

KÖZSZOLGÁLATI ÉLETPÁLYA ÉS EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina

*A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának
működése a közzolgálat szervezeteiben*
(„Közzolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)

ISBN 978-615-5269-47-9



KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI
MINISZTERIUM

ÁROP-2.2.17 | Új közszolgálati életpálya | Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás

A TELJESÍTMÉNYSZERZÉS HUMÁNFOLYAMATÁNAK MŰKÖDÉSE A KÖZSZOLGÁLAT SZERVEZETEIBEN

PETRÓ CSILLA¹
STRÉHLI-KLOTZ GEORGINA²

Kiadja a Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó (1085 Budapest, Somogyi Béla u. 6.; www.mhk.hu).
Felelős kiadó: Majláth Zsolt László ügyvezető.

¹ doktorandusz, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

² pszichológus, BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. A teljesítményértékelés közszolgálati alkalmazásának háttere	5
3. A teljesítményértékelési rendszer szerepe és jelentősége a közszolgálat szervezeteiben	8
4. Integrált Közszolgálati Teljesítménymenedzsment Rendszer	10
4.1. A három hivatásrend közös teljesítményértékelése	10
4.2. Az új TÉR rendszer szereplői, jellemzői és folyamata a közszolgálati tisztviselők esetében	11
5. A teljesítménymenedzsment humánfolyamata	14
5.1. A teljesítménymenedzsment humánfolyamat működtetésének megítélése	14
5.2. Az elmúlt évek teljesítményértékelésével kapcsolatos tapasztalatok	18
5.3. A teljesítményértékelés elfogadottsága	25
5.4. A teljesítménnyel való elégedettség vizsgálata	27
6. Összefoglalás	31
7. Irodalomjegyzék	33
8. Melléklet	35
1. számú melléklet: Egyéni teljesítményértékelés alkalmazása az egyes állománycsoportokra	35
2. számú melléklet: Teljesítménycélok és követelmények	36
3. számú melléklet: Belső elégedettségmérés jellemzői az államigazgatásban	37
4. számú melléklet: A szervezeti szintű elégedettségmérés jellemzői	38

A teljesítménymenedzsment humánfolyamatáról szóló tanulmányunk a közszolgálat személyi állományának a közszolgálati teljesítményértékeléssel kapcsolatos attitűdjét, a teljesítményértékelés jelenlegi helyzetét és megítélését vizsgálja. Bemutatja, hogy a válaszadók szervezeteinél működött-e teljesítményértékelés az elmúlt években, és ha igen mire kiterjedően, mit, milyen gyakorisággal és hogyan értékelték. Ismerteti a válaszadók véleményét a teljesítményértékelés mint HR eszköz szerepéről, lehetőségeiről, pozitívumairól, negatívumairól, elfogadottságáról és jövőképéről.

Megjegyezzük, hogy a teljesítményértékelés keretében nem csak az egyén teljesítményét értékelhetjük, hanem a csoport, vagy az egész szervezet teljesítményét is. Jelen tanulmány főként az egyéni teljesítményértékelés közszolgálati tapasztalatait vizsgálja, tekintve, hogy a csoport és szervezet szintű teljesítményértékelésnek, vagy a 360 fokos teljesítményértékelésnek még nincs sok előzménye és gyakorlata a közszolgálatban.

1. Bevezetés

A teljesítményértékelés meghatározására többféle fogalom is használatos a szakirodalomban. A definíciók lényegüként az ragadható meg, hogy a teljesítményértékelés legáltalánosabb célja az **alkalmazottak teljesítményének fokozása, eredményesebbé tétele**. Ezen felül a teljesítményértékelés hozzájárulhat a szervezet hatékonyabb működéséhez, megalapozottabb létszámgazdálkodásához, mivel lehetőséget teremt a kiválasztási gyakorlat korrigálására, és a munkaköri elvárások pontos meghatározásához is információt szolgáltat. A jól működő teljesítményértékelési rendszer lehetővé teszi, hogy az állomány tagjai pontosan megismerjék a szervezet céljait, saját feladataikat és felelősségüket, megtudhassák miben kiválóak, és miben kell változtatniuk, miben kell fejlődniük.

A teljesítmény értékelése kulcselem a hatékonyság javításában, mind a szervezet mind az azt alkotó egyének szempontjából. Ezért nem véletlen, hogy a világon szinte mindenhol, a magánszférában és a közszférában egyaránt kísérleteznek a teljesítményértékelés bevezetésével, hiszen ha jól működik, nagyszerű eredmények érhetők el segítségével, annak ellenére, hogy a minden igényt kielégítő, megfelelő minőségű és általános elfogadottságnak örvendő teljesítményértékelési rendszer kialakítása összetett feladat.

2. A teljesítményértékelés közszolgálati alkalmazásának háttere

A teljesítményértékelésnek nemzetközi szinten, de a hazai közszolgálatban is igen kiterjedt irodalma gyűlt össze az utóbbi években, ezért a teljesítményértékelés elméleti alapjainak bemutatását jelen tanulmányban mellőzzük. A teljesítményértékelés hazai, közszolgálati előzményeinek rövid végigkötése keretében viszont érdemes néhány szót ejteni a teljesítményértékelés történetéről.

A teljesítmény méréséről és értékeléséről való gondolkodás **több százéves hagyománnyal rendelkezik**, nem említve az ókori gyökereket. A HR szakirodalom szerint egyik kiemelkedő állomása XX. század elején az Egyesült Államok, ahol különösen Taylor módszereit alkalmazva, a normaszzerűen megállapítható teljesítmény mérésével az ipari szektor tekintetében a tömegtermelés hatékonyságát eredményezte. Ettől kezdve töretlen az érdeklődés a teljesítmény fokozására alkalmas technikákat illetően, amelyekkel a HR szakma elő is állt, elősegítve ezzel a magán- és közszféra szervezeteinek hatékony és eredményes működését. De nem csak a külföldi országok alkalmazták a teljesítményértékelést, éppúgy vannak hagyományai ennek hazánkban is, ahol a **köztisztviselők valamifajta értékelése több százéves múltra tekint vissza**, tehát senki ne gondolja azt, hogy ez egy teljes egészében új találmány lenne Magyarországon. Nyugati mintákra 1883-ban vezették be az első államilag szabályozott minősítési rendszert. Ez a közigazgatási alkalmazottakra kidolgozott úgynevezett „pénzügyi szolgálati és minősítési szabályzat” már épített a korabeli pszichológiai ismeretekre is. A minősítési rendszer, amely a szakhivatalnoki kar képesítési (kiválasztási) és minősítési rendszerét szabályozta, fő vonalaiban a II. világháború végéig érvényben maradt.³

A harmincas években is számos szakember foglalkozott a minősítési rendszerek kérdéseivel. E törekvések nyomán 1940-ben némi módosítással bevezették a főváros közigazgatási apparátusának valamennyi alkalmazottjára Probst amerikai pszichológus minősítési rendszerét.⁴ E lépés Magyary Zoltán munkásságával függ össze, aki a hagyományos pénzügyi minősítés rendszerének túlhaladottságával indokolta az új típusú megoldások keresését.⁵ Minősítési rendszer a szocializmus évtizedei alatt is létezett, ahol a minisztertanácsi határozatok szabályozták a káderpolitika alapvető elveit.

A rendszerváltás után az ezt a személyzeti tevékenységet kötelezően előíró rendeletet hatályon kívül helyezték és ezzel megszűnt a kényszer is, ami miatt a minősítést el kellett készíteni, így a továbbiakban a teljesítményértékelést csak önként végezte maroknyi vezető.

A közigazgatásban a teljesítményértékelési rendszer alapvető célja, hogy a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén, a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciák fejlesztésével, hathatósan hozzájáruljon a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez. Ismeretes, hogy a tipikus **zárt rendszerben** a köztisztviselőnek munkája minőségétől, hatékonyságától függetlenül jár az illetmény. Ez viszont **nem ösztönöz nagyobb teljesítményre**. Ezért éri kritika ezeket az illetményrendszereket, és született meg az az elgondolás, hogy a zárt rendszerekben is fokozottabb mértékben kell ösztönözni a tisztviselőket a hatékonyabb teljesítményre. Ez a tradicionális keretek között nehézségekbe ütközik, ezért a '80-as-'90-es évektől kezdődően a fejlett országok jó része, az **illetmények rugalmasabbá tétele** és

³ KAROLINY-LÉVAI-POÓR: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban*, Módszertani kézikönyv, Budapest, Szókratész, 2005.

⁴ Ebben mintegy száz tulajdonság szerepelt, amelyek közül a jellemző kritériumok kikeresésével és megjelölésével értékelték az alkalmazottakat.

⁵ MAGYARY Zoltán: A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései (előadás), Kolozsvár, 1944., 12. oldal

egyéniesítése céljából a köztisztviselők, s elsősorban a **felső vezetők, főtisztviselők illetményében megjelenítették a teljesítményelemet**. Ha az Európai Unió színterét nézzük, akkor megállapítható, hogy teljesítményhez kötött díjazás valamilyen formáját az Európai Unió szinte minden országának közszférájában létrehozták már.⁶ Az USA-beli alkalmazás pedig időben jóval megelőzi az európai gyakorlatot. A teljesítményértékelés és a pénzbeli kompenzáció összekötésének módja és mértéke azonban igen változatosan érvényesül. Maga a teljesítményfüggő illetményrész az EU országaiban 2004-es adatok szerint átlagosan az éves bértömeg 3-18%-át tette ki, míg a vezetői posztokon elérte a 40-60%-ot is.⁷ Tehát láthatjuk, hogy a beosztotti állomány esetében nem túl jelentős a teljesítményértékelés pénzbeli hatása, viszont annál inkább az, a vezetői posztokon. Az ilyesfajta differenciálás a hazai gyakorlatban egyelőre ismeretlen, a teljesítményértékelés esetében hazánk mindezidáig mindenkire egységes megoldást alkalmazott.

Folytassuk tehát Magyarországgal, ahol a jellemző európai mintákkal ellentétben a teljesítményértékelés mindenkire kötelező érvényű bevezetése történt meg, - hosszabb teljesítményértékelés-mentes időszakot követően – a jogalkotó 2002. január 1-jei hatállyal – a **teljesítményértékelést jogszabályi szinten kötelezővé tette**. Az akkor hatályos köztisztviselőkről szóló törvény módosítása a teljesítményértékeléssel a felelősségteljes, szakszerű ügyintézés, a felkészültség folyamatos szinten tartását és javítását, a teljesítményelvű díjazást kívánta ösztönözni. Az új jogintézménytől azt remélték, hogy hosszú távon a tudatos személyzetfejlesztés, karriertervezés, a vezető és a beosztott közötti együttműködés fejlesztésének, valamint a kiemelt célok teljesítésének eszközévé válik. Mindemellett pedig hozzájárul a köztisztviselők hatékonyabb motiválásához, a differenciáltabb, teljesítményelvű alapilletmény megállapításához, a megalapozottabb minősítéshez.

A 2002-ben, a közszférában bevezetett egyéni teljesítményértékeléstől (ETÉ) megalkotói és támogatói tehát szinte a teljesítményértékelés összes potenciális céljának, lehetséges pozitív kimenetelének megvalósulását várták, amely egyfajta naiv, ám kétségtelenül nemes célokat kitűző csodavárásnak tekinthető. A teljesítményértékelés a teljes köztisztviselői kar tekintetében került alkalmazásra, nélkülözve a felálló rendszer alapos előkészítését és az állomány alapos felkészítését. A bevezetést követően így nem meglepő, hogy több módosításon és korszerűsítésen is átesett, például 2006-ban. Egyrészt a kezdeti megoldásokban **az informatikai támogatás kevésbé tudott hatékonyan működni** (szinte pusztá papírgyártássá vált emiatt), másrészt a korábbi rendszert sok kritika érte, annak **szubjektivitást magában hordozó hajlama** miatt. Óriási sértődéseket, és több munkaügyi pert is eredményezett a teljesítményértékelés akkori rendszere. Mivel minden embernek más a nézőpontja, így a teljesítményértékelésnek lehetőleg nem szubjektív véleményen, hanem előre meghatározott szempontok alapján létrejött mérőszámokon kell alapulnia, ezek biztosítják ugyanis az objektivitást. Ezt persze könnyű hangoztatni, de nehéz a gyakorlatban megvalósítani.

A problémák forrása volt továbbá, hogy az **értékelést végző vezetők felkészítése terén is hiányosságok** mutatkoztak, a vezetők nagy része nem tudta hitelesen közvetíteni a teljesítményértékelés céljait, és értékeit. Vagy nem is mertek negatív visszajelzést adni. Ez továbbgyűrűzve a beosztottakból is inkább ellenérzéseket váltott ki, a bürokratikus tehernek,

⁶ GYÖRGY-HAZAFI (Szerk.): *Közszolgálati életpályák*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.

⁷ POÓR-KAROLINY: A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf (2012.12.04.).

vagy a kivételezés intézményesített módszerének tekintették. Valamint végső soron a teljesítményértékelés hatására adható eltérések jelentős – valószínűleg a tervezéskor át nem gondolt – terhet róttak az állami költségvetésre. A 2006-ban bevezetett, az elmúlt években alig-alig és elszórtan működő rendszer formálisan 2010-ben szűnt meg, amellyel párhuzamosan már **megkezdődött az új értékelési rendszer kialakításával kapcsolatos** gondolkodás és **előkészítő munka**. Az új teljesítményértékelési rendszerről (továbbiakban: TÉR) a későbbiekben szólnunk részletesebben, tekintetbe véve, hogy a rendszer kritikai értékelése még korai, hiszen működése még fél éve sem kezdődött meg. Azonban az új TÉR rövid bemutatását megelőzően még megvizsgáljuk, hogy a vonatkozó szakirodalom szerint miért olyan népszerű a bevezetés gondolata és milyen feltételrendszer mentén teremthető meg a teljesítményértékelés, amellyel, mint láttuk folyamatos a kísérletezés a nemzetközi és hazai terepen egyaránt.

3. A teljesítményértékelési rendszer szerepe és jelentősége a közszolgálat szervezeteiben

A teljesítményértékelés rendszerének bemutatását több szerző is az egyszerű, de jól érthető: „ki, kit, mit, mikor, hogyan és miért értékel” kérdésekre válaszolva teszik meg, viszont a tanulmány terjedelmi korlátaira való tekintettel ebben a fejezetben csak a teljesítményértékelés fő céljaira, és optimális működési feltételeinek bemutatására koncentrálnak.

Nézzük tehát először vázlatosan az **értékelt személy szempontjából** a teljesítményértékelés pozitív szempontjait. Az értékelt szempontjából lehetőséget biztosít az elvégzett munkával kapcsolatos visszajelzésekre, amely segíti a személyes fejlődést, önbizalom és önismeret növelő hatása van, emellett lehetőséget teremt a vezetővel való közvetlen kommunikációra, a karriercélok és fejlesztési lehetőségek áttekintésére, motivál, ösztönöz, növeli a lojalitást, elköteleződést, fórumot biztosít az értékelttel szemben feltárt hiányosságok orvoslásához. Növeli az értékelt személy felelősségérzetét, javítja elkötelezettségét, motivációját, és a sort még tovább is lehetne folytatni.

A teljesítményértékelési rendszer esetében kézenfekvő, hogy az értékelt személy teljesítményének javítása elsődleges cél, azonban sokan megfedkeznek arról, hogy az **értékelő személy fejlesztését is szolgálja!** Az értékelést végző vezető az értékelés során rákényszerül az adott feladat, munkafolyamat jobb megismerésére, fejlődik a vezetői stílusa, gyakorlati emberismerete, árnyaltabb képet kap a beosztottról és javulni fog a köztük meglévő kommunikáció, könnyebbé válik a munka igazságos elosztása. Segíthet növelni –természetesen a másik véglet is igaz lehet, ha rosszul értékel a vezető – a vezető elfogadottságát, erősíti a kölcsönös visszacsatolás kultúráját. Javítja a vezető-beosztott kommunikációját, együttműködését, lehetőséget teremt az emberi erőforrás tudatos, a szervezeti és egyéni célokat egyaránt szolgáló fejlesztésére.

De mit is profitál mindebből maga a **szervezet**? Hiszen a közszolgálat célja és értelme a közfeladatok minél hatékonyabb ellátása és a feladatellátás megszervezése. A teljesítményértékelés elősegíti a szervezet költséghatékonyágának, időgazdálkodásának fejlesztését, a hatékonyabb feladat kiosztást, ezáltal a szervezet eredményesebb működését. Hozzájárul a közszolgálati tevékenység eredményességét jelző minőségi és mennyiségi mutatók javulásához, felkészültebbé teheti a közszolgálati szervezeteket a változások kezelésére, a valódi teljesítmény elismerése révén hozzájárul az állomány bizalmának erősítéséhez, motivációjuk és elhivatottság-tudatuk növekedéséhez. Alkalmassá a munkakapcsolatok javítására a különböző egységek között, mert minél nagyobb egy szervezet, annál jobban csökken a kooperáció.

Látjuk tehát a teljesítményértékelés pozitív hozadékait, viszont az emberek jó része még ha szükségesnek is tartja, bizonyos mértékig szkeptikus vele kapcsolatban. Először is azt kell leszögezni és megérteni, hogy **nincs egy ideális teljesítményértékelési rendszer**, minden szervezetfüggő. Puha, a gyakorlatban inkább managementeszközzel van szó, és mivel emberek működtetik, ezért a **szubjektivitás** kizárása eleve lehetetlen, ennek **minimalizálására kell törekedni**.

A hagyományos értékelési rendszereket nagyon sok megalapozott kritika érte korábban, ahogyan például az előző részben is láthattuk. Ez azonban nem az értékelés létjogosultságát kérdőjelezi meg, hanem az **értékelési magatartás hiányosságait** bírálja. A problémák

általában arra vezethetők vissza, hogy a vezetők idegenkednek attól, hogy javító szándékú, de leginkább, hogy negatív visszacsatolást adjanak, és általában nem kapnak megfelelő mennyiségű és minőségű felkészítést és képzést. Az alapos felkészítés (nem csak technikai!) révén érhető el a TÉR igazi célja, az egyéni és a szervezeti teljesítmény ellenőrzése, és fejlesztése, amely akkor lesz igazán sikeres, ha a folyamat **beépül és beágyazódik a közszolgálati kultúrába**, szerves részét képezve a karriermenedzsment folyamatoknak.

A képzés hiánya mellett a másik kulcsprobléma az értékelés javadalmazási döntésekre és/vagy előmenetelre, fejlesztésre való hatása. Ha nincs a kettő összekapcsolva és az értékelésnek gyakorlatilag nincs tétje, sem az értékelők, sem az értékeltek nem veszik komolyan.

Az értékelés kialakításakor az elsődleges kérdés, hogy mit értékeljünk? A leginkább kézenfekvő az **eredmények értékelése**, hiszen az eredmény sok munkakör esetében jól megfogható és kategóriákkal kifejezhető, és viszonylag objektíven megragadható és mérhető. Viszont a közszférában (a magánszférában sem) sok munkakör esetében ez nem valósítható meg, ilyen esetekben a vezető feltételezett magatartásformákat, tevékenységeket és/vagy azt lehetővé tévő személyiségjellemzőket, kompetenciákat értékelheti.⁸ A célok megvalósításához, a teljesítményértékelési módszerekben rejlő előnyök kiaknázásához azonban magas szintű szervezeti kultúra, a teljesítménynek kellő mértékű fontosságot tulajdonító személyek, az értékelésre „fogadókész” vezetők és beosztottak szükségesek. A szakirodalom szerint a **teljesítményértékelési rendszert csak körültekintő módon, és átgondoltan szabad bevezetni**, tehát nem váratlanul, meglepetésszerűen, és előzetes felkészülés nélkül (mint a magyar gyakorlatban a 2000-es évek elején). Általános, mindenkire érvényes szabályokat kell megfogalmazni vagyis azonos mércét kell alkalmazni, törekedni kell az objektivitásra. Olyan módszert kell tehát kialakítani, amely nem csak a vezetői döntések formális megalapozásául szolgál, hanem a **kölcsönös bizalomra épül**.

A korszerű személyzetmenedzselésnek, ezen belül a teljesítményértékelésnek is széleskörűen elfogadott jellemzője a **szituációfüggőség**. Ennek megfelelően egy értékelési rendszer hatékonysága erősen függ attól, hogy az értékelés tartalma, módszere, stílusa harmóniában áll -e az értékelők és értékeltek tulajdonságaival, elvárásaival valamint a szervezeti kultúrával.⁹

A fentiek tükrében, a nehézségek ellenére mégis azt kell mondani, hogy a teljesítményértékelési rendszer **a közszolgálat professzionális működtetése irányába hat**, ezért érdemes vele megküzdeni.

⁸ KAROLINY-LÉVAI-POÓR: *Emberi Erőforrás menedzsment a közszolgálatban*, Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2005.

⁹ KAROLINY-LÉVAI-POÓR: *Emberi Erőforrás menedzsment a közszolgálatban*, Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2005.

4. Integrált Közzolgálati Teljesítménymenedzsment Rendszer

4.1. A három hivatásrend közös teljesítményértékelése

A **Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program** célkitűzése a személyzeti politika stratégiai tervezése és megvalósítása keretében a közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi életpályák közös fejlesztése, összehangolása, az átjárhatóság és a mobilitás megteremtése. Ennek érdekében a személyzeti politika összehangolt működése, és az egyes életpályaelemek és HR funkciók közös fejlesztése valósul meg. Ezt példázza a Nemzeti Közzolgálati Egyetem megalapítása, illetve HR funkcióként a tartalékállomány (TARTINFO) rendszer közös használata is. Mindennek szellemében fontos célkitűzés volt egy jól működő, **integrált teljesítményértékelési rendszer** kialakítása, amely mindhárom hivatásrend esetében közös irányokat és értékeket teremt meg, tehát az új TÉR rendszert mindhárom jogállás személyi állományára közösen kellett kifejleszteni (Kttv., Hszt., Hjt. hatálya alatt állók). A teljesítményértékelés kialakításának ideája, hogy szorosan összekapcsolódjon az egyéni fejlesztéssel (képzés, továbbképzés, vezetőképzés), a tehetség-menedzsmenttel és az életpálya tervezésével (szakértői és vezetői utánpótlási adatbankok kialakítása), a jogkövetkezmények alkalmazásával (előresorolás, címadományozás elismerések, jutalmazás), indokolt esetben pedig a jogviszony megszüntetésével.

Egy egységes, ám a hivatásrendek specifikumait is figyelembe vevő, **korszerű informatikai támogatással bíró rendszer** kialakítása volt a cél. Az előkészítő munka során a fejlesztés közös módszertani alapokra történő helyezése, és a közjogi keretrendszer kialakítása történt meg. Mindhárom törvényi szabályozásba azonos elvek épültek be 2012 folyamán, a TÉR részletes szabályait kormányrendeleti formában adták ki.¹⁰

A közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban Kttv.) szabályai szerint a kormánytisztviselő munkateljesítményét kötelező és ajánlott elemek alapján a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli (teljesítményértékelés) [130. § (1-2) bekezdés]. Legalább kettő teljesítményértékelés eredménye együttesen adja a kormánytisztviselő minősítését. Minősíteni az első teljesítményértékeléstől számított egy évet követően kell. A teljesítményértékeléshez többféle következmény is fűződhet, a teljesítményértékelés alapján jutalom fizethető, alapilletmény eltérítés alkalmazható, illetve a minősítés alapján pedig szakértői, illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezhető a kormánytisztviselő. A kormánytisztviselőt védő intézkedésként a teljesítményértékelés, minősítés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítése iránt a kormánytisztviselő közzolgálati jogvitát kezdeményezhet.

A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (továbbiakban: Hszt.) szerint a hivatásos állomány tagjának szolgálatellátását, magatartását és a vele szemben támasztott követelményekhez való viszonyát évente két alkalommal értékelni kell (teljesítményértékelés) [82. § (1) bekezdés]. A tárgyévet lezáró teljesítményértékelés – az értékelt képességeinek és szolgálatteljesítéssel összefüggő személyes tulajdonságainak értékelését, valamint a beosztás ellátására való alkalmasságára,

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

további fejleszthetőségére és előmenetelre vonatkozó következtetést is tartalmazó – szöveges indokolással kiegészítve adja az értékelt tárgyévra szóló minősítését. Az értékelő vezető a minősítés alapján kezdeményezheti az értékeltnek a vezetői és utánpótlási adatbankba való felvételét vagy az abból való törlését, továbbá a szolgálati viszony módosítását vagy megszüntetését. A hivatásos állomány tagja kérésére az állományilletékes parancsnok köteles lehetővé tenni, hogy a szervezeti egységnél működő érdekképviselői szerv vagy tisztségviselője a minősítésben foglalt megállapításokra észrevételt tegyen. A minősítést ismertetni kell a hivatásos állomány tagjával, aki arra írásban észrevételt tehet, és az ismertetés megtörténtét aláírásával igazolja. A minősítés megállapításai ellen a hivatásos állomány tagja szolgálati panasszal élhet.

Kuriózusként jegyezhetjük meg, hogy a rendészeti területen a teljesítményértékelés részletes szabályait tartalmazó rendelet már a szervezeti teljesítményértékelésre is kiterjed, amely itt jelenik meg először jogszabályi szinten.

A *honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény* (továbbiakban: Hjt.) szerint a teljesítményértékelés keretében az állomány tagját a munkáltatói jogkört gyakorló mérlegelési jogkörében eljárva, írásban rendszeresen értékeli. A teljesítményértékelés célja az előmenetel objektivitásának biztosítása, az egyéni kezdeményezésen és a vezetői elgondoláson alapuló hatékony kiválasztási rendszer működtetése [87. § (1) bekezdés]. A közszolgálati tisztviselőkkal és a rendészeti területen dolgozókkal ellentétben a tiszti és az altiszti állomány tagjáról évente (legalább) egyszer szükséges teljesítményértékelést készíteni. A törvény kivételeket is tartalmaz, így például a Tábori Lelkészi Szolgálat tagját nem kell értékelni. A teljesítményértékelésben csak kellően alátámasztott, tényeken alapuló megállapítások szerepelhetnek, és az eredményeket az érintettel közölni kell, aki az ismertetéskor azonnal, de legkésőbb 3 napon belül írásban észrevételt tehet.

A közös értékeket tekintve az egyéni teljesítmény értékelése tehát mindhárom szolgálati területet átfogó, úgynevezett **Integrált Közszolgálati Teljesítménymenedzsment Rendszer** alapján történik. Ez biztosítja, hogy az egyes szolgálati területeken elért teljesítmények összehasonlíthatóak legyenek, valamint az egyik jogviszonyból a másik jogviszonyba történő átlépés (jellemzően áthelyezés) esetén a korábban kapott teljesítményértékelés eredménye az új jogviszonyban elvégzett teljesítményértékeléssel összevonható legyen.¹¹ Az egységes kezelés ellenére az új teljesítményértékelési rendszer tekintettel van az egyes hivatásrendek szervezeti és működési sajátosságaira, eltérő szervezeti és minőségügyi kultúrájára, s ezért megadja a lehetőséget az ágazati specialitások rugalmas érvényesítéséhez is. Ezeket mindhárom jogviszonyban kötelezően alkalmazandó, illetve opcionálisan választható modulok segítségével éri el.

4.2. Az új TÉR rendszer szereplői, jellemzői és folyamata a közszolgálati tisztviselők esetében

Az új TÉR rendszer bevezetése ismét **központosított** módon történt, országos szinten. A három hivatásrend állományát tekintve körülbelül kétszázezer ember érintett. A folyamatok felügyelete és koordinálása érdekében ezért egy központi szerv kijelölése történt meg. Az új

¹¹ GYÖRGY-HAZAFI (Szerk.): *Közszolgálati életpályák*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.

rendszer üzemeltetője és módszertani központja a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal (továbbiakban: KIH), amely a TÉR országos szintű működtetése kapcsán módszertani támogatást nyújt a teljesítményértékelések elvégzéséhez, monitoring tevékenységet végez a folyamat tekintetében, szervezi az érintett ágazatok és szervezetek szakembereinek felkészítését, és ami szintén kiemelendő: informatikai háttértámogatást nyújt. A mostani rendszer esetében a kormányrendelet alapján a KIH elektronikus formátumban biztosítja a teljesítményértékelés lebonyolításhoz szükséges módszertani anyagokat és rendelkezésre bocsátja a webes alkalmazást. Mindez azért is fontos, mert a korábbi értékelések esetében az informatikai támogatottság részlegessége, így a központi ellenőrzés lehetőségének hiánya miatt nem volt központikag ellenőrizhető az értékelések határidőre történő elkészítése. A határidők elmulasztására most már fény derül, mivel a rendszer minden cselekményt naplóz, és a mulasztás azonnal nyilvánvalóvá válik.

Az új TÉR rendszerre való felkészítés érdekében a KIH **módszertani workshopokat** szervezett, azonban ezek leginkább a rendszer operatív felhasználásával voltak kapcsolatosak, a kultúraváltás elősegítéséhez véleményünk szerint koncentráltabb képzésre van szükség.

Teljesítményértékelések lebonyolítását tekintve garancális elvárás a **kiszámítható, és rendszeres** értékelés. Ha ez nincs meg, akkor ad hoc jellegűvé válik, és komolytalanná. A TÉR a vonatkozó kormányrendelet **szerint félévente ismétlődő, formális keretek között zajló vezetői tevékenység**, amelynek során az értékelő vezető az értékelt személy részére meghatározza a teljesítményértékelés kötelező, valamint ajánlott elemeit, valamint ezeket méri, illetve értékeli, és erről az értékelt személy részére érdemi visszajelzést ad. A közszolgálati egyéni teljesítményértékelés a közszolgálati tisztviselők esetében évente két alkalommal (nem kizárt több alkalommal sem, ha két értékelés között két hónap eltelik) elektronikus formában történik.

A tárgyévre vonatkozóan a teljesítményértékelési időszak kezdete minden évben január 1-je és január 31-e közé esik. A közszolgálati tisztviselő tárgyév január 31-éig javaslatot tesz egyéni fejlesztési céljaira, amelyek figyelembevételével az értékelő vezető határozza meg a közszolgálati tisztviselő részére az adott félévi teljesítménykövetelményeit. A féléves teljesítményértékelés során az értékelő vezetőnek **értékelő megbeszélés** keretében egyrészt mérnie, illetve értékelnie kell beosztottja teljesítményét, és az értékelt személlyel történt előzetes megbeszélést követően meg kell határoznia az értékelt személy második féléves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit. Fontos előírás, bár gyakorlatilag ellenőrizhetetlen, hogy **a teljesítmény év közbeni nyomon követése** se maradjon el. Ez a szabály hivatott elméletben garantálni azt, hogy a teljesítményértékelés nem csak egy formálisan ismétlődő aktus, hanem egy folyamatosan alkalmazandó, a teljesítményt edző eszközzé váljon. Az évváró teljesítményértékelést és minősítést a tárgyévet követő január 1-je és 31-e között kell végrehajtani.

A teljesítményértékelés folyamatának, valamint az évváró minősítés végrehajtásának meghatározó szereplője és fő felelőse az **értékelő vezető**. Értékelő vezető a munkáltatói jogkör gyakorlója, illetve akire a munkáltatói jogkör gyakorlója a teljesítményértékeléssel kapcsolatos jogkört átruházza. Feladata, hogy a teljesítményértékelés folyamatában a beosztott munkatársai bevonásával meghatározza részükre az adott időszakra vonatkozó teljesítménykövetelményük elemeit. Fontos követelmény, hogy folyamatosan kövesse nyomon a teljesítményeket, és ezek alakulásáról biztosítson visszajelzést is, hiszen a teljesítményértékelés nem csak pusztán egy formális értékelési mechanizmus, hanem a tisztviselők teljesítményének javítását, motivációjuk fenntartását biztosító eszközzé kell válnia. Az értékelő felelőssége igen nagy, ezért szükséges, hogy objektív értékelést tudjon adni,

tartózkodva az előítéletektől, sztereotípiáktól. Másik szempont, hogy a vezető megfelelően tudja kommunikálni az értékelés eredményét.

A teljesítményértékelés és a minősítés másik meghatározó szereplője és alanya az **értékelt személy**. Az értékelt személy teljesítményértékeléssel kapcsolatos jogait és kötelezettségeit a Kttv. a Hszt., a Hjt. rendelkezései határozzák meg. Ezek betartásán felül az értékelt személy aktivitására, együttműködési készségére, őszinteségére, tenni akarására is szükség van a sikeres teljesítményértékeléshez.

A teljesítményértékelés helyi, szervezeti folyamatának összefogója és koordinálója a **szervezeti támogató munkatárs**, aki értelemszerűen leggyakrabban a HR területről kerül kijelölésre. Egy adott szervezet munkatársainak nyilvántartása, értékelő vezetők-értékelt személyek összerendelése, a szervezeti egységek hierarchikus összeállítása és az értékelő vezetők értékelési folyamatainak módszertani támogatása is a feladatai között szerepel. Figyelemmel kíséri az értékelő vezetők munkáját és szükség esetén figyelmezteti őket a határidőkre, a lezáratlan feladatokra stb. Elkészíti az eredménylistákat, a statisztikai lekérdezéseket és ezekről tájékoztatja a szervezet vezetőjét. Összegyűjti a rendszer használatával kapcsolatos tapasztalatokat és azokat továbbítja a KIH felé.

A **minősítés** a magyar gyakorlatban a teljesítményértékeléshez kapcsolódó eszköz. Az értékelő vezetőknek az év közbeni teljesítményértékelés(ek) és az évvégi teljesítményértékelés eredményeinek súlyozott összegzése alapján – az informatikai rendszer segítségével – el kell készítenie a közszolgálati tisztviselő évvégi minősítését. A TÉR informatikai rendszer a minősítés eredményeinek kiszámítását automatikusan elvégző funkcióval is rendelkezik, jelentősen megkönnyítve ezzel a folyamatot támogató szervezeti munkatársak munkáját. Ahogyan azt már említettük, a minősítés az előmenetel és esetlegesen az alapilletmény eltérítés alapjául szolgál(hat), illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezhető a kormánytisztviselő. Ezen utóbbi szabály az előmenetel és a további karrierpálya felrajzolását célozza.

Természetesen a másik két hivatásrend esetében is megvan a teljesítményértékelés felépített következményrendszere, de ennek részletes ismertetésétől eltekintünk, és áttérünk jelen kutatás eredményeinek bemutatására.

5. A teljesítménymenedzsment humánfolyamata

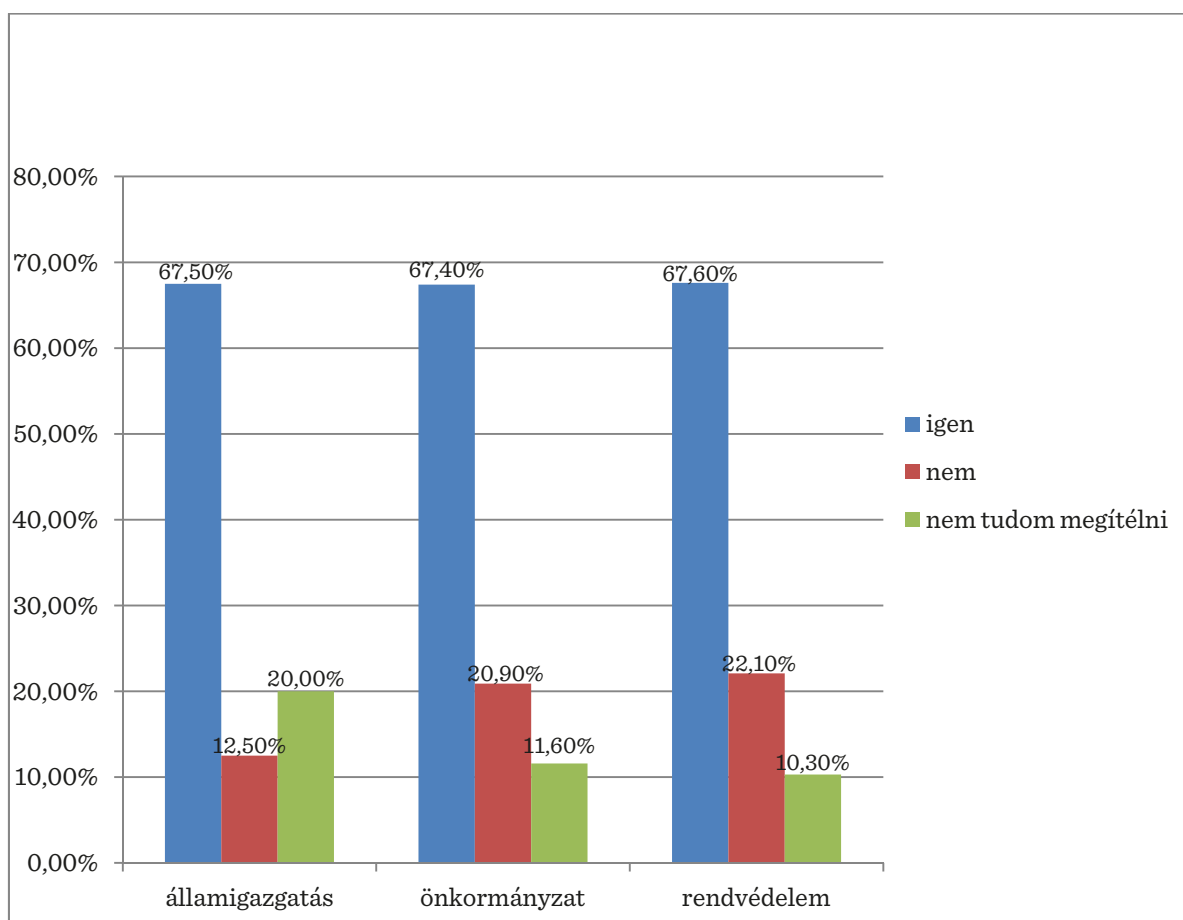
5.1. A teljesítménymenedzsment humánfolyamat működésének megítélése

A teljesítménymenedzsment humánfolyamatával kapcsolatos vélemények vizsgálata keretében elsőként azt kérdeztük, hogy a válaszadók szükségesnek tartják-e, hogy a közszolgálatban ténylegesen és ne csak formálisan az alábbi rendszereket működtessék:

- egyéni teljesítményértékelés;
- csoportos teljesítményértékelés (pl. csoport, alosztály, osztály szint);
- szervezeti szintű teljesítményértékelés;
- minősítés;
- a 360 fokos értékelést (az értékelt önértékelését, a felettes vezető, az egy szinten lévő munkatársak és az ügyfelek egyidejű értékelését magában foglaló aktus).

Ebben a tekintetben a kérdőív nagyon komplex volt, hiszen az összes létező teljesítményértékelési módszerre rákérdezett, így vélhetőleg volt olyan ezek között, amelyekkel a válaszadók nem feltétlenül találkoztak még.

Három válaszlehetőséget adtunk meg, így az: „igen, nem, nem tudom megítélni” kategóriákból lehetett választani.



1. ábra: Az egyéni teljesítményértékelés tényleges működésének szükségessége

Az ábrán látható adatok tanúbizonysága szerint a válaszadók igen nagy aránya, **67%** mindhárom hivatásrend esetében szinte teljesen megegyező mértékben **támogatja az egyéni teljesítményértékelés közszolgálaton belüli működését**. Az ellenzők aránya az államigazgatásban a legalacsonyabb, az önkormányzatok és a rendvédelem esetében szinte azonos, 20% körüli értéket mutat. Érdekes módon a bizonytalanok csoportja az államigazgatásban nagyobb, ott 20% választotta a „nem tudom megítélni” opciót, míg a másik két szféra esetében ez az arány csak 10% körül van. Az arányok pozitívak, ezek szerint az állomány majdnem háromnegyede elismeri a teljesítményértékelés létjogosultságát.

A válaszadók átlagban fele arányban támogatnák a *csoport szintű teljesítményértékelések* bevezetését is, amely ugyan még nem alkalmazott gyakorlat a közszolgálatban. Átlagban 30%-uk ellenezné ezt, a kérdést pedig a fennmaradó 20% nem tudta megítélni.

A *szervezeti teljesítményértékelés* támogatottsága is magas volna, a válaszadók több mint fele, az államigazgatás válaszadóinak 50%-a, az önkormányzatok 56%-a és a rendvédelem 57%-a üdvözlözné ezt az értékelési formát.

A következőkben a *minősítés* elfogadottságára voltunk kíváncsiak. Az arányok hasonlóak, az államigazgatás válaszadóinak 56%-a, az önkormányzatok 61%-a és a rendvédelem 63%-a egyetért a minősítés jogintézményével. Ez abból a szempontból teljesen érthető is, hogy a minősítési rendszer indukálja az előmeneteli lehetőségeket.

A válaszadók, nem véletlenül, a *360 fokos értékelés* megítélésekor voltak a legbizonytalanabbak. Az „igen” és a „nem” válaszok aránya 25-25% körül alakul, a „nem tudom megítélni” kategóriát pedig átlagban a válaszadók fele jelölte be.

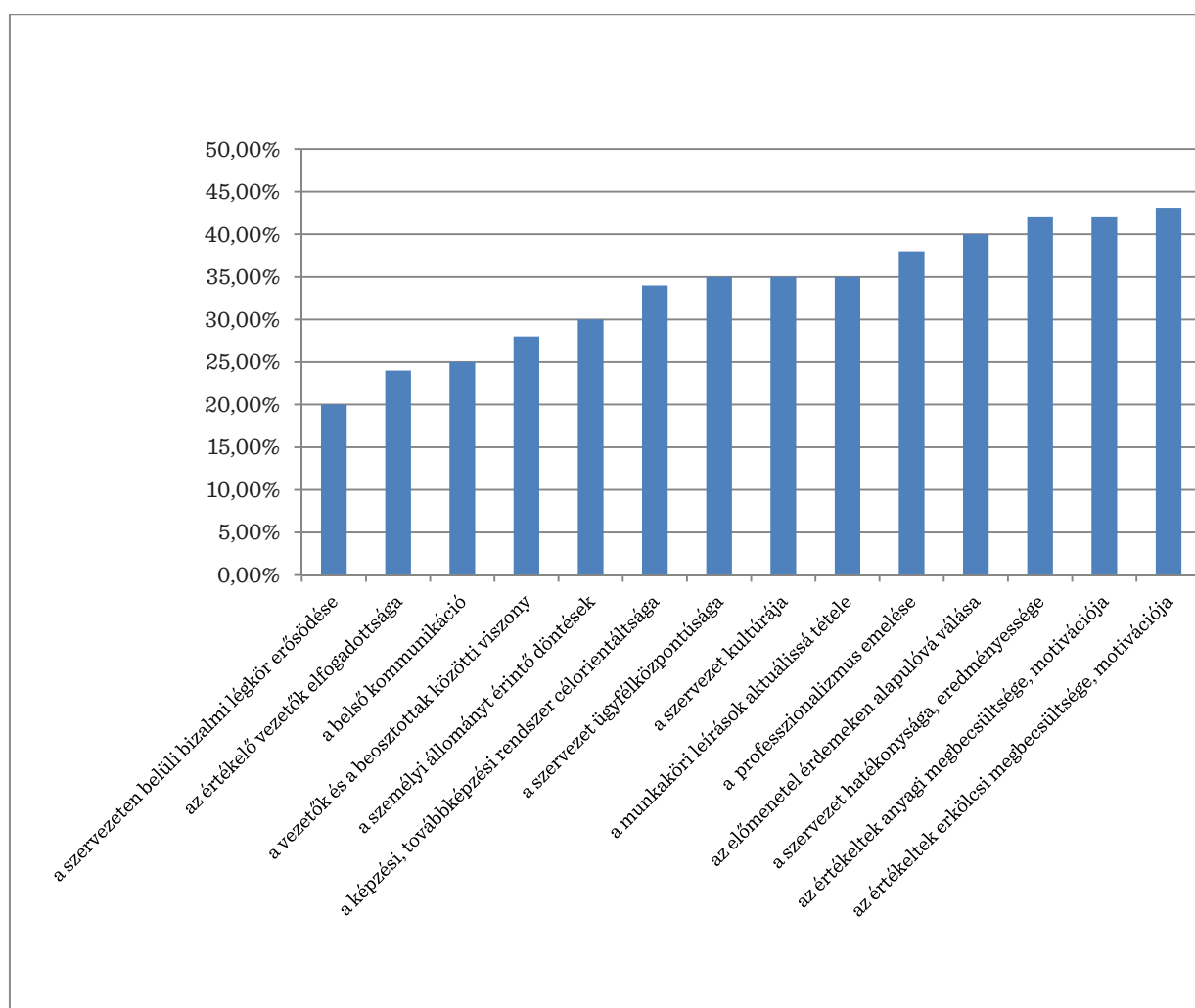
Az előző kérdéscsoportot ezután tovább árnyaltuk, és megkérdeztük, hogy *„ha szükségesnek tartja, hogy a közszolgálaton belül működtessenek teljesítményértékelést, akkor ezeket mely állománycsoportokra nézve tartaná célszerűnek alkalmazni?”* A kategóriák a fentiekkel megegyeztek, a válaszlehetőségek pedig: *„csak felsővezetőkre nézve, csak középvezetőkre nézve, csak vezetőkre nézve, csak beosztottakra nézve, mindenkire egységesen, nem tudom megítélni”*. A válaszadók túl nagy differenciálást nem végeztek, a **legtöbb válasz** a „mindenkire egységesen” **kategóriába érkezett**, az esetek körülbelül 50%-ában, a másik kiugró eredménycsoportot a „nem tudom megítélni” jelentette, átlagosan a válaszok 30%-ával. A bizonytalanság a beosztotti állomány válaszaiból adódott, akik hangsúlyos arányban töltötték ki a kérdőívet. A többi kategória elenyésző, néhány százalékos eredményt kapott (részletesebben: 1. sz. mellékletben).

Ezt követően azt kérdeztük, hogy *„a teljesítményértékelés előírászerű és komolyan vett alkalmazásával a válaszadók megítélése szerint a közszolgálaton belül javítható -e”*:

- a szervezeti működés hatékonysága, eredményessége;
- a személyi állományt érintő adminisztratív döntések meghozatala;
- a szervezet ügyfélközpontúsága, szolgáltató jellege;
- a szervezet és az ott dolgozók szakmai és általános professziójának emelése;
- a szervezet kultúrája;
- a vezetők és a beosztott munkatársak közötti viszony, a kölcsönös megbecsültség és az együttműködés;
- az értékelték (vezetők és beosztott munkatársak) anyagi megbecsültsége, motivációja;

- az értékeltek (vezetők és beosztott munkatársak) erkölcsi megbecsültsége, motivációja (pl. előléptetés, elismerések);
- a szervezeten belüli bizalmi légkör erősödése;
- a belső kommunikáció;
- az értékelő vezetők elfogadottsága;
- az előmenetel teljesítményhez kötöttsége, érdemeken alapulóvá válása;
- az egyén fejlesztését szolgáló képzési, továbbképzési rendszer célorientáltsága, gazdaságos működése;
- a munkaköri leírások és a munkaköri specifikációk aktuálissá tétele.

A válaszokat négyes skálán határoztuk meg: „igen, nem, csak részben, nem tudom megítélni”.



2. ábra: A teljesítményértékelés hatásai

Fenti táblázatban átlagoltuk a három szféra válaszadóinak az egyes kategóriákra adott „igen” válaszait. Mint látható, hogy a válaszadók a teljesítményértékelés szervezeten belüli bizalmi légkör kialakítására gyakorolt pozitív hatásával kapcsolatban voltak a legszkeptikusabbak. Hasonló értékelést kapott még a vezető elfogadottsága, és a belső kommunikáció javítása. A teljesítményértékelési rendszer a vezetők és beosztottak közti

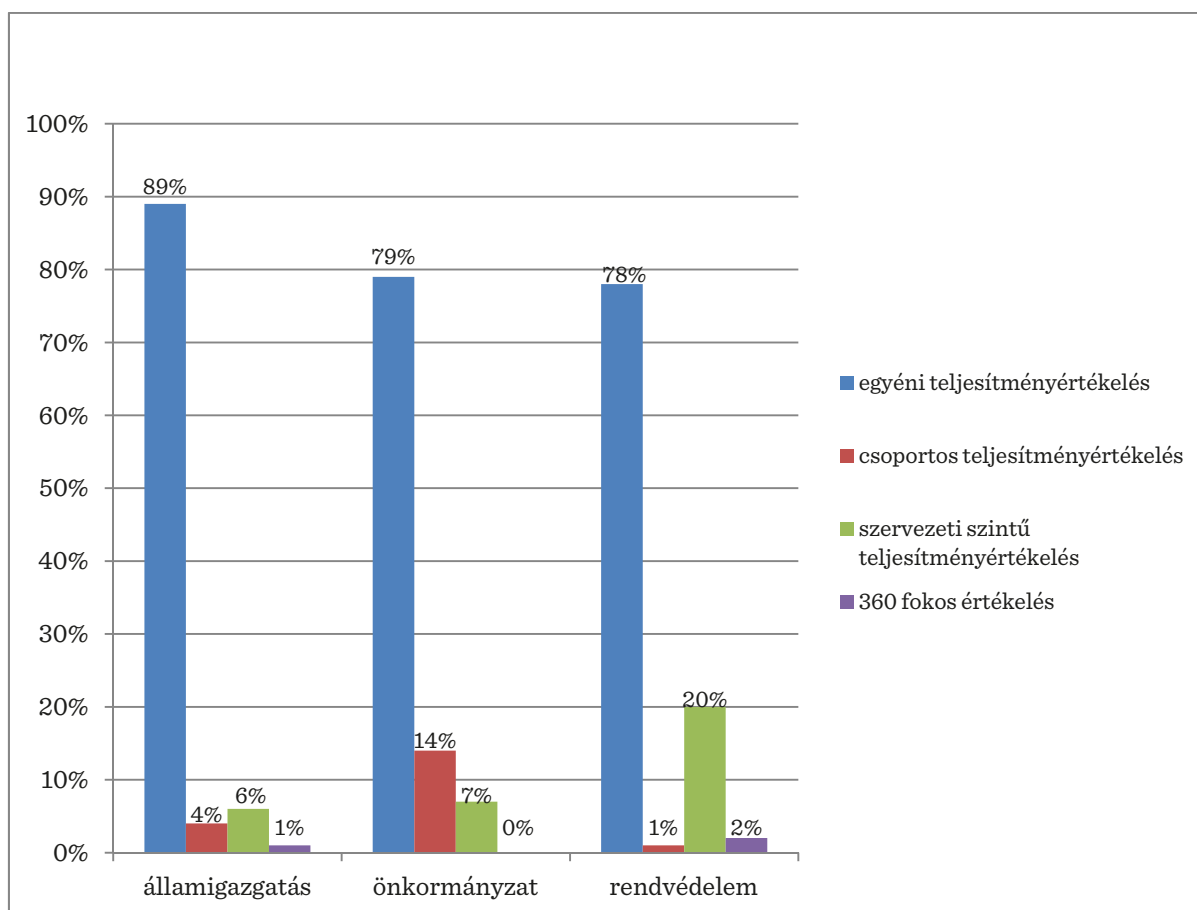
viszonyt 28% szerint javítja. A személyi állományt érintő döntésekben sem látják kiemelkedőnek a teljesítményértékelés szerepét, valamint a képzési, továbbképzési rendszer célorientáltsága is közepes, 34%-os eredményt mutat. Kicsit kedvezőbb értékeket kapott a teljesítményértékelés a szervezet ügyfélközpontúságára gyakorolt hatása, a szervezet kultúrája, a munkaköri leírások aktuálissá tétele és az egyéni és szervezeti professzionalizmus emelése. A válaszadók bizakodók a teljesítményértékelés előmenetelre gyakorolt hatásával kapcsolatban, 40%-uk szerint érdemeken alapulóvá válik általa. A szervezet hatékony és eredményes működésére 42%-uk szerint hat a teljesítményértékelés. A válaszadók **legfontosabbnak azonban a teljesítményértékelés anyagi és erkölcsi megbecsülésben betöltött szerepét érezték.** Előbbi 42% utóbbi 43% eredményt ért el. Egyébként a teljesítményértékelés anyagiakra gyakorolt hatásáról az önkormányzatok vélekedtek a legpozitívabban, 55% arányban.

A „nem” válaszok aránya átlagban 15% körül mozog, míg a „csak részben” kategória átlagban 26%-ot képvisel.

Összességében az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a válaszadók a teljesítményértékelés lehetséges hatásait elismerik, és fontosnak tartják. Véleményünk szerint a teljesítményértékelési rendszer fejlesztése során érdemes lenne arra odafigyelni, hogy a jövőben a TÉR a munkatársak közti kooperációt, így a vezetőik és a beosztott munkatársak közötti viszonyt, a kölcsönös megbecsültséget, az együttműködést, a szervezeten belüli kommunikációt és a bizalmi légkör erősödését is nagyobb mértékben támogassa. A fejlesztésközpontú teljesítményértékelés ezen elemek által valósítható meg.

5.2. Az elmúlt évek teljesítményértékelésével kapcsolatos tapasztalatok

Gajdusчек Görgy 2007-es vizsgálata szerint a köztisztviselők mintegy 14%-a esetében nem került sor teljesítményértékelésre. A HR vezetők szerint a szervezetek 8%-ában egyáltalán nem, 6%-ában pedig csak egyes köztisztviselőkre végzik a teljesítményértékelést.¹² A jelen kutatásban arra a kérdésre hogy *az elmúlt évben a teljesítményértékelés mely típusai működtek* az adott szervezetnél, az alábbi válaszok születtek:



3. ábra: A teljesítményértékelés egyes típusainak működése a közszolgálati szervezetekben

Látható, hogy az **egyéni teljesítményértékelés** aránya kiugró értéket mutat, **a válaszadók átlag 82%-a szerint működött az elmúlt évben**. Ez minden bizonnyal a közös integrált teljesítményértékelési rendszer bevezetésének hatása, amely kötelező jelleggel írja elő a teljesítményértékelést. **Rendészeti területen a szervezeti teljesítményértékelés** kapott kiugró 20%-os eredményt, amely a korábbiakban említett szervezeti szintű teljesítményértékelés jogszabályi előírása miatt valószínű. Az önkormányzati terület 14%-a szerint csoportos szintű teljesítményértékelés működött a szervezetükben az elmúlt években, amely nem lehetetlen, hiszen ezt semmilyen szabályozás nem teszi kötelezővé, viszont nem is

¹² GAJDUSCHEK György: *Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*, Budapest, KSZK, 2008.

tiltja meg. A többi 7% alatti választ hibaszázaléknak tekinthetjük, hiszen egyértelműen kimutatható, hogy 360 fokos értékelés egyik területen sem működik, a csoportos teljesítményértékelés az államigazgatás és a rendélelem esetében egyáltalán nem jellemző. A fenti adatok tükrözik várakozásunkat, és feltételezésünk szerint reális képet mutatnak a teljesítményértékelés közszolgálati alkalmazásának jelenlegi helyzetéről.

Ezután azt kérdeztük, *„ha az elmúlt évben válaszadók szervezeténél működött egyéni teljesítményértékelés, akkor az illetékesek milyen formában és milyen jellegű teljesítménycélokat, követelményeket határoztak meg?”*:

- a szervezeti célokból lebontott egyéni célokat és követelményeket határozták meg;
- a munkaköri leírásban szereplő feladatokból határozták meg a kiemelt egyéni teljesítménycélokat és követelményelvárásokat;
- év közbeni többletfeladatokat is meghatároztak;
- meghatározták az egyéni fejlesztési célokat (a képzési, továbbképzési jellegűeket és/vagy a munkavégzéshez kötődőeket);
- a cél- és követelménymeghatározásokat mérőszámokhoz és/vagy indikátorokhoz, és/vagy határidőkhöz és/vagy eredményekhez kötötték;
- a cél- és követelményelvárásokhoz nem rendeltek mérőszámokat és/vagy indikátorokat, és/vagy határidőket és/vagy eredményeket;

A fenti lehetőségek közül egyet vagy többet jelölhettek meg a válaszadók.

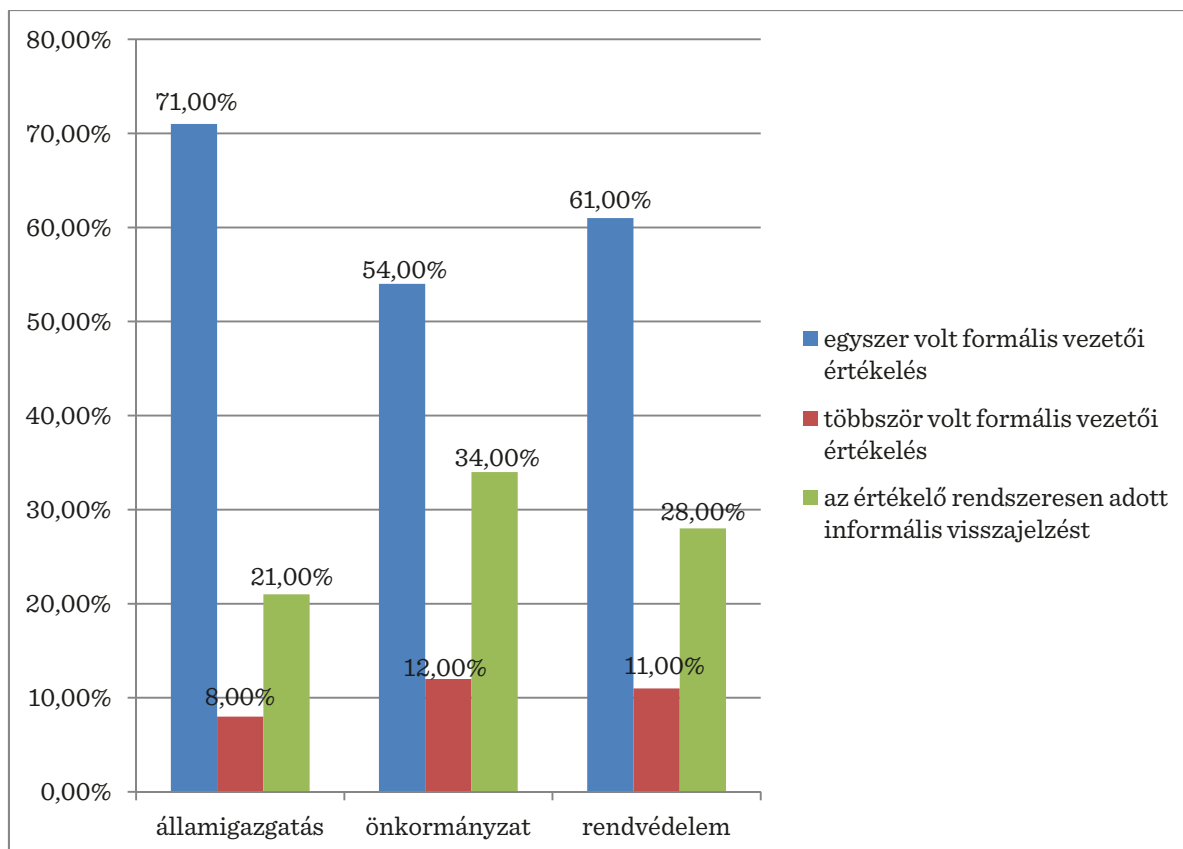
A legmagasabb arányt – várakozásainknak megfelelően – az kapta, hogy a **munkaköri leírásban szereplő feladatokból határozták meg a kiemelt egyéni teljesítménycélokat és követelményelvárásokat**. Ez átlagban 42% esetében történt így. Ezt követte átlagban 28%-kal az a kategória, amely szerint a szervezeti célokból lebontott egyéni célokat és követelményeket határozták meg a teljesítményértékelés során. Ezután következett az év közbeni többletfeladatok meghatározása 10%-os eredménnyel. Érdekes, hogy **egyéni fejlesztési célokat** (a képzési, továbbképzési jellegűeket és/vagy a munkavégzéshez kötődőeket) a rendvédelem esetében 19%-ban határozták meg, viszont **az államigazgatás esetében csak 8%-ban az önkormányzatok esetében pedig csak 5%-ban**. (részletesebben: 2. sz. mellékletben).

A következő kérdésünk az volt: *„Ha az elmúlt évben az Ön szervezeténél működött egyéni teljesítményértékelés, akkor hányszor került sor értékelő megbeszélésre?”*

- egyszer volt formális (a szabályokban előírtak szerinti) vezetői értékelés;
- kétszer volt formális (a szabályokban előírtak szerinti) vezetői értékelés;
- többször volt formális (a szabályokban előírtak szerinti) vezetői értékelés;
- az értékelő vezető, a formális értékeléseken túl rendszeresen adott informális (nem szabályozott keretek között zajló) visszajelzést, vezetői értékelést.

A fenti lehetőségek közül egyet vagy többet jelölhettek meg a válaszadók.

Az alábbi táblázat mutatja a három **hivatásrend** válaszait. Az elemzés készítésekor a „kétszer volt formális értékelés” kategóriát összevontuk a „többször volt formális értékelés” kategóriával, mert előbbiben elenyésző számú válaszok születtek, így nem indokolt ezt a megbontást is feltüntetni.



4. ábra: Az értékelő megbeszélések gyakoriságáról és jellemzőiről

Amint látható, az évente egyszeri formális vezetői értékelések gyakorisága a legmeghatározóbb, átlag 62%. Alacsonyabb, 10% körüli arányban tartottak évente többször is értékelő megbeszélést. Az értékelő vezető, a formális értékeléseken túl az államigazgatás válaszadóinak 21%-ánál, az önkormányzatok 34%-ánál és a rendvédelem 28%-ánál rendszeresen adott informális (nem szabályozott keretek között zajló) visszajelzést, vezetői értékelést. A 2011-ben készült kormánytisztviselői elkötelezettségmérés adatai szerint az államigazgatási szervek válaszadói úgy vélekedtek, hogy 46%-uk rendszeresen kap a teljesítménye javítását segítő visszajelzést munkájáról, 16% pedig egyáltalán nem.¹³ Látható, hogy jelenlegi felmérésünk eredményei alapján ez a kép negatívabb, amely feltételezésünk szerint a valósághoz közelebb áll. Véleményünk szerint a vezetők által adott informális visszajelzések száma igen alacsony, a munkatársak folyamatos fejlesztéséhez, a teljesítmény edzéséhez nem járul hozzá kellő mértékben. Bizakodunk, hogy ez a szám az új TÉR rendszer bevezetésével növekedni fog az elkövetkezendő években. Természetesen arról sem szabad elfeledkezni, hogy a teljesítményértékelés minőségi elvégzése nem pusztán a rendszer

¹³ Az államigazgatásban két évente kötelező végrehajtani az elköteleződés mérést. Elköteleződés mérés 2011. http://www.nki.gov.hu/files/elkotelezettseg_meres2011_allamigazgatgas.pdf (2013.12.05.).

milyenségétől függ. Bármilyen is legyen értékelési rendszer, az csak a keretet biztosítja, amelyet az értékelés részt vevői töltenek fel tartalommal, ilyenformán **a teljesítményértékelés sikeressége a vezetők hozzáállásától**, valamint az összes érintett viszonyulásától **függ**.

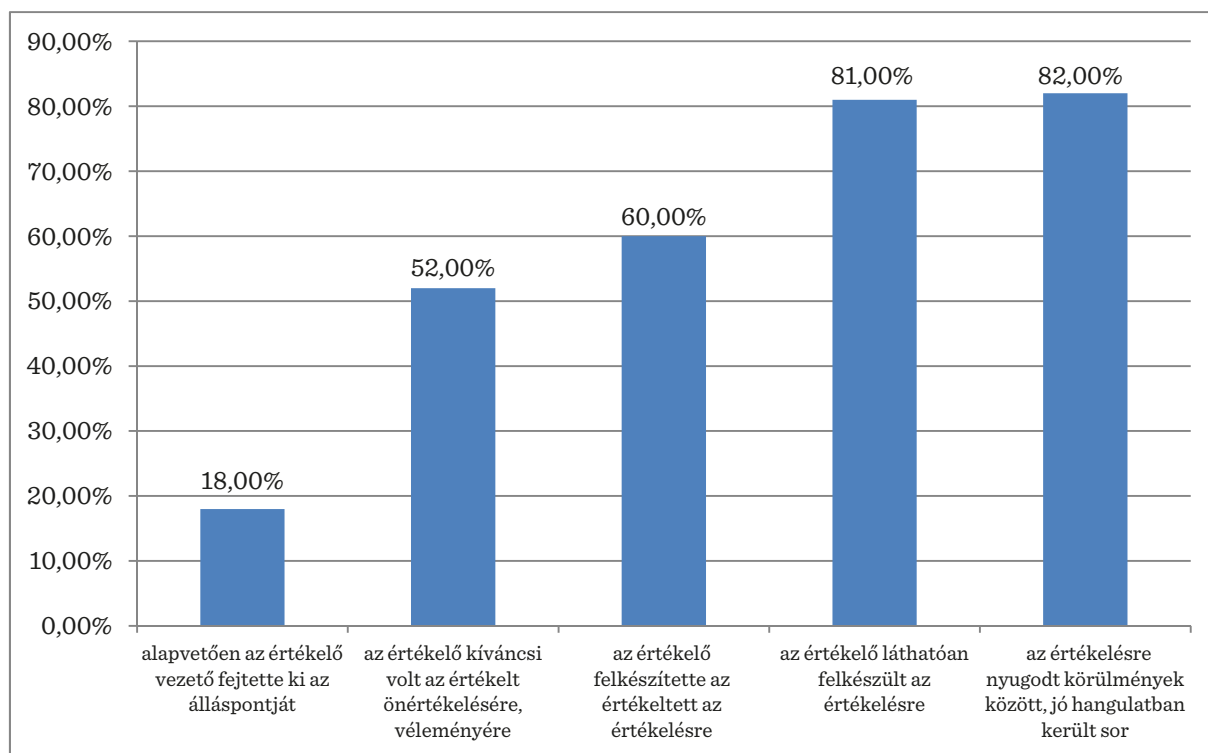
Továbbmenve az iránt érdeklődtünk, *„ha az elmúlt évben a szervezetnél működött egyéni teljesítményértékelés, akkor az értékelő vezető az értékelések során hogyan és mit értékelte?”*

- az értékelő vezető láthatóan felkészült az értékelésre;
- az értékelő vezető felkészítette az értékelte az értékelésre, és előre megbeszélte vele az értékelés időpontját;
- az értékelésre nyugodt körülmények között, jó hangulatban került sor;
- a teljesítményértékelés eredményét az értékelte írásban megkapta, de értékelő beszélgetésre – az értékelő vezető és az értékelte között – nem került sor;
- az értékelte – az értékelő vezető utasítására – önmaga készítette el saját értékelését, ezért értékelő megbeszélésre nem került sor;
- a teljesítményértékelő beszélgetésen csak az értékelő vezető és az értékelte vett részt;
- a teljesítményértékelő beszélgetésen – vagy az értékelő vezető, vagy az értékelte kérésére – mások is részt vettek (pl. HR-es, kontrollvezető, érdekképviselő);
- a teljesítményértékelő beszélgetésen alapvetően az értékelő vezető fejtette ki az álláspontját, illetve ismertette értékelése eredményét;
- a teljesítményértékelő beszélgetésen az értékelő kíváncsi volt az értékelte önértékelésére, véleményére is, mielőtt ismertette volna saját álláspontját, az értékelés eredményét;
- az értékelő vezető értékelte a teljesítménycélok és követelmények teljesítését;
- az értékelő vezető értékelte az év közben adott többletfeladatok teljesítését;
- az értékelő vezető értékelte az értékelte év közbeni munkamagatartását;
- az értékelő vezető értékelte az értékelte betöltött munkaköréhez kötődő kompetencia-megfelelését;
- az értékelő vezető értékelte az értékelte számára meghatározott fejlesztési célok teljesítését.

A válaszkategóriák: *„igen, nem”* voltak. Az egyes kategóriákra érkezett „igen” válaszokat átlagoltuk, amely alapján a következő eredmények születtek.

A három célcsoport válaszadóinak **50%-a vélekedett úgy, hogy teljesítményértékelő beszélgetés lefolytatására nem került sor**, hanem az értékelte írásban kapta meg az eredményt (ez az új TÉR rendszerre nem vontkozhatott, hiszen ott az első, féléves értékelések először 2014. január 1.–2014. január 31. között kellett elvégezni). Mindennek tetejében a válaszadók **60%-a szerint az értékelő vezető utasítására az értékelte önmaga készítette el saját értékelését**. Ebből arra következtetünk, hogy a „formális” vagyis a csak pusztán papír alapú értékelések jellemzőbbek jelenleg, mintsem a közös konstruktív értékelő megbeszélések.

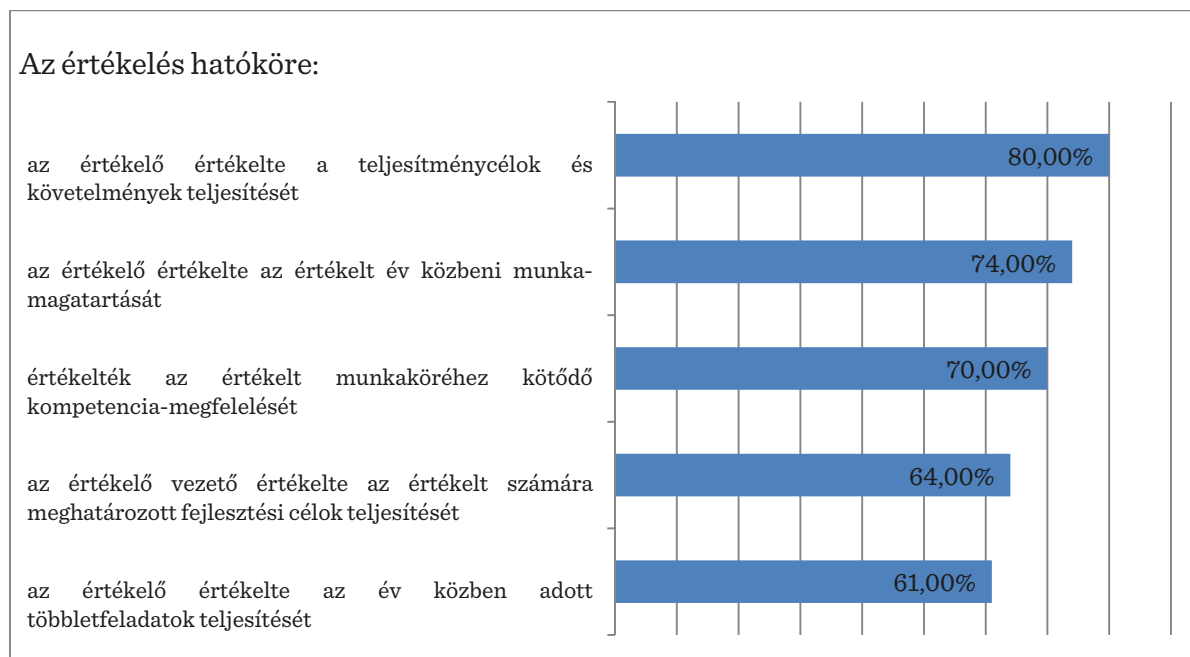
Tehát ezek után a válaszadók 40%-a lett volna elméletileg az, akik esetében az értékelő megbeszélés lebonyolításának körülményeit vizsgálni tudjuk.



5. ábra: Az értékelő beszélgetés jellemzői

A válaszadók azokban az esetekben, amikor lezajlott **értékelő megbeszélés igen pozitívan élték meg azt**, a válaszadók 18%-a állította, hogy az értékelő megbeszélésen alapvetően az értékelő vezető fejtette ki álláspontját, és nem zajlott le érdemi párbeszéd, 52% szerint pedig az értékelő vezető kíváncsi volt az értékelt önértékelésére. Az értékelő a válaszadók 60%-a szerint felkészítette az értékeltet a beszélgetésre. Legjobbnak az értékelő beszélgetésre való felkészültségét, és a nyugodt, kellemes légkör megteremtését tartották a válaszadók. Vélelmezzük, hogy az értékelő felkészültségére adott magas értékek összefüggésben állnak az állásféltes jelenségével, amely miatt tartózkodnak a közvetlen vezető negatívabb megítélésétől.

Magas értékeket, azaz hangsúlyosan „igen” válaszokat kaptak az értékelt tényezők.



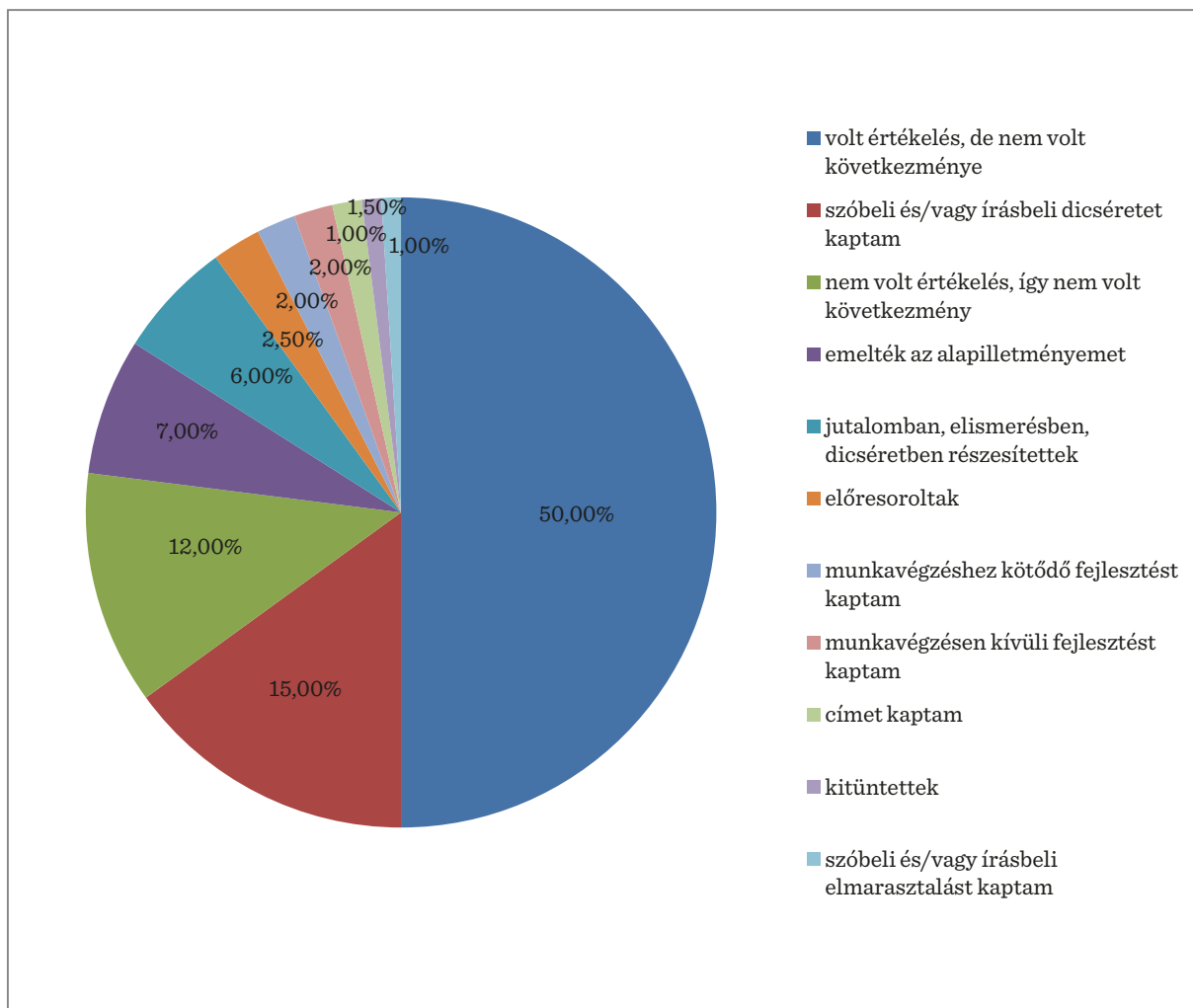
6. ábra: A teljesítményértékelés keretében értékelt tényezők

A legszerényebb mértékben a többletfeladatok, majd a fejlesztési célok és a munkakörhöz kapcsolódó kompetenciamegfelelés értékelése történt meg, legmagasabb arányban pedig a **teljesítménycélok és követelmények értékelése zajlott le, mintegy 80%-ban.**

A teljesítményértékelő beszélgetés részt vevőivel kapcsolatban a válaszok átlagának 56%-a szerint vettek részt mások is (pl. HR-es, kontrollvezető, érdekképviselő). Jellemzőbb, hogy a beszélgetésen csak az értékelő és az értékelt vett részt, a válaszok 71%-a szerint.

Ezután azt vizsgáltuk, hogy *„az elmúlt három évet alapul véve, a végrehajtott egyéni teljesítményértékeléseknek és minősítéseknek milyen pozitív és negatív következményei voltak a válaszadóra nézve?”*

- nem volt értékelés, így nem volt következmény sem;
- volt értékelés, de nem volt semmilyen következménye;
- szakértői és/vagy vezetői utánpótlási adatbankba kerültem;
- előresoroltak;
- jutalomban, elismerésben, dicséretben részesítettek;
- emelték az alapilletményemet;
- címet kaptam;
- kitüntettek;
- munkavégzéshez kötődő fejlesztésben részesültem (pl. mentori megbízás, rotáció, munkakör-gazdagítás, bevonás, delegálás, felhatalmazás, projektmunka, szakértői felkérés);
- munkavégzésen kívüli fejlesztésben részesültem (képzés, továbbképzés);
- az értékelő vezetőm szóbeli és/vagy írásbeli dicséretben részesített;
- személyes coachingot biztosítottak számomra;
- csökkentették az alapilletményemet;
- azt tapasztaltam, hogy a közvetlen munkatársamnak megszüntették a jogviszonyát;
- az értékelő vezetőm szóbeli és/vagy írásbeli elmarasztalásban részesített.



7. ábra: A teljesítményértékelés következményei

Először is a válaszadók **átlag 12%-a szerint nem volt értékelés, így nem volt következmény sem**. Ezt elfogadhatónak tartjuk, hiszen korábbi kérdéseinkre a válaszadók több mint 80%-a állította, hogy a szervezetnél működött egyéni teljesítményértékelés az előző évben. Viszont az is lehet, hogy a 12% válaszadó szervezeténél ugyan elvileg működhetett a teljesítményértékelés, de lehet, hogy nem mindenkit értékelték ennek keretében, vagy csak formálisan, vagy rendszertelenül működött az előző évben.

Az eredmények alapján kibontakozó kép közelít várakozásainkhoz. A **három célcsoport átlagának 50%-a szerint ugyan volt értékelés, de ez semmilyen következménnyel nem járt**. A szóbeli vagy írásbeli dicséretben részesítettek aránya 15%.

Ez hasonlóságot mutat a Hewitt Humán Tanácsadó Kft. Legjobb Munkahely Felmérésének (2012) eredményeivel, amely rávilágított arra, hogy a munkatársak fele úgy látja, hogy a teljesítmény semmiféle hatással nincs a fizetésre. A dolgozók csupán 20%-a kap teljesítménye javítását célzó visszajelzést munkájáról közvetlen vezetőjétől, és tíz dolgozóból három csak évente vagy ritkábban kap visszajelzést teljesítményéről.¹⁴ A már korábban hivatkozott elköteleződés mérés eredményei szerint a válaszadók 50%-a a közvetlen felettesétől rendszeresen kap dicséretet, ha jól végzi a munkáját, 19% nem kap. A mi eredményeink ennél

¹⁴ <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/pages/index.htm> (2013.12.05)

jóval szerényebbek lettek, mindössze az államigazgatásban dolgozó válaszadók 12,5%-a állította azt, hogy szóbeli vagy írásbeli dicséretet kapott a kiváló teljesítményért cserébe az értékelő vezető (tehát a közvetlen felettes) által.

Gajduschek György Közszolgálati című könyvében olvasható az a 2005-ös adat, amely szerint a köztisztviselők 18%-ának térítették el a bérét, és ebből kevesebb mint 1%-nak negatív irányba. A mi kutatásunk szerint ennél jóval kevesebb, **a válaszadók mindössze 7%-a esetében okozott a teljesítményértékelés alapilletmény növekedést**, és 6%-uk részesült valamilyen jutalomban, elismerésben. Előresorolást a válaszadók mindösszesen 2,5%-a kapott. Munkavégzéshez szükséges és azon kívüli fejlesztésben elenyésző 2% részesült, címet kapott 1,5%. A válaszadók 1%-át tüntették ki, és bármilyen **szóbeli vagy írásbeli elmarasztalást szintén 1%-uk kapott**, amely utóbbi eredmény szerint tehát az állományból alig akad valaki, aki fejlesztésre szorulna – amely gyanúnk szerint nem fedi a valóságot – vagy inkább a vezetők nem akarnak/mernek élni a negatív kritikával, és/vagy maga az értékelési rendszer működik hibásan.

Az ezt követő kategóriákra adott válaszok száma olyan alacsony, hogy az 1% alatti eredmények feltüntetését a diagramban nem is tudtuk volna szemléletesen feltüntetni. Tehát 1% alatti eredményeket kapott: a szakértői és/vagy vezetői utánpótlás adatbankba való bekerülés, az alapilletmény csökkentés, a közvetlen munkatárs jogviszonyának megszüntetése és a személyes coaching, amely konkrétan 0%-ot kapott.

A kormánytisztviselői elköteleződésmérés eredményeit itt is érdemes elővenni egy pillanatra, ott a válaszadók 38%-a egyértelműen azt állította, hogy szervezeti egységükben az elvártnál rosszabb teljesítmény esetén megteszik a szükséges lépéseket, és csak 12% szerint nem. Ez az eredmény összekapcsolva például a mi kérdésünkkel, ahol alapilletmény csökkentés vagy jogviszony megszüntetés, és szóbeli/írásbeli elmarasztalás néhány ezrelékes értékben volt csak, szintén azt feltételezi, hogy a közigazgatásban csak „superman”-ek dolgoznak, vagy a rossz teljesítmény esetében nem történnek intézkedések **a teljesítményértékelések hatására**.

Egyébiránt visszatérve a szakértői és/vagy vezetői utánpótlás adatbankokra, központi jelleggel jelenleg nem működik, azonban kíváncsiak voltunk, hogy valahol a vizsgált területeken vannak -e ilyen jellegű önálló megoldások. A válaszok visszaigazolják előfeltevéseinket, amely szerint a közigazgatásban nincsenek, ezek kialakítása a jövő feladata.

5.3. A teljesítményértékelés elfogadottsága

A következő kérdéscsoport esetében a teljesítményértékelés elfogadottságát vizsgáltuk. Kérdésünk: *„kitől, vagy mitől függ az, hogy a különböző szinten és formában megvalósított teljesítményértékeléseket és a minősítést, illetve azok eredményeit a közszolgálatban dolgozók elfogadják-e?”*

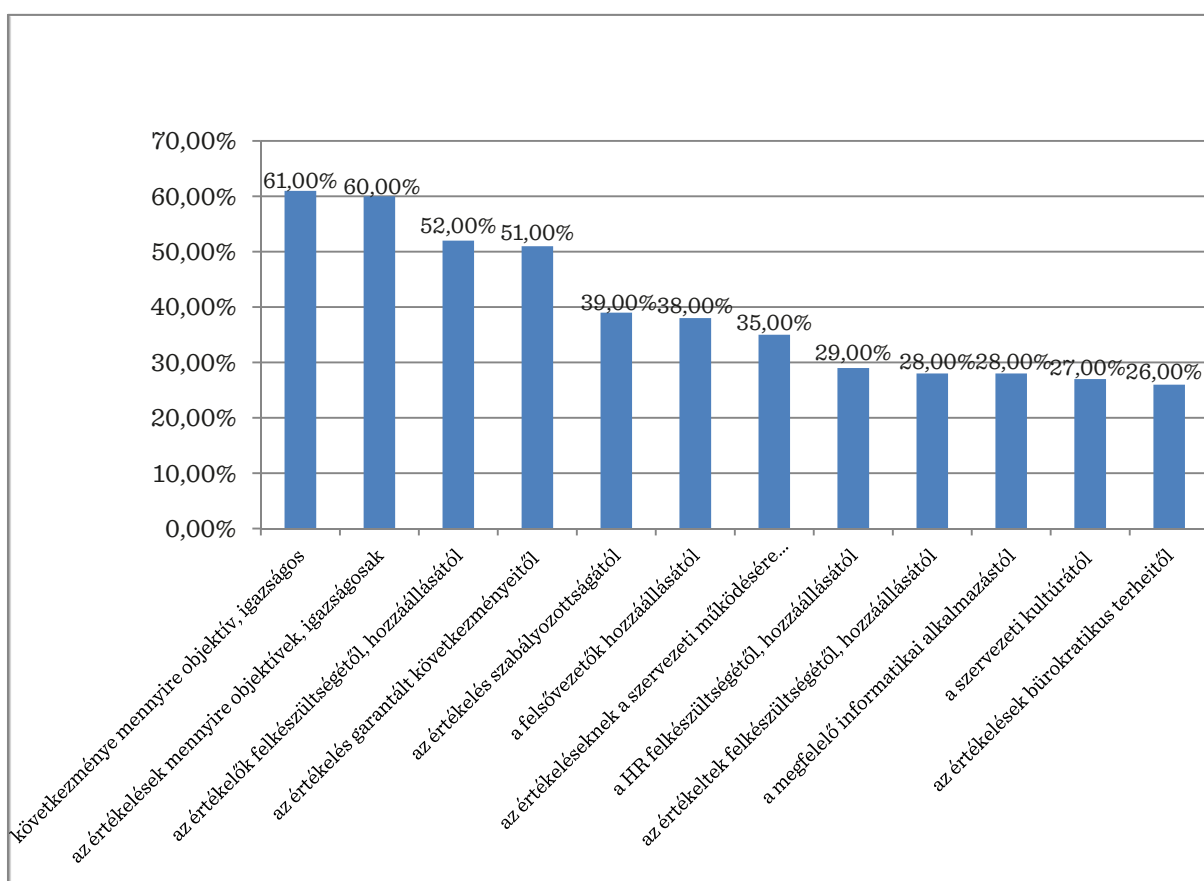
Válaszlehetőségek, amelyek közül 1–5-ig kellett választaniuk a válaszadóknak: *„egyáltalán nem, csak részben, közepes mértékben, szinte teljes mértékben, teljes mértékben”*.

Az állítások:

- az értékelés szabályozottságától;
- az értékelés garantált következményeitől (attól, hogy az értékelések hatással vannak-e pl. az utánpótlás, és karriertervezésre, a fejlesztésre, a vezetők kiválasztására, az ösztönzési rendszerre, a besorolásra és a javadalmazásra);
- az értékelő vezetők felkészültségétől, hozzáállásától;
- a felsővezetők hozzáállásától;

- a HR szakterületen tevékenykedők felkészültségétől, hozzáállásától;
- az értékeltek felkészültségétől, hozzáállásától;
- az értékelések bürokratikus terheitől;
- attól, hogy az értékeléseket jól működő és könnyen kezelhető informatikai alkalmazás támogatja-e;
- a szervezeti kultúrától (pl. az értékrendtől, a hagyományoktól);
- az értékeléseknek a szervezeti működésére gyakorolt hatásától;
- attól, hogy az értékeléseket az értékeltek mennyire tartják objektívnek, illetve szubjektívnek, igazságosnak, illetve igazságtalannak;
- attól, hogy az értékelések következményeit az értékeltek mennyire tartják objektívnek, illetve szubjektívnek, igazságosnak, illetve igazságtalannak.

Az egyes kategóriákra adott legpozitívabb válaszok százalékos arányából átlagot számoltunk, majd az egyes tényezőkre a következő táblázatban látható fontossági sorrendet állítottuk fel.



8. ábra: A teljesítményértékelés elfogadásának tényezői

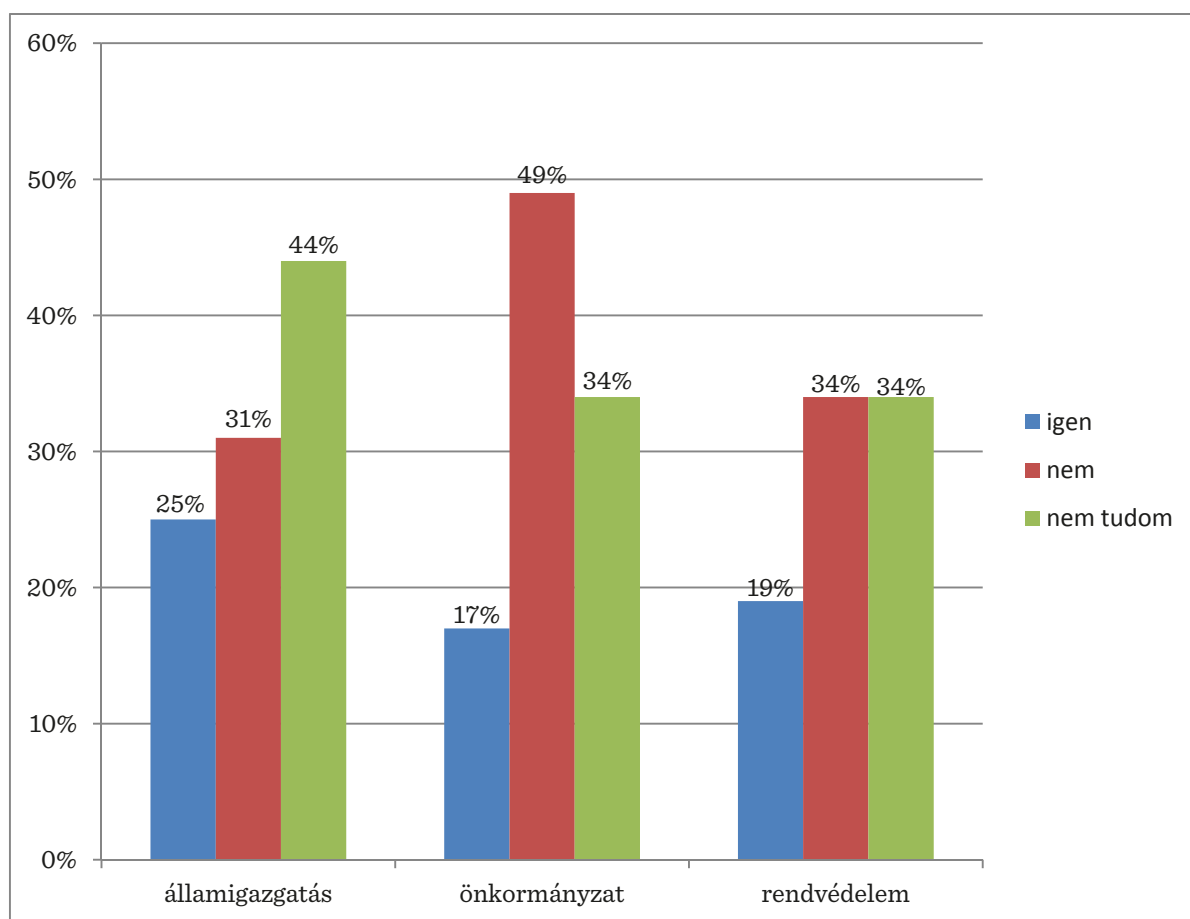
A válaszadók az értékelés következményének objektivitását/szubjektivitását, igazságosságát/igazságtalanságát tartják a legfontosabb elemnek a teljesítményértékelés elfogadása szempontjából. Ezt követi maga az értékelés objektív/szubjektív, igazságos/igazságtalan volta. Harmadik legfontosabb szempontnak az értékelők felkészültségét tartják a válaszadók, majd az értékelés garantált következményeit 51%-ban. Közepes értéket kapott az értékelés szabályozottsága, a felsővezető hozzáállása, az

értékelések szervezeti működésre gyakorolt hatása, a HR felkészültsége és hozzáállása, a megfelelő informatikai támogatás. A válaszadók véleménye szerint legkevésbé fontos a teljesítményértékelés elfogadása szempontjából a szervezeti kultúra, és az értékelés bürokratikus terhei, amely csak a válaszok 26%-a szerint fontos.

A fenti válaszok tükrözik azt a nyilvánvaló tényt, hogy az állomány tagjai számára a legfontosabb szempont a teljesítményértékelés objektív és igazságos következményeinek megteremtése.

5.4. A teljesítménnyel való elégedettség vizsgálata

A következő részben a belső- és külső elégedettséget vizsgáltuk meg. Így elsőként azt kérdeztük, hogy: „Az elmúlt három évben vizsgálták-e az Ön szervezeténél – a hatékonyság növelése érdekében – a munkatársak belső elégedettségét?” A lehetséges válaszok: „igen, nem, nem tudom”.



9. ábra: A munkatársak belső elégedettségének vizsgálata

Az államigazgatás válaszadóinak 25%-a szerint igen, 31%-a szerint nem, 44%-uk pedig nem tudja megítélni. Az önkormányzati szféra egy kissé negatívabb, ott a válaszadók 17%-a szerint vizsgálták a munkatársak belső elégedettségét, 49%-uk szerint nem, 34%-uk nem tudta ezt megítélni. A rendészeti terület válaszai hasonlóak, 19% az igenek aránya, 47% a nemeké, 34% pedig nem tudott válaszolni a kérdésre.

Véleményünk szerint a „nem tudom” kategóriát, inkább „nem”-nek kell tekinteni, hiszen ha lett volna ilyen jellegű felmérés a szervezetben, akkor arról a válaszadók többségének tudnia kellett volna erről. Ha pedig mégsem az nem feltétlenül a válaszadó gyengeségét jelenti, hanem a szervezeten belüli kommunikáció hiányosságait. Így az arányok alapján azt mondhatjuk, hogy a belső elégedettségmérés nem túlságosan jellemző. Az államigazgatás, ahol az arány ugyan csak hajszálnyival jobb, ez alól kivételt képez annyiban, hogy a kétévente esedékes államigazgatási elköteleződés-mérést az elégedettségmérés kategóriájához sorolhatjuk itt, viszont tény, hogy ezek a felmérések a szervezeti működés hatékonyságának növelésére nem gyakoroltak hatást.

A gondolatsort továbbfűzve érdeklődtünk: *„Ha az elmúlt három évben volt belső elégedettségi vizsgálat, akkor annak eredményét”:*

- valamennyi dolgozó számára, teljes egészében közzétették;
- az eredmények hatására megváltoztatták pl. az emberi erőforrás gazdálkodási stratégiát;
- csak meghatározott kör számára tették megismerhetővé a vizsgálat eredményét;
- az eredmények nyomán intézkedéseket hoztak;
- az eredményeket tudomásul vették, de új intézkedéseket nem hoztak;
- valamennyi dolgozó számára, de csak egyes részeit tették közzé;
- nem tudom megítélni.

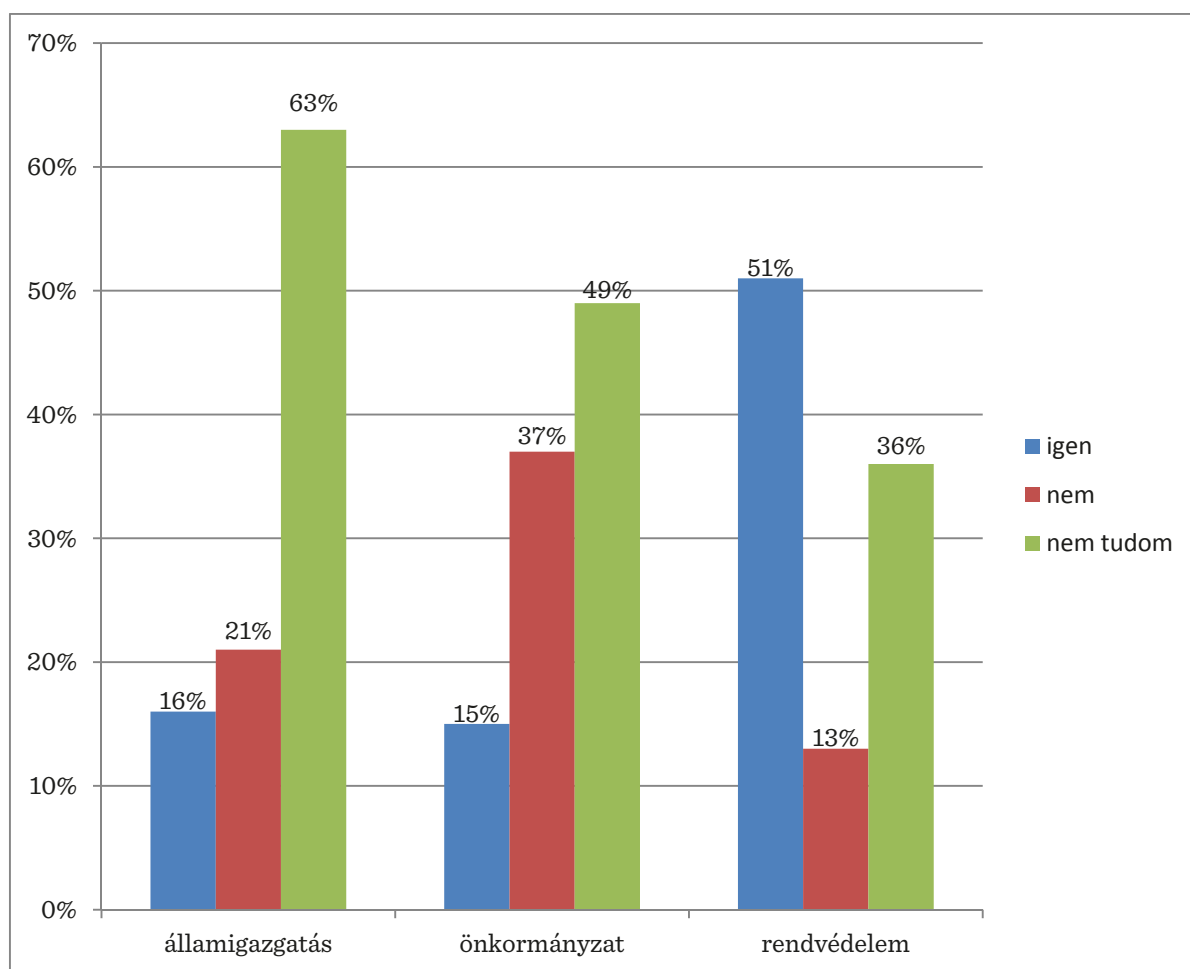
A válaszadók egyet vagy többet választhattak a fenti kategóriákból.

Az önkormányzati és rendészeti területen nagyon kevesen válaszoltak erre a kérdésre, amelyet ezért az elemzés készítésekor figyelmen kívül kell hagynunk.

Az államigazgatási válaszadók mintegy 17%-a szerint tették közzé az elégedettségi vizsgálat eredményét, 8%-uk szerint csak meghatározott kör ismerhette meg. **A válaszadók kevesebb mint 2%-a szerint voltak ezek az eredmények hatással pl. az emberi erőforrás gazdálkodási stratégia megváltoztatására, és 3% szerint generált intézkedéseket.** A válaszadók 10%-a szerint viszont új intézkedések nem születtek a felmérések nyomán. A kérdésre adott válaszok között kiugró értéket képvisel a „nem tudom megítélni” kategória (részletesebben: 3. sz. mellékletben).

Véleményünk az adatok alapján tehát az, hogyha véletlenül sor került elégedettség vizsgálatra, akkor az alig-alig járt következményekkel, nem generált valós intézkedéseket.

Ezt követően arra kerestük a választ, hogy az elmúlt három évben végeztek-e közvélemény-kutatást a lakosság körében azzal kapcsolatban, hogy mennyire elégedett a válaszadók által képviselt terület tevékenységével.



10. ábra: Külső közvélemény kutatás a lakossági elégedettség felmérése érdekében

A válaszok alapján az államigazgatásban és az önkormányzatoknál nem jellemzőek az ilyen felmérések. Az államigazgatás válaszadói szerint 16%-ban igen, 21%-ban nem, 63%-uk pedig nem tudja, hogy végeztek-e ilyen jellegű felméréseket. Az önkormányzatok válaszadói biztosabbak a dolgukban, 15% szerint igen, 37% szerint nem, és 49%-uk nem tudja a választ. A **rendvédelem** ennél pozitívabb színben tűnt fel, **51% szerint végeztek külső elégedettséget vizsgáló felmérést**, 13% szerint nem, 36%-nak pedig nincs erről tudomása. A „nem tudom” kategóriát itt is inkább „nem” válasznak tekinthetjük, bár kevésbé bizonyosan, hiszen elképzelhető, hogy volt ilyen felmérés, és nem volna meglepő, ha erről nem értesülne a szervezet minden munkatársa, ismelve a közigazgatáson belüli információáramlás jellegét. Mindenesetre az összkép akkor is azt mutatja, hogy az ilyen kutatások nem jellemzőek, amely feltételezésünk szerint egyrészt abból is adódik, hogy vannak olyan szervek, amelyek tevékenysége annak közhatalmi jellegéből adódóan kevésbé alkalmasak közvélemény kutatás céljára, másrészt, véleményünk szerint – inkább ez utóbbi jellemző – a szervezetek idő és költségvetési megfontolások alapján nem végeznek ilyen felmérést, vagy egyenesen nem is tartják ezeket szükségesnek.

Ezután kérdeztük: „*Ha tud ilyen jellegű közvélemény-kutatásról, akkor annak eredményét*”:

- valamennyi dolgozó számára, teljes egészében közzétették;
- valamennyi dolgozó számára, de csak egyes részeit tették közzé;
- csak meghatározott kör számára tették megismerhetővé a közvélemény-kutatás eredményét;
- az eredmények nyomán intézkedéseket hoztak;
- az eredményeket tudomásul vették, de új intézkedéseket nem hoztak;
- az eredmények hatására megváltoztatták pl. az emberi erőforrás gazdálkodási stratégiát;
- nem tudom megítélni.

A válaszadók egyet vagy többet választhattak a fenti kategóriákból.

Az eredmények feldolgozása során az önkormányzati szféra válaszait nem tudtuk figyelembe venni, mert nagyon kevesen töltötték ki a kérdőív ezen részét. A másik két területen a válaszadók átlagának 24%-a szerint valamennyi dolgozó megismerhette ennek eredményeit, 8,5%-uk szerint csak egyes részeit ismerhették meg, 18,5%-uk pedig úgy gondolta, hogy csak meghatározott kör férhetett hozzá az eredményekhez.

Az **eredmények alapján 13,5%-ban hoztak intézkedéseket**, 6,5%-ban tudomásul vették az eredményeket de nem hoztak új intézkedéseket. Az **eredmények határása stratégiai változtatás mindössze 1% szerint történt**. A válaszadók 29%-a pedig egyáltalán nem tudta megítélni a kérdést (részletesebben: 4. sz. mellékletben).

Mindez arra enged következtetni, hogy a szervezet tevékenységével kapcsolatos külső elégedettségmérés, közvélemény-kutatás nem gyakori tevékenység a vizsgált területeken. Illetőleg, ha történik is vizsgálat, annak hatásai nyomán intézkedések alig történnek. Látható, hogy ezen a területen fejlesztésre volna szükség, hiszen jogos elvárás, hogy a közszolgáltatások nyújtását végző szervezetek felmérjék az állampolgárok, a lakosság véleményét. Ennek hazánkban nincs kiterjedt és rendszerszerű kultúrája.

6. Összefoglalás

A teljesítménymenedzsment humánfolyamatával kapcsolatos kérdéscsoportra érkezett válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy az új, kötelező TÉR rendszer bevezetését megelőzően a válaszadók szervezeteinek háromnegyedében mindhárom területen működött valamilyen formában teljesítményértékelési rendszer, jellemzően bürokratikus, formális módon. Az értékelték a teljesítményértékelési rendszertől azt várják, hogy mindenek előtt legyen objektív és igazságos, az értékelők legyenek felkészültek, az értékeléshez társuljanak garantált következmények, és legyen az értékelés szabályozott.

De maga a teljesítményértékelés elfogadottsága igen magas mindhárom vizsgált terület esetében, bár az érintettek előtt leginkább a javadalmazási céljai/funkciói ismeretesek. Az adatok azt támasztják alá, hogy a válaszadók nagy része nem tudja tágabb kontextusba helyezni a teljesítményértékelés funkcióit, amely abból adódhat, hogy kiforrott, hosszú távon jól és kiegyensúlyozottan működő rendszerrel nem találkoztak, és az értékelések lebonyolítása kevésbé fejlesztő, mint inkább formális volt a korábbiakban. Az értékelések sok esetben tehát csak papíron történnek meg, általában évente egy alkalommal, és a vezetők alig több mint negyede ad év közben folyamatos visszajelzést.

Ahol voltak valódi értékelő megbeszélések – és nem a dolgozóval készíttette el a vezető a teljesítményértékelő lapot, amely 60%-ban történt így – ott az állomány tagjai elégedettek voltak az értékelések lefolytatásával. A válaszadók több mint fele úgy élte meg, hogy véleményét figyelembe vették az értékelés során, a vezető felkészült a beszélgetésre, és a beszélgetés jó hangulatban zajlott le. Bár ez összefüggésben állhat azzal, hogy a közvetlen vezetőről a beosztottak nem mernek negatív véleményt megfogalmazni.

Az értékelési célokat döntő többségében a munkaköri leírás alapján határozták meg (42%-ban), és ennél jóval kisebb arányban történt a szervezeti célokból a lebontás. Az értékelés kiterjedését tekintve a legjellemzőbb a teljesítménycélok és követelmények értékelése volt, a fejlesztési jellegű célokat, és a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákat alacsonyabb arányban értékelték.

A teljesítményértékeléseknek 50%-ban egyáltalán nem volt következményük, alacsony arányban társultak hozzá illetményeltérítések, és elenyésző mértékben jutalmazás, vagy kitüntetés, egyéb szóbeli, írásbeli elismerés. A negatív következmények sem voltak jellemzőek. Negatív visszajelzést rossz teljesítmény miatt a válaszadók 1%-a tapasztalt, a válaszadók közvetlen környezetében pedig a teljesítményértékelés hatására történt elbocsátások aránya a fél százalékot sem érte el.

A teljesítményértékelés a fentiekén kívül egyéb fejlesztő célokat sem szolgált, az értékelés és az egyéni fejlesztés, munkaerő-tervezés, toborzási és kiválasztási eljárás felülvizsgálata, munkaköri jellemzők és kompetenciák meghatározásával nem állt kapcsolatban, ilyen kapcsolat nem volt kimutatható.

A belső- és külső elégedettségmérés nem jellemzője a közszolgálati szervezeteknek. Az esetek körülbelül negyedében történnek ilyen jellegű felmérések, viszont a felmérések hatására elenyésző számban történnek intézkedések. A külső elégedettségmérés a rendvédelmi szférában a legjellemzőbb, ott a válaszadók 52%-a jelentette ki egyértelműen, hogy voltak ilyen jellegű felmérések.

Utószóként érdemes még elmondani, hogy a jövőben remélhetőleg, ha már a teljesítményértékelés rendszere gyökeret vert a közigazgatásban, az integrált teljesítménymenedzsment irányába is el tud majd indulni a közigazgatás. Jelenleg azonban az

új TÉR megszilárdítása az első lépés, amely megítéléséről és eredményeiről még korai lenne beszélni, viszont az egyértelműen látszik, hogy a rendszer kialakítása során a fejlesztésközpontúságra törekedtek, tehát az új rendszer középpontjában a fejlesztés áll, nem a jutalmazás és nem büntetés. Személy szerint ezzel egyetértünk, azonban fontosnak tartjuk, hogy megteremtődjön a lehetőség a jól végzett munka elismerésére, és a másik oldalon a rossz teljesítmény se maradjon minden következmény nélkül, és teremtsék meg a hatékony szelekciós rendszer.

Amíg a TÉR csupán a számonkérést, a papírgyártást, vagy csak a jutalmazást szolgálja, és a vezető nem kezeli azt súlyánál fogva, akkor egyenesen veszélyes eszköz, mert csökkenhet a hatékonyság, nőhet a fluktuáció, hiszen a megsértett dolgozó nem elkötelezett és nem a munkájára, hanem az elvárások teljesítésére törekszik. Amíg az értékelés pusztán formális aktus, és nincs valódi, rendszeres visszajelzés a vezető részéről, addig a felek nem tudnak szembekerülni egymás nézőpontjaival, pedig a cél az elvárások tisztázása és a problémák felszínre hozatala, megoldása.

A vezető a teljesítménymutatók és ahhoz rendelt értékelő kérdések mentén tud közel férkőzni beosztottja realitásához, megérteni motivációit, és továbblépni a megoldás irányába, megértetni vele, miben kell fejlődnie. Akkor jó a teljesítményértékelés, ha alakítható, és együttműködésre ösztönöz. Ha csak a végeredményt értékeljük, akkor nem tudjuk beazonosítani a probléma gyökerét, és nem ösztönöz fejlődésre.

Hosszabb távon a TÉR beágyazódását követően teremthetők meg a teljesítménymenedzsment rendszer feltételei, amely az egyéni mellett a szervezeti teljesítményt is közvetlenebb ráhatással növeli, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a teljesítményértékelést összekapcsolja a személyzetfejlesztéssel, a minőségbiztosítással, illetve a javadalmazási döntésekkel, a kiválasztással, elbocsátással kapcsolatos döntésekkel, az utánpótlás és karriertervezés funkciókkal, a motivációs rendszerrel. Teljesítménymenedzsment esetén már a kultúra részeként valódi teret tud nyerni a teljesítmény edzése, vagyis a munkatárs fejlesztése és folyamatos nyomon követése. Teljesítménymenedzsment rendszerről akkor beszélhetünk, ha a teljes HR folyamattal koherens egész tud alkotni, és minden más folyamatra is pozitív hatást tud gyakorolni. Ehhez természetesen a jogszabályi környezet alakítása is szükséges, de az érintettek felkészítése is legalább ilyen fontos. Egyelőre ettől az ideális állapottól még messze vagyunk, véleményünk szerint az elkövetkezendő néhány évnél, a fokozatosság jegyében a rendszer bejáratásának, elfogadottságának növelése lenne a célja, hogy beépüljön az állomány tudatába, a szervezeti kultúrába.

Addig is a jövőbe vetett bizakodás részeként az új teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatos kívánalmak, hogy:

- az érintettek értsék meg a teljesítményértékelést, érezzék azt magukénak,
- rendszeres legyen az értékelés,
- kapcsolódjanak hozzá további funkciók: támogassa a személyzetbiztosítást, egyéni fejlesztést, előmeneteli lehetőségeket,
- erősítse az értékelők értékelési hajlandóságát, és értékelési képességeit,
- legyen rendszeres informális értékelés is, folyamatos vezetői visszajelzés,
- biztosítsa a szükséges pénzügyi fedezetet,
- legyen folyamatos a rendszer karbantartása,
- a teljesítményértékelési rendszer működjön stabilan.

7. Irodalomjegyzék

Felhasznált irodalom:

- BALÁZS István: *A teljesítményhez kötött illetményrendszer bevezetésének helyzete az Európai Unió országaiban*. Magyar Közigazgatás, 2002/október.
- GAJDUSCHEK György–LINDER Viktória: *A versenyszféra foglalkoztatási feltételeinek és humánpolitikai módszereinek alkalmazása a közszférában*. Budapest, Foglalkoztatási és Szociális Hivatal Társadalmi Párbeszéd Központ Igazgatósága – Nemzeti ILO Tanács, 2007.
- GAJDUSCHEK György: *Közszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. Budapest, KSzK, 2008.
- GYÖRGY – HAZAFI (Szerk.): *Közszolgálati életpályák*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013.
- GYÖRGY István: *Közszolgálati jog*. Budapest, HVG-ORAC, 2007.
- HAJNAL György: *Teljesítmény-orientáció a közigazgatási reformokban. Nemzetközi tapasztalatok a második világháború utáni időszakban*. Magyar Közigazgatás, 1999/6. 289–299.
- HAZAFI Zoltán: *A teljesítmény növelésének humánpolitikai összetevői a közigazgatásban*. In: *A közigazgatási reform új perspektívái*. Szerk.: ÁGH Attila – SOMOGYVÁRI István. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 2007. 119. o.
- HORVÁTH Attila: „Kiskapuk” vagy rugalmasság? *Az illetménydifferenciálás lehetőségei és problémái a köztisztviselői (és kormánytisztviselői) törvényben* (Pro Publico Bono Online http://www.ppb.mk.uni-nke.hu/downloads/lapszamok/2011-1/tanulmanyok/Horvath_Attila_KISKAPUK.pdf) (2013.12.05).
- LINDER Viktória: *A magyar közszolgálati humánerőforrás-gazdálkodás nemzetközi összehasonlításban*. Budapest, Ecostat, 2008.
- LŐRINCZ Lajos: *A közigazgatás alapintézményei*. Budapest, HVG-ORAC, 2007.
- MAGYARY Zoltán: *A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései* (előadás), Kolozsvár, 1944.
- POÓR–KAROLINY: *A közszféra hatékonyságát befolyásoló HR menedzsment technikák és módszerek* (http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/EE-fogl_szerv_felep_1.pdf).
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011., 2012.).

Felhasznált jogszabályok:

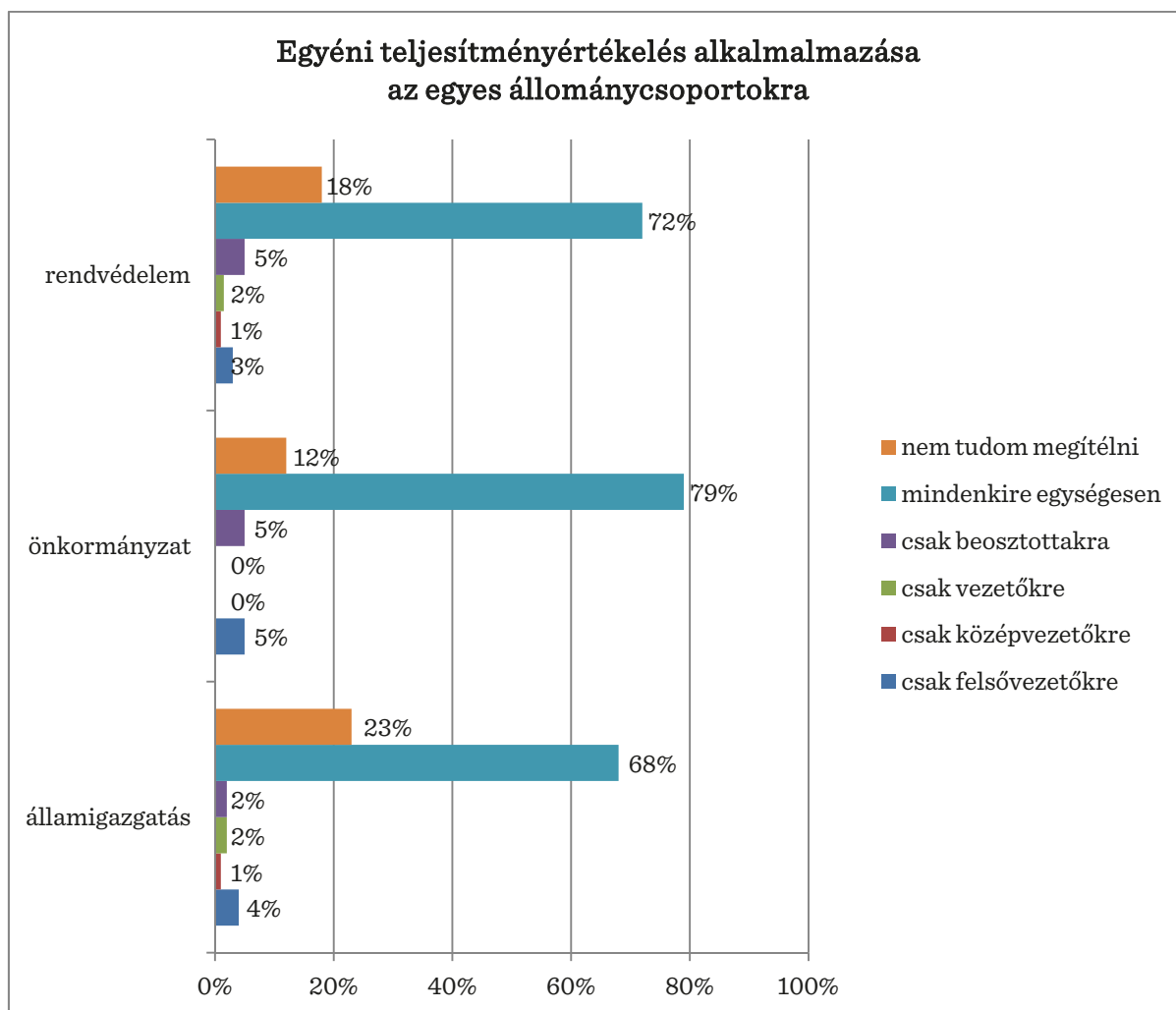
- a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény
- a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény
- a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény
- a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet
- a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről szóló 10/2013. (VI. 30.) KIM 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 szóló 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet

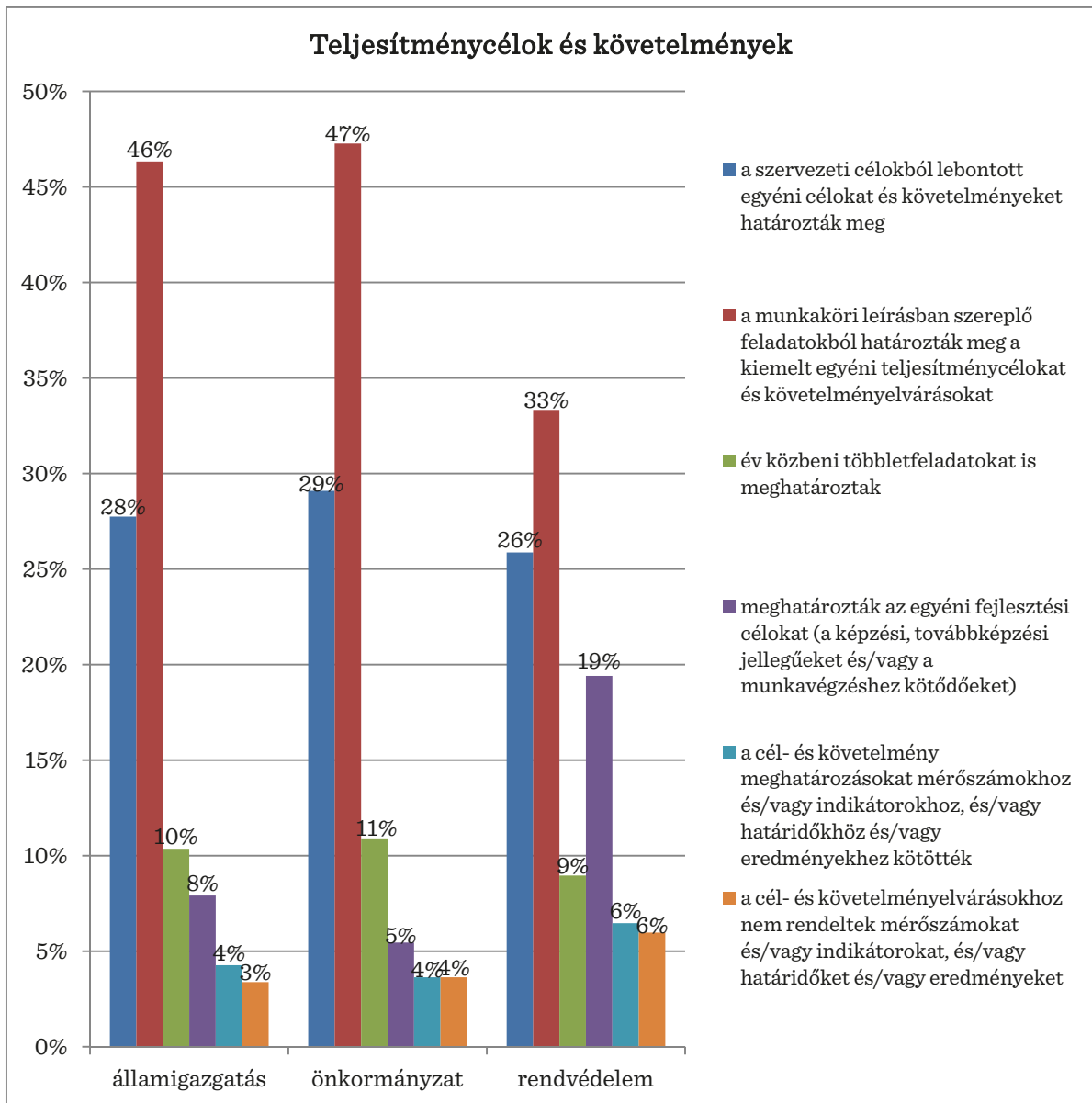
Felhasznált internetes hivatkozások:

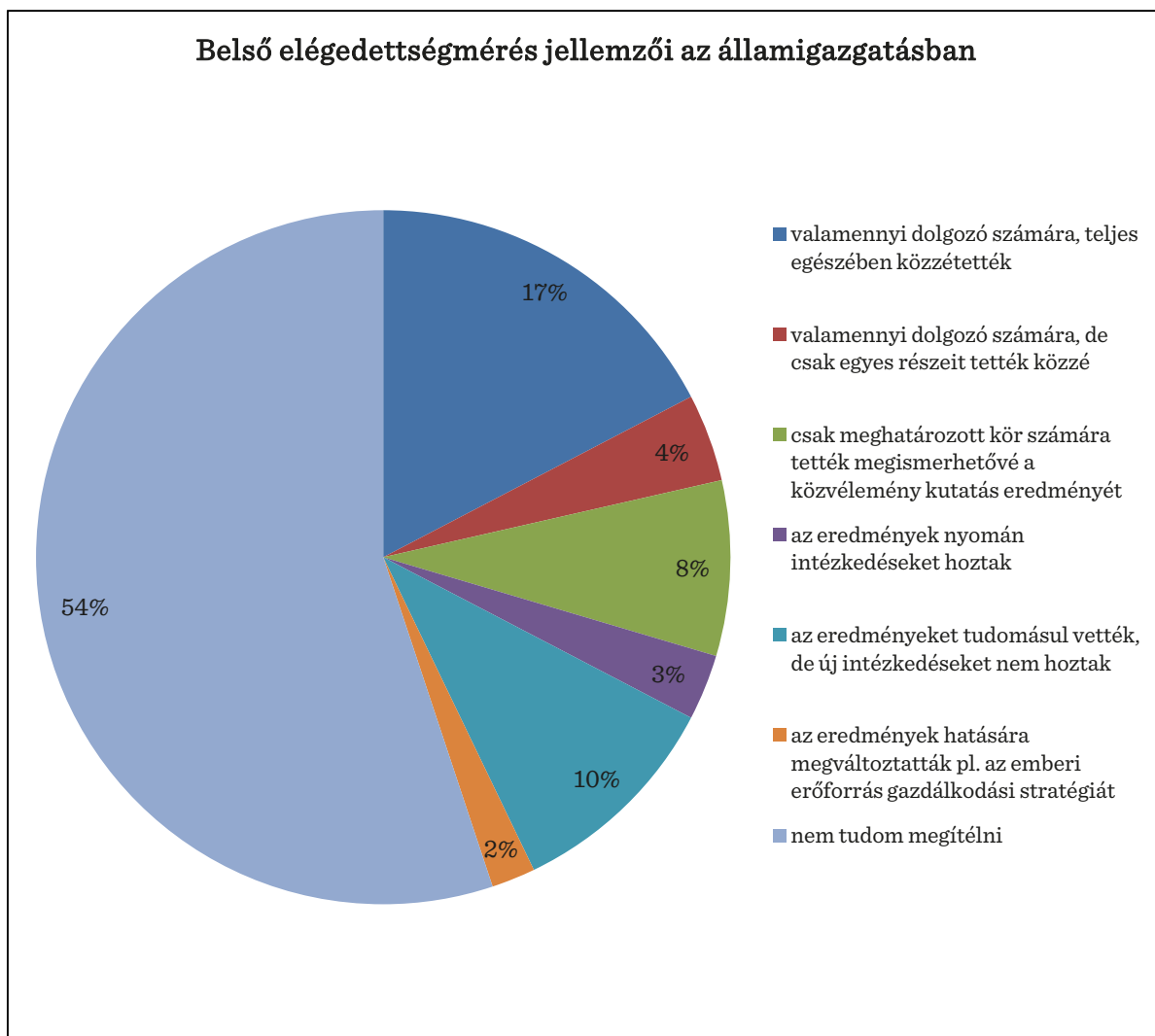
- <http://ter.gov.hu/portal/> (2013.11.30.)
- <http://www.hrportal.hu/hr/teljesitmenyertekeles-szamonkeres-vagy-osztonzes-20110419.html> (2013. 11.24.)
- <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/pages/index.htm> (2013. 11.24.)
- http://www.nki.gov.hu/files/elkotelezettseg_meres2011_allamigazgatas.pdf (2013. 11.28.)

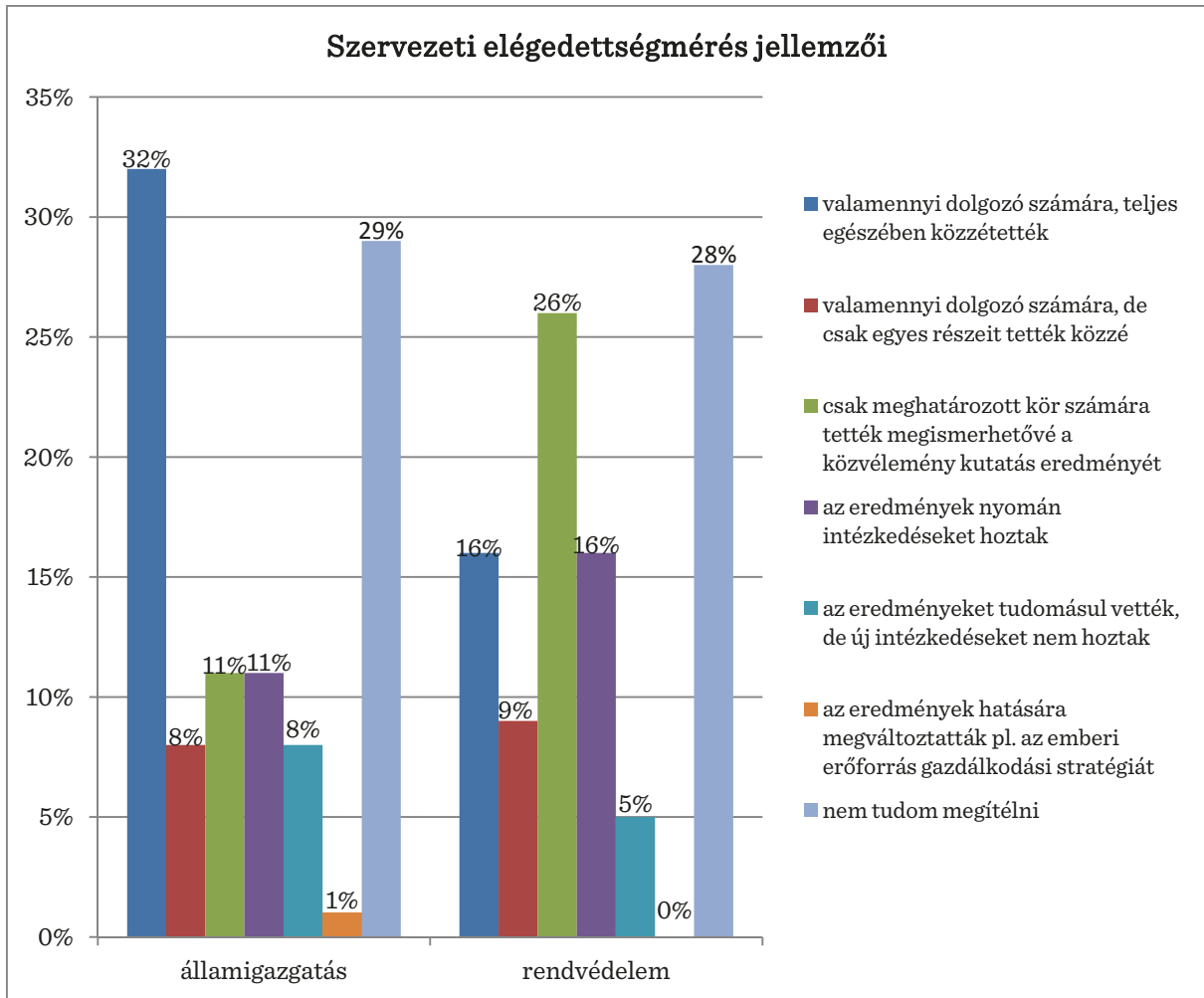
8. Melléklet

1. számú melléklet











KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI
MINISZTERIUM

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



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



MAGARY
PROGRAM



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

Új közszolgálati életpálya
ÁROP-2.2.17