *Bevezetés a minőségügybe. A minőségügy gyakorlati kérdései*, 2. kiad. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000.
19. LINDER Viktória: Egyéni teljesítményértékelés és kompetencia-alapú emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. 1–2. rész. *Humánpolitikai Szemle*, 2006. 17. évf. 10. sz. pp. 30–45. és 11. sz. pp. 48–55.
20. *Magyar értelmező kéziszótár*. Akadémia Kiadó Budapest, 1992. p. 1354.
21. MAGYARY Zoltán: *A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései*. Erdélyi Múzeum Egyesület, Kolozsvár, 1944, pp. 11–12.
22. MAGYARY Zoltán: *Amerikai államelmélet – A közigazgatás útja az Észak-amerikai Egyesült Államokban*. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest, 1934, pp. 170–210.
23. 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.
24. 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.
25. MARR, Bernard: *Business Performance Management: current state of the art*, A survey report, 2004. Hyperion Solutions; Cranfield School of Management
26. MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. CompLex Jogi és Üzleti tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2012, pp. 244–249.
27. NEELY–ADAMS–KENNERLY: *Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó, Budapest, 2004. pp. 199–225.
28. NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: *A HR gyakorlata*. Ergofit Kft., Budapest, 2007, pp. 225–234.
29. 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.
30. PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *A teljesítménymenedzsment humán folyamatának a közszolgálat szervezeteiben* „Közszolgálati Humán Tükör 2013”. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, pp. 4–38.
31. SZAKÁCS Édua: A közszolgálati teljesítménymenedzsment és kapcsolódási lehetőségei a kormányzati személyzetpolitikához. In HAZAFI Zoltán (szerk.): *Kormányzati személyzetpolitika*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2019, p. 193.

32. SZAKÁCS Gábor – BOKODI Márta – SZAKÁCS Édua: *A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere. Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó személyzeti szakemberek részére.* Az Államreform Operatív Program -2.2.5.-2008-001 támogatásával kiadja: A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Személyügyekért Felelős Helyettes Államtitkárság, Budapest, 2012. február 29. pp. 2–105.
33. 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.
34. SZAKÁCS Gábor: *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány).* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014, pp. 114–130.
35. SZAKÁCS Gábor: A közszolgálati vezetők szerepe az egyéni teljesítményértékelésben. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 2017/2. sz. IX. évf. 2. sz. No28, Szeged, 2017, pp.150.
36. SZAKÁCS Gábor: A közszolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszerei, működésük sajátosságai. In STRÉHLI-KLOTZ Georgina – Szakács Gábor (szerk.): *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon.* Nemzeti Közigazgatási Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020, pp. 91–114.; A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt keretében készült.
37. SZAKÁCS Gábor: Az önkormányzatoknál folyó emberierőforrás-gazdálkodás helyzete. In SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A helyi önkormányzatok emberierőforrás-gazdálkodásának, a személyi állomány helyzetének vizsgálata.* Nemzeti Közigazgatási Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020, pp. 83–105. A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt keretében készült.
38. SZINTAY István: *Minőségmenedzsment I–III.* Miskolci Egyetem, 2005.
39. SZINTAY István – VERESNÉ SOMOSI Mariann: *Integrált vezetési modell a Magyar Köztársaság Rendőrségénél.* Miskolc, 2001.
40. TENNER, Arthur R. – DETORO, Irving J.: *Teljes körű minőségmenedzsment.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997.
41. TOLDI Sándor: EFQM-moddell a kiválósági kultúráért. *Minőség és Megbízhatóság*, 2004. 2. szám, pp. 95–99.



---

## FELHASZNÁLT JOGSZABÁLYOK

1. 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről
2. 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.)
3. 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)
4. 1996. évi LXIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (régi Hszt.)
5. 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (régi Hjt.)
6. A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.)
7. A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (Hjt.)
8. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról (Hszt.)
9. 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről (Áttv.)
10. 2018. évi CXIV. törvény a honvédelmi alkalmazottak jogállásáról
11. 2018. évi CXV. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény és más kapcsolódó törvények módosításáról
12. 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról (Kit.)
13. 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól
14. 31/2008. (II. 31.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 1/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet módosításáról
15. 240/2009. (X. 20.) Korm. rendelet a köztisztviselők jutalmazásának egyes átmeneti szabályairól
16. 207/2010. (VI. 30.) Korm. rendelet egyes közszolgálati jogviszonnyal összefüggő kormányrendeletek módosításáról
17. 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről
18. 354/2017. (XI. 29.) Korm. rendelet az állami tisztviselők teljesítményértékeléséről
19. 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási létszámgazdálkodásról, valamint a kormányzati igazgatási szerveket és azok foglalkoztatottjait érintő egyes személyügyi kérdésekről

20. 89/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők teljesítményértékeléséről
21. 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közsolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelésről
22. 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
23. 46/2013. (VIII. 16.) BM rendelet az Országgyűlési Őrség hivatásos állománya egyéni teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről
24. 9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
25. 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról
26. 7/2014. (I. 31.) HM utasítás a teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról
27. 4/2019. (III. 11.) BM rendelet a rendvédelmi igazgatási alkalmazottak rendvédelmi igazgatási szolgálati jogviszonyával összefüggő egyes szabályokról
28. 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozata a Kormányzati Személyzeti Stratégiáról. Magyar Közlöny 2011. évi 119. szám p. 30360.
29. A belügyminiszter módszertani ajánlása a köztisztviselők egyéni munkateljesítményének értékeléséhez. *Magyar Közlöny*, 2002/17. szám, pp. 891–901.

---

## FELHASZNÁLT INTERNETES HIVATKOZÁSOK

1. A TELJESÍTMÉNYSZERZŐK FEJLESZTÉSI 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/szervezetfejlesztesimodszertanok](http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszertanok) 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/szervezetfejlesztesimodszertanok](http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszertanok) Letöltés dátuma: 2014. 04. 25.)
3. A – TELJESÍTMÉNYSZERZŐK (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/szervezetfejlesztesimodszertanok](http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesimodszertanok) Letöltés dátuma: 2014. 04. 25.)
4. A MINŐSÉGSZERVEZÉS – 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.)
5. GYULAY Tibor: Megújult az EFQM modell. 2020. (Letöltve: <https://kmexpert.hu/efqm/> Letöltés ideje: 2020. 05. 25.)
6. REINZINGER Zoltán: *CAF 2020 – A Közös Értékelési Keretrendszer új modellje*. Magyar Minőség Társaság, 2020. (Letöltve: <https://quality-mmt.hu/2020/02/03/caf-2020-a-kozos-ertekelesi-keretrendszer-uj-modellje/> Letöltés ideje: 2020. 05. 25.)

## FOGALOMTÁR<sup>54</sup>

**Alapkompetencia** – A feladatkör és munkakör ellátásához szükséges általános felkészültség, tudás, jártasság, készség, képesség, továbbá mindazon személyes jellemzők összessége, amelyek hatnak a munkateljesítményre.

**Álláshely** – A kormányzati igazgatásban rendelkezésre álló humánerőforrás feladatközpontú elosztásának eszköze.

**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) a belső szervezeti üzleti folyamatok,
- 4) a 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, és ezáltal az alkalmazottak számára érthetővé és végrehajthatóvá váljanak.

**CAF** – Önértékelési modell, amely lehetőséget nyújt a szervezetek számára, hogy többet tudjanak meg önmagukról. A 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:

- Kezelje a közigazgatást jellemző egyedi sajátosságokat;
- A közigazgatási szervek számára a teljesítmény fokozására alkalmas eszközként szolgáljon;
- Híd szerepet töltsön be a különféle minőségmenedzsment modellek között;
- Megkönnyítse a minőségi összehasonlító értékeléseket a közigazgatási (közintézményi) szervezetek között.

**Emberierőforrás-fejlesztés** – Magában foglalja az alkalmazottak képzését, átképzését, kiképzését, továbbképzését, valamint készségeinek, képességeinek fejlesztését, 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 meg, amit a szervezet elért. Az adottságok vezetnek az eredményekhez, az eredmények visszacsatolása révén pedig fejleszthetőek az adottságok.

<sup>54</sup> A fogalomtár összeállításához felhasznált irodalom: Dr. BOKODI Márta – NAGY Zoltán – Dr. SZABÓ Szilvia: HR Fogalomtár. *Közzolgálati Humán Tükör*, 2013. KIM.

**Egyéni teljesítményértékelés** – Olyan, évente ismétlődő, formalizált keretek között zajló vezetői tevékenység, amelynek során az értékelő vezető az értékelt közszolgálati tisztviselő részére meghatározza a teljesítményértékelés kötelező, valamint – amennyiben a közigazgatási szerv vezetője az ajánlott, illetve kiválósági elemek alkalmazása mellett döntött – ajánlott, illetve kiválósági elemeit, valamint ezeket méri, értékeli, és erről az érintett közszolgálati tisztviselőnek érdemi visszajelzést ad.

**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.

**Előmeneteli minősítés** – A honvédség hivatásos személyi állományának előmenetelét, karrierépítését biztosító humán funkció. Az előmeneteli minősítést a teljesítményértékelés és a minősítő vizsga együttes eredménye határozza meg. Ez az érték adja meg az előmeneteli minősítés pontszámát, amely alapját adja az előmeneteli rangsornak. Ennek révén válik tervezhetővé a hivatásos állomány előmenetele, életpálya-tervezése.

**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 emberierőforrás-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, amelyek 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, amelynek fő célja a munkavállaló lojalitásának, kiváló teljesítményének szimbolikus elismerése.

**Értékelés** – A teljesítmény megállapítására irányuló tevékenység, amikor – mérhető mutatók hiányában – az értékelő vezető megítélésén alapul a teljesítmény megállapítása.

**Értékelő vezető** – A munkáltatói jogkör gyakorlója vagy a munkáltatói jogkör gyakorlója által átruházott jogkörben eljáró vezető.

**Értékelt** – Az egyéni teljesítményértékelés alanya, akinek a teljesítményét a meghatározott szabályok szerint kell mérni és értékelni.

**Fejlesztési célok** – Az egyén fejlődését és a munkavégzést együttesen támogató olyan célok, amelyek lehetnek a munkavégzéshez kötődők vagy a munkavégzésen kívüliek.

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

**Formális teljesítményértékelés** – Olyan szabályozott humán tevékenység, amely segítségével – meghatározott időközönként, előre kidolgozott módszertan alapján – az értékelés feladatával megbízott vezető megállapítja, hogy az értékelt munkatársak milyen mértékben felelnek meg a stratégiai céloknak, az adott feladat/munkakör/álláshely elvárásainak.

**Informális teljesítményértékelés** – Az értékelő vezető által az értékelt számára a teljesítményértékelési időszak alatt folyamatosan adott közvetlen, azonnali visszajelzések sorozata, amely során megbeszélik a jó és rossz tapasztalatokat, az elért eredményeket, számba veszik a kudarcokat, azok okait, a munkavégzést övező körülményeket, a rendelkezésre álló erőforrásokat, a fejlesztés, az előrelépés lehetőségeit, valamint az értékelt által igényelt vezetői hozzáállást, segítségadás, motiválás kérdéseit. Ezt a fajta informális értékelést nevezhetjük a teljesítmény edzésének vagy menedzselésének.

**Indikátor** – Jelzőszám, paraméter, érték, a statisztikai adatokban történő eligazodást segíti.

**HR-informatika** – Nagy létszám esetén az emberierőforrás-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. 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 humánerőforrás-gazdálkodással szemben támasztott követelményeket.

**HR-monitoring** – Ez a tevékenység a HR munkavégzés minőségi megfeleléségének 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.

**Karriermenedzsment-rendszer** – Az életpálya egészére kiterjedő erőforrás-gazdálkodás, amelyet a dolgozók a szervezeten belüli előmenetelük során használnak, valamint 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. Egyrészt a tanult ismeretek 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 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.

**Kontrollvezető** – Az értékelő vezető legalább osztályvezetői besorolású szolgálati előljárója.

**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.

**Kompetenciaalapú munkamagatartás értékelési tényezők** – A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. rendelet) 5. § (1) bekezdés a) pontjában meghatározott teljesítményértékelési kötelező elem.

**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 üzéséhez 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 kulcskompetenciák, 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.

**Mérés** – A teljesítmény megállapítására irányuló tevékenység, amikor konkrét eredményeken, határidőkön, mérőszámokon alapul a teljesítmény megállapítása.

**Mérőszám** - A mérés során a mennyiséget jellemzi.

**Minősítés –**

- A közzolgálati tisztviselő tárgyévre vonatkozó, súlyozással megállapított teljesítményértékelési eredményeinek százalékban meghatározott számtani átlaga.
- Az állami tisztviselő tárgyévre vonatkozó teljesítményértékelési eredményeinek százalékban meghatározott – az informatikai rendszer által számított – számtani átlaga.
- A tárgyévet lezáró egyéni teljesítményértékelés – az értékelt képességeinek és szolgálat-teljesítéssel összefüggő személyes tulajdonságainak értékelését, valamint a szolgálati beosztás ellátására való alkalmasságára, további fejleszthetőségére és előmenetelre vonatkozó következtetést is tartalmazó – szöveges indokolással kiegészítve adja az értékelt tárgyévre szóló minősítését. A minősítés értékelési szintje megegyezik az egyéni teljesítményértékelés szintjével.

**Minőségbiztosítási rendszer** – A minőségbiztosítás a minőségirányítási rendszeren belül alkalmazott tervezett és módszeres tevékenység, amely összhangban áll a szervezeti és az egyéni célokkal.

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

**Motivációs elismerés** – A kormánytisztviselő valamely kompetenciájára, speciális képességére, ismeretére, tudására figyelemmel motivációs elismerésben részesíthető, amennyiben az adott álláshe-lyen történő munkavégzése a munkáltatói jogkör gyakorlójának kiemelt érdeke.

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

**Munkakör** – A munkafolyamat, a tevékenység alapegysége, amely a munkamegosztás alapján elkülönül, és meghatározza az azt betöltő személy elvégzendő feladatait, jog- és hatáskörét, felelősségét és kötelezettségeit, valamint a szükséges szakmai, pszichikai követelményeket, illetve az egészségi korlátozásokat.

**Munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények** – A közzolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet 5. § (1) bekezdés *b)* pontjában meghatározott teljesítményértékelési kötelező elem.

**Munkaköri követelmény** – Az értékelt feladatköre és munkaköri leírása alapján megfogalmazott, átfogó jellegű meghatározás, amely lefedi az állami tisztviselő feladatait, munkakörét.

**Munkaköri egyéni teljesítménykövetelmény** – A közzolgálati tisztviselő munkaköri leírásában foglalt feladataiból kiválasztott, tárgyévben teljesítendő feladat.

**Munkavégzésen kívüli fejlesztési cél** – Az intézményes keretek között zajló iskolarendszerű vagy iskolarendszeren kívüli képzések (például továbbképzés, vezetőképzés, önképzés) eredményeként elérendő cél.



**Munkavégzéshez kötődő fejlesztési cél** – az értékelő vezető által irányított, támogatott, a munkavégzéshez kapcsolódó tudatos egyéni fejlesztés (akciótanulás, mentorálás, coaching, projektmunka, munkakör vagy feladatrotáció, szakmai tájékoztató, konferencia, egyéb közösségi és egyéni tanulási formák és tapasztalatszerzés).

### **Önértékelés**

- Az értékelt személyes megítélése – a munkaköri követelmény, valamint az alap- és szakmai kompetenciák százalékban meghatározott teljes körű értékelésével – saját munkateljesítményéről, képességeiről és készségeiről, tevékenységéről, magatartásáról, elhivatottságáról.
- Az önértékelést végző személyes megítélésével számot ad feladatai végrehajtásáról, az alap- és szakmai kompetenciákról, saját munkateljesítményéről, képességeiről és készségeiről, tevékenységéről, magatartásáról, elhivatottságáról.

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

**Stratégiai egyéni teljesítménykövetelmény** – A szervezet stratégiai célkitűzéséből lebontott egyéni feladat, amelynek teljesítésével a hivatásos állomány vezető beosztású tagja a stratégiai célok elérésére a munkavégzése során befolyással lehet, és amellyel elő tudja mozdítani a szervezet eredményes és hatékony munkáját.

**Szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok** – A szervezeti egységgel szemben a tárgyévra meghatározott és a belügyminiszter által jóváhagyott, a szervezeti egység szakmai tevékenységét jellemző, a szakmai tevékenységhez kapcsolódó alapvető, számszerűsíthető értékek, mutatók, elvárások.

**Szakmai kompetencia** – Az alapkompenciától eltérő, a közszolgálati tisztviselői besoroláshoz rendelt, a munkateljesítményre ható specifikus jártasság, készség, képesség és személyes jellemzők.

**Személyügyi központ** – A kormánytisztviselők kiválasztásával, képesítésével, képzésével, továbbképzésével, teljesítményértékelésével, illetmény- és felelősségi rendszereivel kapcsolatos módszertani támogatással összefüggő feladatokat ellátó és az e törvény szerinti nyilvántartásokat kezelő szerv.

**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 és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódokat.

**Szervezeti teljesítményértékelés** – A rendvédelmi feladatokat ellátó szerv által működtetett értékelő rendszer, amely elősegíti a rendvédelmi feladatokat ellátó szerv professzionális, jogszerű és szakszerű működését, javítja tevékenysége hatékonyságát és eredményességét, támogatja a vezetői döntés-előkészítést és döntéshozatalt.

**Szervezeti teljesítményértékelés értékelési elemei** – A szervezeti teljesítménycélok megvalósulásának értékelése, a szervezeti működés teljesítménymutatóinak értékelése, továbbá a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok teljesülésének mérése.

**Szervezeti működés teljesítménymutatói** – A szervezeti egység működése szakszerűségének, jogszerűségének, eredményességének, hatékonyságának és minősége szintjének értékelésére szolgáló jellemzők.

**Szervezeti teljesítménycélok** – Az ágazati célkitűzések és a rendvédelmi feladatokat ellátó szerv alaptevékenysége alapján a szervezeti egységek működésének fejlesztése érdekében, egyes kiemelten fontos területen elérni kívánt, és az adott évre megállapított célmeghatározás.

**Szolgálati panasz** – A minősítés megállapításai ellen, a teljesítményértékelés egyes elemeire is kiterjedően, a hivatásos állomány tagja által tett hivatalos beadvány. Amennyiben a szolgálati panaszt elbíráló elöljáró azt állapítja meg, hogy a teljesítményértékelés egyes értékei vagy a minősítés megállapításai tényekkel nem támaszthatók alá, vagy a mérlegelési jogkör kereteit meghaladó mértékben jelentősen eltér az értékelt által valósnak tartott értékektől, a teljesítményértékelés, a minősítés vagy a teljesítményértékelés és minősítés újbóli elvégzését rendeli el. A megismételt teljesítményértékelés, minősítés megállapításaival szemben az értékelt közvetlenül a bírósághoz fordulhat.

**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.

**Teljesítményelismerés** – A kormánytisztviselő hosszabb időn át tartó kimagasló teljesítményéért és feladatainak eredményes ellátásáért adható elismerés.

**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.

**Tehetségmenedzsment** – 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.

**TÉR Centrum** – A személyügyi központ által a civil közigazgatás számára működtetett központosított webes alkalmazás. A TÉR-szoftvert a civil közigazgatási szervek három formában vehetik igénybe: a.) csatlakozás a személyügyi központ által üzemeltetett „TÉR Centrum” web szerverhez; b.) önállóan üzemeltetett webes TÉR rendszer; c.) a TÉR rendszer offline használata.

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

**360 fokos értékelés** – A 360 fokos értékelés teljesítményértékelési, belső kiválasztási, coachingot és emberierőforrás-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.

---

# ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

## ÁBRÁK:

1. ábra: A teljesítménymenedzsment elvei szerint működtetett egyéni teljesítményértékelés folyamata a PDCA-ciklus alapján
2. ábra: A közszolgálatban is alkalmazható teljesítménymenedzsment struktúrája és kapcsolata az egyéb menedzsmentalkalmazásokhoz
3. ábra: A teljesítményprizma öttényezős, háromdimenziós modellje
4. ábra: A PDCA-ciklus vagy teljesítménymenedzsment-filozófia folyamatábrája
5. ábra: Az EFQM Kiválósági Modell struktúrája
6. ábra: A Közös Értékelési Kertrendszer új modellje, CAF 2020
7. ábra: A Balanced Scorecard alkalmazása a közigazgatásban
8. ábra: A stratégiaközpontú szervezet alapelvei
9. ábra: A teljesítmény dimenziói
10. ábra: A teljesítménykövetelményekkel szembeni elvárásrendszerek általános jellemzői
11. ábra: Teljesítményértékelési technikák
12. ábra: Az egyéni teljesítményértékelés struktúrája, moduljai és értékelési elemei
13. ábra: A 360 fokos értékelés/visszajelzés szereplői
14. ábra: A közszolgálati teljesítményértékelés irányítói, kulcs- és funkcionális szereplői, közreműködői
15. ábra: A teljesítményértékelés és a minősítés folyamata
16. ábra: A teljesítménymenedzsment humán folyamatának és humán funkcióinak kapcsolata a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás egyéb humán folyamataihoz, humán funkcióihoz
17. ábra: A teljesítményértékelés különböző formáinak bevezetését szükségesnek tartók és ezek tényleges működéséről visszajelzést adók megoszlása a közszolgálatban
18. ábra: A teljesítményértékeléstől várt hatások a közszolgálati szervezetek működésére
19. ábra: A teljesítményértékelés szervezeti működésre gyakorolt hatásának megoszlása az egyes értékelési tényezők szerint az államigazgatásnál és az önkormányzatoknál
20. ábra: A teljesítményértékelés és a minősítés elfogadását befolyásoló tényezők
21. ábra: Az egyéni teljesítményértékelések és a minősítések következményei 2013-ban és 2018-ban, szakterületi bontásban

## TÁBLÁZATOK:

1. táblázat: A közszolgálatban folyó egyéni teljesítményértékeléssel kapcsolatban feltehető kérdések és az azokra adott rövid válaszok
2. táblázat: A teljesítménymérés és a teljesítményértékelés közötti különbségek
3. táblázat: Az egyéni teljesítményértékelés eredményének kiszámítási módozatai a közigazgatásnál és a honvédelemnél
4. táblázat: Az egyéni teljesítményértékelés eredményének kiszámítási gyakorlata a rendészetnél
5. táblázat: Az egyéni teljesítményértékelés teljesítményfokozatai/teljesítményszintjei

**A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.**



**Kiadó:**

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
rektorhelyettes

**Címe:**

1083 Budapest, Üllői út 82.

**Olvasószerkesztő:**

Dorogi Katalin

**Tördelőszerkesztő:**

Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-373-6 (PDF)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség

[www.ujszachenyiterv.gov.hu](http://www.ujszachenyiterv.gov.hu)

**06 40 638 638**



**MAGYARORSZÁG MEGÚJUL**



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