

BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

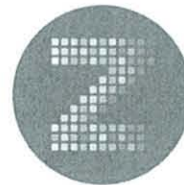
**Az új közmenedzsment térhódítása  
házánkban – fókuszban a közigazgatási  
teljesítménymérési gyakorlat**

**Belső konzulens:  
Balázsne dr. Lendvai Marietta**

**Külső konzulens:  
dr. Rumi Kriszta**

**Jánoki Evelin  
Nappali tagozat  
Köszolgálati szak**

**2015**



## NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Jánoki Evelin

Szak/szakirány: Közszolgálati szak

Neptun kód: PLBY1T

A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2015

A szakdolgozat pontos címe:

Az új közmenedzsment térhódítása hazánkban – fókuszban a közigazgatási teljesítménymérési gyakorlat

Belső konzulens neve: Balázsne dr. Lendvai Marietta

Külső konzulens neve: dr. Rumi Kriszta

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

közigazgatás, közmenedzsment, new public management, 4E koncepció, teljesítmény, teljesítménymenedzsment, mérés, értékelés, TER rendszer

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.

*(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén kérjük a titkosítási kérelem egy eredeti példányát leadni: a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy nem titkosított szakdolgozatomat a főiskola könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – egy nem kizárólagos, időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik a nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2015. május 18.

Jánoki Evelin  
hallgató aláírása

**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2015 MÁJ 18

**Budapesti Gazdasági Főiskola**  
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg Könyvtára  
8900 Zalaegerszeg  
Gasparich u. 18/A  
Adószám: 15329822-2-42

[Signature]  
könyvtári munkatárs

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1</b>	<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>A KÖZMENEDZSMENT SZEMLÉLETE .....</b>	<b>5</b>
	<i>2.1 Mit értünk közmenedzsment alatt? .....</i>	<i>5</i>
	<i>2.2 Az új közmenedzsment kialakulásához vezető út .....</i>	<i>5</i>
	<i>2.2.1 Az új közmenedzsmentről általában .....</i>	<i>5</i>
	<i>2.2.2 A közigazgatási reformok sikeres példái – nemzetközi legjobb gyakorlatok .</i>	<i>8</i>
	<i>2.2.2.1 A brit közigazgatási reform .....</i>	<i>8</i>
	<i>2.2.2.2 Az új-zélandi reformok.....</i>	<i>9</i>
	<i>2.2.3 Új közmenedzsment Magyarországon .....</i>	<i>10</i>
<b>3</b>	<b>A TELJESÍTMÉNYSZEMELÉNYEK FONTOSSÁGA .....</b>	<b>15</b>
	<i>3.1 A teljesítményszemelés elmélete.....</i>	<i>16</i>
	<i>3.1.1 A teljesítmény 4E koncepciója a közszférában.....</i>	<i>16</i>
	<i>3.2 A teljesítményszemelés elmélete a közigazgatási szervezeteknél.....</i>	<i>17</i>
	<i>3.2.1 A humán erőforrás-szemelés szerepe a teljesítményszemelésben... </i>	<i>18</i>
	<i>3.2.2 A kompetenciaszemelés szerepe a teljesítményszemelésben.....</i>	<i>21</i>
	<i>3.2.3 A minőségmenedzsment szerepe a teljesítményszemelésben.....</i>	<i>22</i>
	<i>3.3 A teljesítmény mérése és értékelése elméleti megközelítésben.....</i>	<i>23</i>
	<i>3.3.1 A teljesítmény mérése .....</i>	<i>23</i>
	<i>3.3.2 A teljesítmény értékelése .....</i>	<i>25</i>
	<i>3.3.3 A teljesítményértékelés mikéntje nemzetközi megközelítésben.....</i>	<i>27</i>
<b>4</b>	<b>A TELJESÍTMÉNYSZEMELÉNYEK GYAKORLATA A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEKNEL .....</b>	<b>29</b>
	<i>4.1 Teljesítménymérés a közigazgatási szervezeteknél.....</i>	<i>29</i>
	<i>4.2 Teljesítményértékelés a közigazgatási szervezeteknél .....</i>	<i>32</i>
	<i>4.2.1 A TÉR rendszer napjainkban.....</i>	<i>33</i>
<b>5</b>	<b>PIMER KUTATÁS: A TELJESÍTMÉNYSZEMELÉNYEK MÉRÉSI- ÉS ÉRTÉKELÉSI GYAKORLAT A ZALA MEGYEI KÖZIGAZGATÁSBAN.....</b>	<b>41</b>
	<i>5.1 A teljesítményszemelési rendszerek használati vezetői szemmel (mélyinterjú) .....</i>	<i>42</i>
	<i>5.1.1 A kutatás célja .....</i>	<i>42</i>
	<i>5.1.2 A kutatás logikai váza .....</i>	<i>43</i>
	<i>5.1.3 A mélyinterjú megkérdezés módszerének bemutatása .....</i>	<i>43</i>
	<i>5.1.4 A mélyinterjú megkérdezés eredményeinek bemutatása.....</i>	<i>44</i>
	<i>5.1.5 A mélyinterjú főbb megállapításai, következtetései.....</i>	<i>49</i>

<b>6</b>	<b>ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK .....</b>	<b>52</b>
	<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>54</b>
	<b>ÁBRAJEGYZÉK .....</b>	<b>59</b>
	<b>MELLÉKLETEK JEGYZÉKE.....</b>	<b>60</b>

# 1 BEVEZETÉS

A közigazgatás rádiójaként működő RádióOrient 2014. évi egyik júniusi műsorában a következő téma került megvitatásra: Mérhető-e a teljesítmény a közigazgatásban? A beszélgetés Hónig Péterrel, a szervezeti kultúrák fejlesztésének szakértőjével történt, aki megerősítette, hogy igen, mérhető és értékelhető a teljesítmény a közigazgatásban is. *„Természetesen mérhető, mert olyan mindegy, hogy közigazgatásban vagyok, vagy üzleti életben, vagy sportban. Teljesen mindegy, hogy milyen közegben tevékenykedünk, még a családi életben is érdemes mérni a teljesítményt.”*<sup>1</sup>

A Hónig Péterrel folytatott interjú felkeltette az érdeklődésemet a teljesítménymenedzsment, valamint az új közmenedzsment iránt, amely napjainkban jelentős szerepet tölt be a közigazgatásban. A Magyary Program keretében kell, hogy megvalósuljon a közigazgatás területén az új közmenedzsment, azon belül is a teljesítménymenedzsment megújítása, megreformálása. Az államot nehéz feladat elé állítja a Magyary Program, amelynek legfőbb célkitűzése a Jó állam megteremtése és a közigazgatás fejlesztése. Ezen kívül az államnak nagy nehézséget okoz, hogy megismertesse, és elfogadtassa a közigazgatással a vállalati szektorban már jól bevált és működő teljesítménymenedzsmentet, teljesítménymérést. Márpedig ez lesz a jövő, fel kell vennünk a ritmust és el kell fogadnunk az újításokat annak érdekében, hogy egy jól működő közigazgatás ügyfelei lehessünk. *„Ha egy közigazgatási szerv meg akar felelni az új kihívásoknak, akkor ma már nem elég csak a jogszabályokban előírt feladatait megfelelően elvégeznie. Ha sikeres akar lenni, akkor tudomásul kell vennie, hogy az adófizető polgárok a közigazgatástól is elvárják azt a gazdaságos, átlátható és hatékony működést, amit a magánszektorban tapasztalnak.”* (Vassné, 2001, p. 5.)

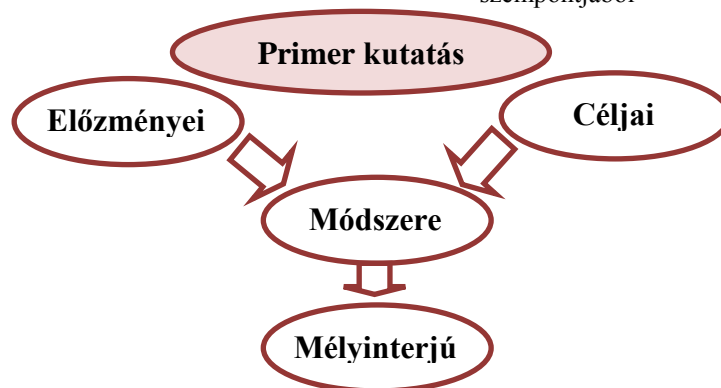
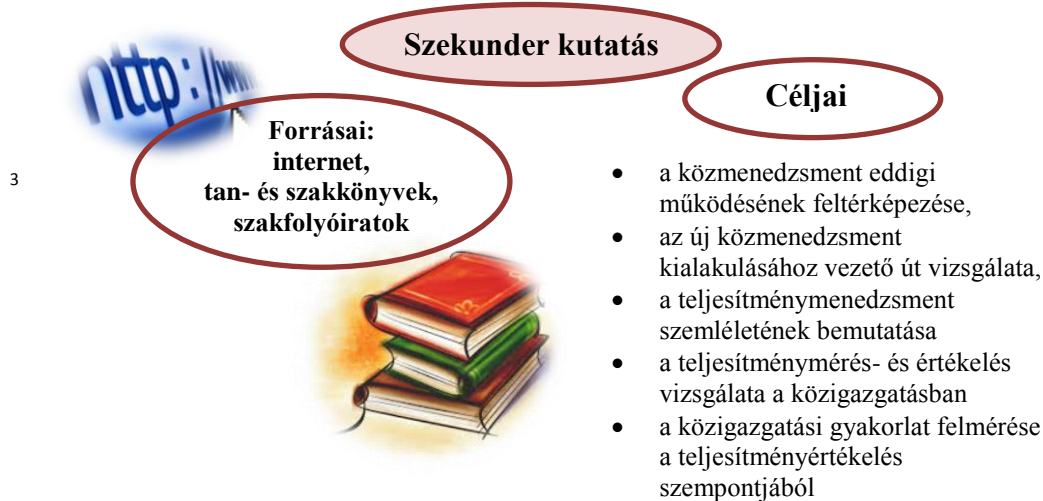
Dolgozatomban elsősorban arra keresem tehát a választ, hogy miért van szükség új közmenedzsmentre, miként valósult meg az új irányzat a hazai államigazgatásban, továbbá a teljesítménymenedzsmentre fókuszálva vizsgálom a teljesítménymérő- és értékelő rendszerek bevezetésének előnyeit, hátrányait.

---

<sup>1</sup> Forrás: [http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19\\_honigpeter](http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19_honigpeter), letöltés időpontja: 2014.10.03.

1. ábra: A dolgozat logikai vázát szemléltető kutatási algoritmus

2



Forrás: Saját szerkesztés

Első lépésként szekunder kutatást végeztem, amelynek keretében már meglévő információk, illetve eredmények felkutatásával és azok feldolgozásával igyekeztem összeállítani a dolgozatom leíró részét. A szekunder információk gyűjtéséhez különböző a témához kötődő szak- és tankönyveket, szakfolyóiratokat használtam fel, ezek mellett nagy segítségemre volt az internet is, és az általa nyújtott weboldalak széleskörű kínálata. Szekunder kutatásomban feltérképeztem a közmenedzsment eddigi életútját, működését. Megvizsgáltam emellett az új közmenedzsment létrejöttéhez vezető utat, amelyen belül részletesebben a teljesítménymenedzsment szemléletét mutattam be. Ugyanis a dolgozatom törzsében a teljesítménymérést- és értékelést vizsgáltam a közigazgatásban. Kíváncsivá tett, hogy a vezetők miként értékelik az alkalmazottakat, milyen haszna van a teljesítményértékelésnek a közszektorban. Emellett ismereteket szereztem a teljesítménymérő rendszerek (TÉR rendszer) használatáról, továbbá átfogó képet kaptam az új közmenedzsmentről, annak érvényesüléséről.

<sup>2</sup> Kép forrása: <http://www.teliworx.com/product-category/residential-internet-cable-on>, letöltés időpontja: 2014.10.03.

<sup>3</sup> Kép forrása: <http://cserebereeladas.hupont.hu/7/konyvek>, letöltés időpontja: 2014.10.03.

## **2 A KÖZMENEDZSMENT SZEMLÉLETE**

### **2.1 Mit értünk közmenedzsment alatt?**

A közmenedzsment megállapításai alapvetően a közszektorra irányulnak, valamint arra, hogy a közfeladatok tekintetében miként kapcsolódik a magánszektorhoz. A közmenedzsment a közfeladatok ellátásának és megszervezésének jogi, pénzügyi, szervezési, gazdálkodási és területi kérdéseit együtt kezeli. „*A közmenedzsment egyértelműen az igazgatás helyett vagy mellett végzett, közfeladatot ellátó tevékenységeket állít elemzési és leírási középpontjába.*” (Horváth M. T. 2005, p. 29.)

### **2.2 Az új közmenedzsment kialakulásához vezető út**

#### **2.2.1 Az új közmenedzsmentről általában**

A jóléti állam a második világháború utáni időszakban élte a fénykorát. A jóléti állam garantálta a szociális juttatásokat, kialakult az egészségügyi és nyugdíjrendszer, és megjelent a munkanélküli segélyezés. Ezen új rendszerek kialakítása, működtetése maga után vonta a következőket:

- a közszférában foglalkoztatottak száma jelentősen megnőtt,
- az államapparátus fenntartása, és a juttatások rendszerének finanszírozása magas költségekkel járt együtt.

Ahhoz, hogy a közkiadásokat csökkenteni tudják, magas adókat róttak a gazdasági szereplőkre. Gazdaságpolitikai kurzusváltás következett be a jóléti államok életében, ami megkövetelte a közkiadások drasztikus csökkentését, valamint a juttatások mértékének szűkítését. Az államon kívüli szereplők jelentősége megnövekedett, hiszen új forrásokat adtak a közfeladatok ellátásához. Az állam szerepe kérdésessé vált, ekkor indult útjára az új közmenedzsment, mint egy új irányzat, amely elsősorban a hagyományos weberi bürokrácia-modelltől való eltérést fejezi ki. Weber ugyanis a porosz állam tradíciói alapján fejtette ki nézeteit, az új közmenedzsment ezeket a nézeteket vette/veszi alapul, és ráépít (Horváth M. T. 2005, p. 31.).

Az 1970-es, 1980-as évekre, a modern és demokratikus államokban kialakult, illetve működő weberi bürokratikus modellre épülő közigazgatáshoz képest nevezhető másnak, újnak a közmenedzsment.

Max Weber bürokrácia elméletének központi gondolati eleme a racionalizálódás.

### A weberi ideáltipikus bürokrácia modelljének néhány jellemzője:

- a hivatali ügyvitel működése szabályokhoz kötött,
- a hivatalok működése hatáskörökkel szabályozott,
- megengedett kényszerítő eszközök használata,
- hivatali hierarchia érvényesül,
- az eljárások technikai szabályok és normák szerint folynak,
- a hivatali állást nem sajátíthatja ki a hivatalt betöltő személy (Antal Zs. 2011, p. 41.).

### A bürokratikus szervezet tagjaira (hivatalnokaira) vonatkozó jellemzők:

- szabályozott hivatali hierarchiában helyezkednek el,
- hatáskörük rögzítve van a hivatali munkájukhoz kapcsolódóan,
- szerződés alapján töltik be hivatalukat,
- szabadok, csupán hivatali kötelezettségeiknek kell eleget tenniük,
- a hivatali munkájuk az egyedüli foglalkozásuk,
- a hivatali előmenetel a szolgálati időnek a függvénye,
- szigorú fegyelem és ellenőrzés alatt állnak,
- szakképzettségük alapján alkalmazzák őket (Antal Zs. 2011, p. 42.).

„Az Új Közszolgálati Menedzsment (New Public Management) vagy ahogyan még számos tanulmányban megtalálható az » új menedzserializmus « mint reformmozgalom és mint tudományos irányzat az 1970-as évek legvégén, a 80-as évek elején bontakozott ki elsősorban az angolszász országokban. Az irányzat politikai szinten Margaret Thatcher 1979-es miniszterelnöki, Ronald Reagan 1980-as elnöki ciklusával indult hódító útjára...” (Rosta M. 2012, p. 35.)

Az új közmenedzsmentnek, mint politikai mozgalomnak a legfőbb célkitűzése egy hatékonyabb, rugalmasabb és eredményesebb közigazgatási adminisztráció megvalósítása volt. „Az NPM irányzat radikális hatást gyakorolt az állami szféra eredményességére és hatékonyságára az Egyesült Királyságban, Új-Zélandon, az Egyesült Államokban és Ausztráliában. Az NPM a sikerek hatására már-már kötelező eleme a kormányzati reformtörekvéseknek, így nem véletlen, hogy az NPM-technikák átvételét és az ezzel járó tanulási folyamatot az Európai Unió pénzügyileg is támogatja az újonnan csatlakozott tagállamokban.” (Rosta M. 2012, p. 35.)



Az új közmenedzsment Nagy-Britanniában érte el legfejlettebb formáját. Margaret Thatcher és Ronald Reagan elnöki ciklusával indult el hódító útjára ez az új irányzat, amely a következő változásokat idézte elő:

- uralkodóvá vált a különböző mérőszámok használata az állami szférában,
- bevezették a közigazgatás területére is a vállalatokra jellemző verseny- és igazgatási eszközöket,
- újraértékelték a központi politikai hatalom szerepét,
- racionalizálták a költségeket,
- állandó teljesítménykontroll alá kerültek a közigazgatási szervek,
- a rosszul teljesítő intézményekre szankciókat szabtak ki.<sup>4</sup>

*„Az NPM logikájában éppen a Blair-kormány szándékozott még elődjénél is tovább haladni, túlszárnyalva az OECD reményeit is. Túl a legjobban teljesítő korházak és iskolák számára megígért autonómián, a kormány ragaszkodott a szolgáltatásokat használók » választási jogának « érvényesítéséhez a közszolgáltatásokban. Az állampolgárokból „fogyasztók” lettek [...], és az állami tisztviselők úgy tündek fel, mint akik [...] az egységes szolgáltatást részesítik előnyben, [...].”<sup>5</sup>*

Az NPM rendszeréről a következő meghatározások, vélemények, elhatározások, célkitűzések születtek elterjedése során, amely gondolatokból egyértelműen meghatározható az új közmenedzsment lényege, főbb céljai.

*„A célunk az, hogy az egész szövetségi kormányzatot kevésbé költségessé, emellett hatékonyabbá tegyük, és megváltoztassuk a nemzeti bürokráciánk kultúráját az önteltségtől és a jogosultságtól a kezdeményezés és a felhatalmazás irányába. Szándékunkban áll újratervezni, újra kitalálni, és új lendületet adni az egész nemzeti kormányzatnak. [...] Az sehol nincs megírva, hogy a kormányzat nem lehet takarékos vagy rugalmas vagy vállalkozó.”* (Bill Clinton beszéde, 1993.)

*„[...] a közjólét előmozdítása egy vállalkozói kultúra felé, amelynek alapja a hatékonyság és takarékosság.”* (Rosta M. 2012, p. 37-38.)

*„A vállalkozó kormányzat hajlandó feladni a régi programokat és módszereket. A vállalkozó kormányzat innovatív, gazdag fantáziájú és  kreatív. Vállalja a kockázatokat. [...] Együttműködik a magánszektorral. Megbízható üzleti érzéket tanúsít. Privatizál.*

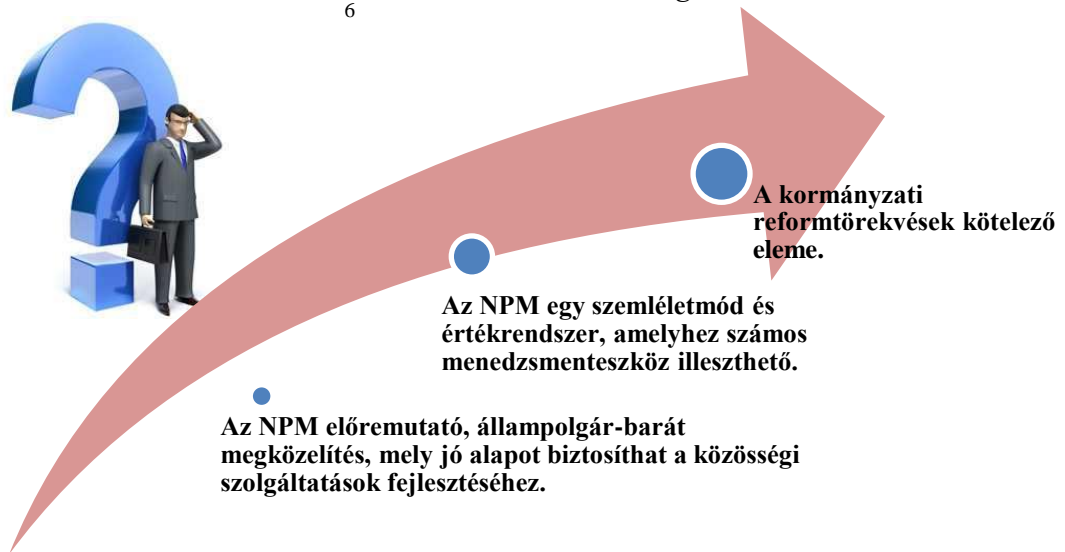
<sup>4</sup> Forrás: <http://www.magyardiplo.hu/2009-december/129-az-uj-koezmenedzsment-masodik-elete-nagy-britanniaban>, letöltés időpontja: 2014.11.07.

<sup>5</sup> Forrás: <http://www.magyardiplo.hu/2009-december/129-az-uj-koezmenedzsment-masodik-elete-nagy-britanniaban>, letöltés időpontja: 2014.11.07.

Vállalkozásokat és nyereséges, jövedelmet termelő akciókat teremt. Piacorientált. A teljesítmény mérésére összpontosít. Jutalmazza az érdemeket.” (Rosta M. 2012, p. 37.)

„[...] az állampolgárok részéről a különböző helyzetekben tapasztalható egyre növekvő igény a közreműködésre, részvételre és önkéntességre olyan értékes erőforrások, amelyeket az új menedzseralizmusnak nem szabad figyelmen kívül hagyni.” (Rosta M. 2012, p. 41.)

## 2. ábra: Mi is tehát a New Public Management?



*Forrás: Balázsné dr. Lendvai Marietta, főiskolai docens előadás anyaga alapján saját szerkesztés*

### 2.2.2 A közigazgatási reformok sikeres példái – nemzetközi legjobb gyakorlatok

Különösen erős nyomás nehezedik a magyar közigazgatásra a nemzetközi szinterről. „A bevezetésre kerülő közigazgatási reformok tehát szinte kivétel nélkül a szemléleti alap megváltozásával kezdődtek, s a reform technikai összetevőinek kidolgozásával folytatódtak: a közintézmények szerkezeti, működési átalakításán keresztül az átalakítását támogató jogi környezet megteremtésével, valamint az ellenőrzési rendszerek megújításával.”<sup>7</sup>

#### 2.2.2.1 A brit közigazgatási reform

1979-ben Margaret Thatcher újonnan megválasztott miniszterelnökként viharos gyorsasággal hirdette meg a közszféra átalakítását. Az állami pazarlás csökkentése és a

<sup>6</sup> Kép forrása: <http://maiphuong.vn/tuyen-dung-278/cam-nang-tuyen-dung/cam-nang/de-noi-bat-khi-phong-van-1024/>, letöltés időpontja: 2014.11.07.

<sup>7</sup> Forrás: <http://www.gondola.hu/cikkek/58659>, letöltés időpontja: 2014.11.07.

közszféra hatékonyságának visszaállítása került a legfontosabb állami feladatok közé. „Az úgynevezett » Next Steps « program már nem csak a hatékonysági mutatókat mérte, hanem az egész rendszert úgy kívánta átalakítani, hogy minden egyes szervezeti egység számára külön intézményi célokat határoztak meg hozzárendelt költségvetéssel. A reform alapját » A kormányzati menedzsment javítása: a következő lépések « című 1988-ban kiadott dokumentum képezte, amelyben többek között megállapították, hogy azzal lehetne a menedzsment színvonalát javítani, ha meghúznák a határvonalat a politika és a közigazgatás között, az intézmények nagyobb autonómiát kapnának, valamint ha ellenőrzés is működne, vagyis elszámoltatnák a közintézményeket az eredményeikről, valamint költségeikről. [...] A közszolgálati jogviszony is megváltozott: szakítottak az életpálya modellel s helyette a munkaköröket háromévente újrapályáztatták a köztisztviselők között. A javaslatok sorában szerepelt a később bevezetett teljesítményorientált bérezési rendszer.”<sup>8</sup>

A figyelem a hatékonyságra szegeződött, melynek megvalósítása érdekében az irodák közötti versenyt fokozták, valamint a rendszeres ellenőrzések komoly következményekkel jártak (vagy fenntartják, vagy megszüntetik, vagy eladják az irodát). A megszüntetés veszélye nagyban növelte a munkavállalók teljesítményét. A közszolgáltatások minőségét tekintve a brit közigazgatás egy újszerű megoldást választott: az állampolgári szerződéseket. A bevezetett intézkedés lényege, hogy a helyi, illetve az országos előírásokat a lakosság számára érthetően fogalmazták meg, és nyilvánosságra hozták. „Az érthetően leírt állami szolgáltatási lista mellé csatolták az orvoslati lehetőségek felsorolását, hogy az állampolgár eljárhasson az ügyében, ha nem a leírt kritériumoknak megfelelő szolgáltatásban részesült volna vagy bármilyen más, a közszolgáltatáshoz kapcsolódó panasz merült volna fel.”<sup>9</sup>

A „Next Steps” program sikere szemmel látható volt, hiszen Új-Zéland és Ausztrália is átvette és némi változtatásokkal alkalmazta, szintén sikerekkel.

#### 2.2.2.2 Az új-zélandi reformok

Új-Zélandon az 1984-es pénzügyi válság miatt vált szükségessé a közintézmények menedzsmentreformja. „Az új-zélandi modellnek három főbb elemét szokás kiemelni: a célokat, az igazgatási elveket és a speciális szakpolitikai összetevőket. Az új-zélandi kormány a brit célokhöz hasonlóan fogalmazta meg elvárásait [...]. Vagyis a célok között

<sup>8</sup> Forrás: <http://www.gondola.hu/cikkek/58659>, letöltés időpontja: 2014.11.07.

<sup>9</sup> Forrás: <http://www.gondola.hu/cikkek/58659>, letöltés időpontja: 2014.11.07.

határozta meg a közintézmények hatékonyságának, eredményességének, elszámoltathatóságának növelését, a köztisztviselők létszámának csökkentését, a szolgáltatások minőségének javítását. Az igazgatási alapelvek között határozták meg a közszféra feladatait, a felelősségi körök, valamint a költséghatékonyság kívánalmait, a szakpolitikai irányelvek közé került be a kormányzati hatalom - és az ehhez kapcsolódó felelősség - központi szinten tartása, a teljesítményfokozás, az összetett stratégiák kialakítása, a döntéshozatal decentralizálása [...].”<sup>10</sup>

A reformok kidolgozása az Állami Közszolgálati Bizottság feladata volt. A reformok javulást hoztak az új-zélandi közintézmények mindennapi gyakorlatában, olyan eszközöket, eljárásokat is bevezetettek, amelyet először itt alkalmaztak, így a hivatalvezetők szolgálati idejének szabályozását, továbbá szerződéseket kötését vezették be az egyes hivatalok között, és megteremtették az állami és a magánszektor párbeszédének fórumait.<sup>11</sup>

### 2.2.3 Új közmenedzsment Magyarországon

„A mozgalom újdonsága nem más, mint a közszféra és a magánszektor értékeinek újfajta kapcsolása a menedzsment szerepének kialakításában. A magánszektorra jellemző értékeket bevitték a közszektorba...” (Horváth M. T. 2002.)

„Középpontjában olyan célkitűzések állnak, mint a közszektor hatékonyságának, eredményességének, és fogyasztóorientációjának növelése, az állam leépítése, a privatizációra és az ún. piaci típusú mechanizmusokra való fokozott támaszkodás, illetve a kormányzás problémáinak újszerű, menedzsment típusú megközelítése és a magánvállalati menedzsmentben alkalmazott technikák és filozófia fokozott átvétele.” (Hajnal Gy. 2004, p. 8.)

A következő ábrával szemléltetem a közmenedzsment magyarországi reformját, amelyet elsősorban a Magyary Program hívott elő. „A Magyary Program nem terv, hanem program, értelmezési keret, amely meghatározza a célokat, a beavatkozási területeket és a soron következő intézkedések sorát.” (Magyary Program 11.0. 2011, p. 7.)

„A Magyary Program legfontosabb stratégiai célja [...] az állami működés hatékonyságának, a közszolgáltatások színvonalának emelése: a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése.” (Magyary Program 11.0. 2011, p. 18.)

<sup>10</sup> Forrás: <http://www.gondola.hu/cikkek/58659>, letöltés időpontja: 2014.11.07.

<sup>11</sup> Forrás: <http://www.gondola.hu/cikkek/58659>, letöltés időpontja: 2014.11.07.



## MAGYARY PROGRAM

### Eszközei:

#### Legfőbb céljai:

- a jó állam megteremtése,
- a közigazgatás egészének fejlesztése,
- az új közmenedzsment megvalósítása a közszférában

- Szervezeti átalakítás,
- Ügyfél-orientáció, minőségmenedzsment,
- Költségvetési reformok,
- Részvétel/partnerség,
- Piacosítás/privatizáció,
- Menedzsmenteszközök

Forrás: Saját szerkesztés

### **Szervezeti átalakítás**

Szervezeti átalakítás alatt alapvetően a feladat-felelősségi- és hatáskörök delegációját értjük. Az eszközök célja többek között a hierarchia csökkentése, a politikai és menedzsmentszerepek szétválasztása, valamint a megrendelői és végrehajtó szerepek egyértelmű megkülönböztetése (Rosta M. 2012, p. 70.).

„[...] 2010 októberében az Egyesült Királyság kormánya áttekintette a közszektorban működő intézménystruktúrát. Ezután a feltérképezett 901 állami feladatot ellátó szervezetből 481-nél jelentős reformokat jelentettek be. 192 szervezetet megszüntettek, 118 szervezetet 57 szervezetté vontak össze, 171 ügynökségnél pedig nagymértékű reformokat hajtottak végre [...].” (Rosta M. 2012, p. 71.)

Igény van az ügyfél-centrikus közmenedzsmentre, hiszen fontos, hogy a közszolgáltatók az egyéni állampolgári jogokat tiszteletben tartsák, a munkájukat szívből lássák el, továbbá az alkalmazottak kellően motiváltak legyenek munkájuk ellátása során.

### **Ügyfél-orientáció/Minőségmenedzsment**

Az ügyfél-orientáció akkor tud megvalósulni, ha az állampolgárok igényeit minél magasabb színvonalon sikerül kielégíteni. Ezért mondhatjuk azt, hogy az ügyfél-orientáció szorosan összefügg a minőségmenedzsmenttel, hiszen a teljes körű

<sup>12</sup> Kép forrása: <http://new.mako.hu/hir/hirarchivum/roma-munkavallalo-foglalkoztatasa/>, letöltés időpontja: 2014.11.07.

minőségmenedzsment (TQM) rendszerek tudnak minőséget biztosítani az ügyfelek számára. „A minőségbiztosítási rendszerek a magánszférából érkeztek a közszférába, ahol az elmúlt húsz évben gyors tempóban elterjedtek a fejlett és a közép-kelet európai országokban.” (Rosta M. 2012, p. 90.)

A minőségbiztosítási rendszerek számos sikert értek el:

- nőtt az ügyfelek számára elérhető információ mennyisége és minősége a közszektor működéséről,
- a HRM rendszerek bővítése révén nagymértékben növekedett az alkalmazottak szakmai kompetenciájának fejlesztése.

Az állampolgárokkal közvetlenül foglalkozó hivatalnokok viselkedése és hozzáállása alapvetően befolyásolja az állampolgároknál a közigazgatásról kialakult képet, ezért kiemelten fontos foglalkozni a hivatalnokok kultúrájával, viselkedésével, s azzal, miként lehet motiválni őket, s hogyan lehet a szervezeti kultúrájukat megváltoztatni (Rosta M. 2012, p. 92.).

### ***Költségvetési reformok***

Olyan költségvetési/pénzügyi/könyvelési folyamatokhoz kapcsolódó technikákról van szó, amelyek a magánszférában már jóval korábban elterjedtek.

Fő vezérelvei:

- Eredménycentrikusság;
- Teljesítményorientáció;
- Átláthatóság.

Az eredmény alapú számvitel és a teljesítményen alapuló költségvetés-készítés a legfontosabb reformintézkedések közé sorolhatóak. Az eredmény alapú számvitel tulajdonképpen azt a célt szolgálja, hogy csökkentse a visszaélések kockázatát, elősegítse az egyensúlyi gazdálkodást, illetve biztosítsa a szervezet működésének átláthatóságát. A teljesítményen alapuló költségvetés-készítés lényege tulajdonképpen nem más, minthogy a közszolgálati menedzsment elsősorban a végső eredményekre fektessen nagyobb hangsúlyt a belső folyamatok helyett (Rosta M. 2012, p. 84.).

### ***Részvétel/Partnerség***

„Az állampolgárok aktivitása nélkül az NPM eszköztára nem, vagy jóval kisebb eredménnyel alkalmazható.” (Rosta M. 2012, p. 84.)

Vajon miért fontos az új közmenedzsment számára az állampolgárok aktív bevonása a közigazgatásba? A következő ábra jól szemlélteti a legfőbb előnyöket.

4. ábra: A partnerség előnyei



Forrás: Rosta (2012) alapján saját szerkesztés

### **Piacosítás/Privatizáció**

„Az állam túlburjánzása elleni küzdelemben számos elméleti közgazdász a privatizációt tartotta a legfőbb fegyvernek. A privatizáció az állam méretének csökkenése mellett a bürokratikus koordináció visszaszorulásával, egyben a piaci koordináció térnyerésével jár együtt.” (Rosta M. 2012, p. 92-93.)

Az Egyesült Királyságban a privatizáció a következőképpen hatott Thatcher idején: évi 2 milliárd font bevételhez jutott a kormányzat, a 34 milliárd fontot kitevő egyszeri, értékesítési bevételek mellett. A privatizáció látványos hatása mellett a társadalmi értékek is módosultak. Több tényező is szerepet játszhat a privatizáció sikerében, például a jogi környezet, a központi kormányzat, a közigazgatási szervezet, a piaci szerkezet stb. (Rosta M. 2012, p. 94.)

### ***Menedzsmenteszközök***

A menedzsmenteszközök közül a teljesítménymenedzsment, illetve a teljesítményértékelés eszközei azok, amelyeket az új közszolgálati menedzsment alkalmaz. „[...] a teljesítménymenedzsment mindazokat a döntéseket, vezetési- szervezési elveket és technikákat tartalmazza, amelyek az adott szervezeti egységet, illetve annak részeit és munkavállalóit a kitűzött cél felé vezető stratégia megismerésében, elfogadásában és megvalósításában, annak kommunikálásában támogatja. A teljesítményértékelési / -mérési rendszerek, így a teljesítmény-menedzsment egyik legfontosabb részét képezik, hiszen hozzájárulnak a stratégia folyamatos ellenőrzéséhez, ösztönzik a munkatársakat a stratégia megvalósítására, egyben kommunikálják az eddigi sikereket, felhívják a figyelmet a kudarcokra.” (Rosta M. 2012, p. 73.)

Mivel a dolgozatom a teljesítménymenedzsmentre (TM), valamint a teljesítmény mérésére, valamint értékelésére fókuszál, a következő fejezetben fejtem ki az elméletét és a gyakorlati alkalmazását.



### 3 A TELJESÍTMÉNYSZEMELTÉSKÉNT FONTOSÁGA

A teljesítményszemelés fontosságát Hónig Péter, a szervezeti kultúrák fejlesztésének szakértője is megfogalmazta a RádióOrient-nek adott interjújában. Úgy vélekedik, hogy mindenekelőtt meg kell határozni azokat a pozitívumokat, amelyek a teljesítmény mérésével előnyt jelentenek mind a vezetők, mind pedig az alkalmazottak számára.

#### Miért jó a teljesítménymérés a vezetőknek, a döntéshozóknak?

- ✓ világosan lát, látja, hogyan működik a rendszer,
- ✓ a döntéshozóknak van egy „sebességmérője”,
- ✓ időben be tud avatkozni,
- ✓ ki tudja egyenlíteni a rendszert (például nem kell túlórapénzt fizetni – költségtaakarékosság).<sup>13</sup>

#### Miért jó a teljesítménymérés a dolgozóknak?

- ✓ tisztában van a dolgozó azzal, hogy mit és miért csinál,
- ✓ a mérés ösztönzi őket a jobb teljesítményre,
- ✓ a dolgozó is látja, hogy milyen irányban mennek a dolgok az adott szervezetnél,
- ✓ a jó teljesítményért többnyire jutalom, honorárium jár.<sup>14</sup>

„A teljesítményszemelés (TM) rendszerének célja a szervezeti stratégiai célok elérését szolgáló egyéni és csoportos teljesítményelvárások megfogalmazása, kommunikálása, mérése, értékelése és visszacsatolása.” (Henczi L.– Zöllei K. 2007, p. 118.)

A teljesítményszemelési rendszerek bevezetésekor az OECD országokban általában az alábbi négy cél valamelyike volt meghatározó:

- 1) a kormányhivatalok és minisztériumok hatékonyságával, a közszolgáltatások jobb minőségével szembeni társadalmi elvárásnak való megfelelés;
- 2) a költségvetési források hatékonyabb elosztása (általában pénzügyminisztériumi igény);
- 3) a hitelesség növelése a beszámoltathatóság erősítésével a Parlament és a társadalom felé;
- 4) a hatékonyabb működés és az eredményesebb forrásallokáció révén források megtakarítása vagy előteremtése más célokra.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Forrás: [http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19\\_honigpeter](http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19_honigpeter), letöltés időpontja: 2014.10.03.

<sup>14</sup> Forrás: [http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19\\_honigpeter](http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19_honigpeter), letöltés időpontja: 2014.10.03.

<sup>15</sup> Forrás: Balázsné dr. Lendvai Marietta, főiskolai docens előadásanyaga

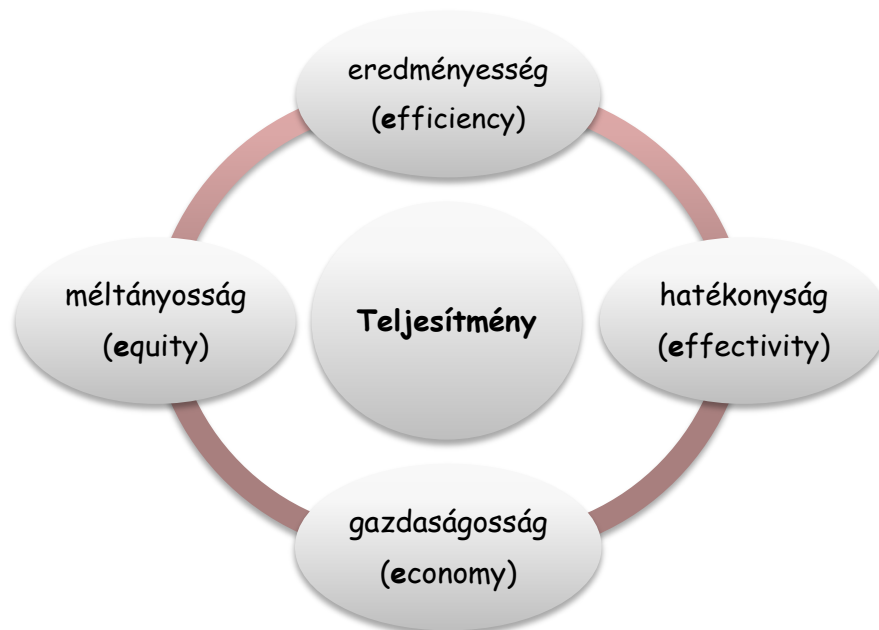
### 3.1 A teljesítménymenedzsment elmélete

„A teljesítménymenedzsment az a folyamat, amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy a vállalat 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.”<sup>16</sup>

A teljesítménymenedzsment kapcsán több cél is megfogalmazható, többek között, hogy segítse elő a szervezet stratégiai céljainak megvalósulását, bontsa le a szervezeti célkitűzéseket a munkatársak egyéni céljaira, tegye egyértelművé az alkalmazottak számára az elvárásokat, feladatokat, ösztönözze a jobb teljesítményt, biztosítson folyamatos visszajelzést, segítse elő egy jól működő munkahelyi légkör kialakulását, pontosan fogalmazza meg a munkavállalók számára a teljesítménycélokat, illetve javítsa a szervezeti egységek közötti munkakapcsolatokat.<sup>17</sup>

#### 3.1.1 A teljesítmény 4E koncepciója a közsférában

5. ábra: A teljesítmény 4E koncepciója a közsférában



Forrás: Saját szerkesztés

<sup>16</sup> Forrás: <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34264>, letöltés időpontja: 2014.10.09.

<sup>17</sup> Forrás:

[http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007\\_d5\\_1095\\_1097\\_smeteljesitmenymenedzsment\\_scorom/2\\_2\\_mi\\_a\\_teljesitmenymenedzsment\\_celja\\_WiESnhB14wfbOwld.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_d5_1095_1097_smeteljesitmenymenedzsment_scorom/2_2_mi_a_teljesitmenymenedzsment_celja_WiESnhB14wfbOwld.html), letöltés időpontja: 2014.10.09.

*„A közmenedzsment mozgalom hatást gyakorol a kormányzati tevékenységre is. Ez a tevékenység egy önálló felelősségű és magas szintű szervezési feladatokat hordozó szerepkör, mindemellett közfeladat-ellátási és végrehajtási tevékenység is. A közmenedzsment a kormányzati tevékenység tartalmának megújításban fejt ki hatását.”<sup>18</sup>*

A teljesítménnyel kapcsolatos elvárásokat úgynevezett 3E, valamint napjainkban már 4E elvárásoknak is szokás nevezni. Az „E” elnevezés angol szavak kezdőbetűiből származik, így efficiency (eredményesség), effectivity (hatékonyság), economy (gazdaságosság, olcsóság) és equity (méltányosság). *„A NPM koncepciójában nem egyszerűen a vállalati menedzsmentszemléletnek a közigazgatásba történő átültetéséről van szó, hanem az állami működés gazdaságosabbá, hatékonyabbá tételéről. A NPM szerint a gazdaságosság teljesítmény- és költségorientált gondolkozást kíván meg: a teljesítményt minimális költségekkel kell elérni, tehát a ráfordításoknak a maximális teljesítményt kell eredményezniük. A hatékonyság érdekében meg kell határozni a célokat, és ki kell alakítani az ellenőrzés (monitoring) megfelelő rendszerét, a kívánatos – inkább preventív, mint represszív – eszközökkel.”<sup>19</sup>*

A közigazgatásban a NPM szerint meg kell felelni a méltányosság elvárásának is. Az állam köteles méltányosságot biztosítani mindenki számára, és az ennek eléréséhez szükséges együttműködésben is biztosítani kell a részvételt az állampolgárok részére.<sup>20</sup>

### **3.2 A teljesítménymenedzsment elmélete a közigazgatási szervezeteknél**

Ahogy az az előző fejezetekben is megemlítettem már, Magyary Zoltán Közigazgatás Fejlesztési Programjában a magyar közigazgatás nagymértékű megreformálását tűzte ki célul. Legfontosabb küldetése, hogy a nemzeti közigazgatás a lehető leghatékonyabban működjön, amelyhez szorosan kötődik az a cél is, miszerint a közszolgáltatások színvonalát emelni kell. Ennek eszköze az egységes és integrált teljesítménymenedzsment-rendszer, amelynek kidolgozását a Magyary Program egyik legfontosabb céljává tűzte ki.

A Magyary Program konkrét, intézményrendszer szintű teljesítmény-elvárásokat is megfogalmaz, amelyeket a következő ábra szemléltet.

---

<sup>18</sup> Forrás: <http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html>, letöltés időpontja: 2014.10.28.

<sup>19</sup> Forrás: [https://jak.ppke.hu/uploads/articles/348751/file/XII\\_NPM.pdf](https://jak.ppke.hu/uploads/articles/348751/file/XII_NPM.pdf), letöltés időpontja: 2014.10.29.

<sup>20</sup> Forrás: <http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html>, letöltés időpontja: 2014.10.28.

6. ábra: A Magyar Program főbb, rendszer szintű teljesítmény-elvárásai



Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán felsorolt elvárásokra azért van szükség, mert a jelen közigazgatási rendszer működési gyengeségekkel küzd, ide értve például, a visszacsatolások hiányát vagy a teljesítmények kapcsán rendelkezésre álló hiányos mérési rendszereket.

*„A teljesítménymenedzsment az a folyamat, amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy az intézmény stratégiai céljai megvalósuljanak. Ebből kifolyólag az egyéni teljesítményeken keresztül a szervezet teljesítményét igyekszik növelni, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a szervezeti teljesítmények tervezését lebontja egyéni teljesítmény-követelményekké, az egyéni teljesítményértékelést pedig összekapcsolja az ösztönzési rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel.”<sup>21</sup>*

### 3.2.1 A humánerőforrás-menedzsment szerepe a teljesítménymenedzsmentben

Roóz József szerint az humánerőforrás-menedzsment nem más, mint egy funkció, amelyet a szervezet az emberi erőforrásokkal való megfelelő gazdálkodás érdekében alkalmaz, továbbá fő feladata az emberi erőforrásokkal kapcsolatos stratégiaalkotás megvalósítása (Roóz J. 2006, p. 22.).

Az emberi erőforrás menedzsment fontossága, hogy segítse a szervezetet a céljai elérésében, a munkaerő szaktudását és képességeit hatékonyan tudja alkalmazni, jól képzett és motivált emberi erőforrást biztosítson a szervezet számára. Emellett biztosítsa a munkavállalók számára az önmegvalósítás lehetőségét, közvetítse a személyzeti politikát és irányelveket az alkalmazottak felé, valamint menedzselje azokat a változásokat,

<sup>21</sup> Forrás:

[http://magaryprogram.kormany.hu/download/7/63/70000/1\\_A\\_Szervezeti\\_celok\\_teljesitmenyindikatorok\\_modszertan.pdf](http://magaryprogram.kormany.hu/download/7/63/70000/1_A_Szervezeti_celok_teljesitmenyindikatorok_modszertan.pdf), letöltés időpontja: 2014.10.10.

amelyek érintik a szervezetet, és oly módon, hogy ez az érintettek számára kölcsönösen előnyös legyen. Fontos, hogy a munkavégzés minőségét fenn tudja tartani és folyamatosan fejleszteni tudja a szervezet HR menedzsmentje.<sup>22</sup>

7. ábra: Az emberierőforrás-menedzsment feladatai



Forrás: Roóz (2006) alapján saját szerkesztés

„A szervezeti célok és az egyéni törekvések közötti szoros kapcsolat kialakítása és folyamatos biztosítása elengedhetetlen, a szervezet stratégiai küldetését csak ebben az esetben tudja valóra váltani. Az emberi erőforrás gazdasági jelentősége a szervezet számára kiemelkedő, nincs olyan tevékenység, amely nélkülözne a humán-erőforrás meglétét.”<sup>23</sup>

A 8. ábra segítségével felvázoltam az emberierőforrás-menedzsment feladatait, amelyet kibővítettem aszerint, hogy felszínre hozzam a kapcsolatot a HR-menedzsment és a teljesítménymenedzsment között.

8. ábra: Az emberierőforrás-menedzsment feladatainak kibővíthetősége



Forrás: Saját szerkesztés

<sup>22</sup> Forrás: [http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi\\_eroforras\\_gazdalkodas.pdf](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi_eroforras_gazdalkodas.pdf), letöltés időpontja: 2014.10.04.

<sup>23</sup> Forrás: [http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi\\_eroforras\\_gazdalkodas.pdf](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi_eroforras_gazdalkodas.pdf), letöltés időpontja: 2014.10.04.

Dr. Gyökér Irén (1999) Humánerőforrás-menedzsment című munkájában a HR feladataiként következőket nevezi meg:

- a munkakör kialakítása, elemzése, leírása,
- az emberi erőforrások stratégiája és tervezése,
- a munkaerő toborzása, kiválasztása,
- a munkaerő fejlesztése,
- **a teljesítmények mérése és értékelése,**
- bérezés és ösztönzés,
- az emberi erőforrások értékelése.

A munkaerővel való gazdálkodás Dömötör Jenő (2001) szerint három fő tevékenységi körbe sorolható:

- a munkaerő szükséglet meghatározása, a munkaerő megtervezése, megszerzése és beállítása,
- a munkaerő ösztönzése, **a teljesítmény értékelése,**
- a munkaerő fejlesztése.

Jól látható, hogy az emberi erőforrással foglalkozó, és ezt a tudományágat kutató neves szakemberek megemlítik a humán erőforrás menedzsment főbb feladatai között a teljesítmény mérését, illetve értékelését, hiszen egy szervezet akkor tud jól működni, ha alkalmazottai kellően motiváltak, ösztönözve vannak a jobb teljesítmény elérése érdekében. Ugyanakkor a közszektorban az egyéni értékelés eredménye nagyban befolyásolja az egyén előmenetelét, illetve javadalmazását.

Fókás Gábor, a Zalavíz Zrt. HR vezetője egy a főiskolán tartott előadása keretében a következőképpen fogalmazta meg a humánerőforrás szerepét napjainkban: „*A humánerőforrás szerepe felerősödött, felértékelődött.*”

A Zalavíz Zrt.-nél felállított stratégia HR elemei a következők:

- humánerőforrás biztosítása,
- kiválasztási és **értékelési rendszer működtetése,**
- **vezetői teljesítményértékelési** és motivációs rendszer működtetése, fejlesztése,
- ösztöndíj program, tudástranszfer alkalmazása,
- integráció kezelése stb.

### 3.2.2 A kompetenciamenedzsment szerepe a teljesítménymenedzsmentben

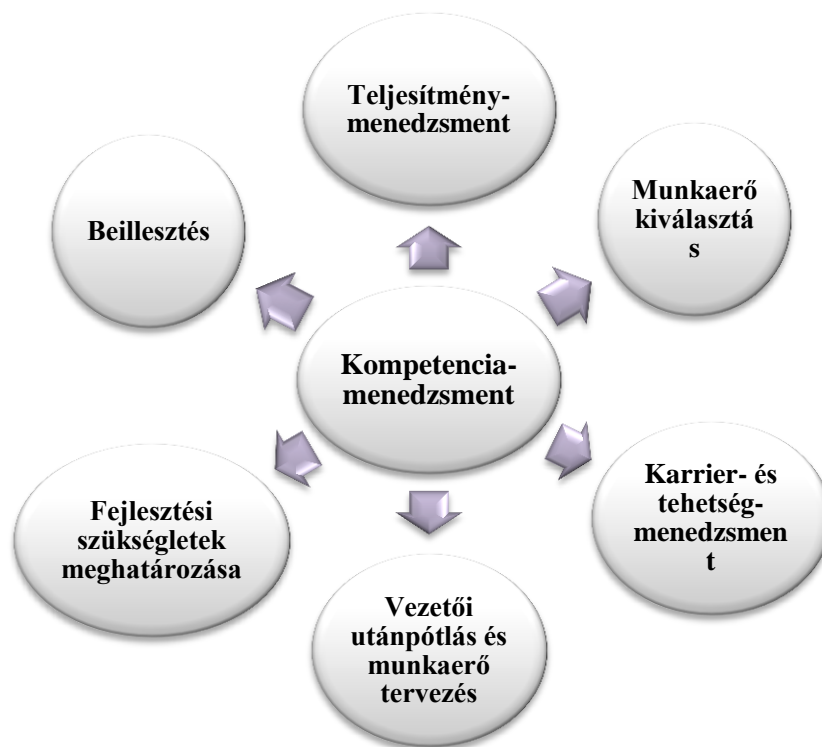
Kompetencia fogalma alatt a következőt értjük: „Azon elvárható ismeretek, képességek, magatartási és viselkedési jegyek összessége, mely által a személy képes lesz egy adott feladat eredményes teljesítésére.”<sup>24</sup>

A kompetencia biztosítja többek között:

- ✓ a tanulás eredményeinek értékes és eredményes használhatóságát,
- ✓ az értelmes alkalmazkodást,
- ✓ az önfejlesztést,
- ✓ azt, hogy birtokosa a rutinszerű, de váratlan helyzetekben is képes eredményes aktivitást kifejteni stb.

„Világméretben jelentős értékkel bír a kompetenciák tudatos, a szervezet valamennyi szintjét átfogó rendszerének kialakítása és integrálása. A kompetenciamenedzsment hatékony támogatást ad az emberi erőforrás menedzsment céljainak megvalósításához.”<sup>25</sup>

9. ábra: A kompetenciamenedzsment kimenetei



Forrás: Saját szerkesztés<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Forrás: [http://pszk.nyme.hu/tamop412b/digitalis\\_angol\\_tananyag/kompetencia.html](http://pszk.nyme.hu/tamop412b/digitalis_angol_tananyag/kompetencia.html), letöltés időpontja: 2014.10.22.

<sup>25</sup> Forrás: [http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia\\_menedzsment](http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia_menedzsment), letöltés időpontja: 2014.10.24.

<sup>26</sup> Forrás: [http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia\\_menedzsment](http://gtpersonum.hu/hu/kompetencia_menedzsment), letöltés időpontja: 2014.10.24.

*„Napjainkban már hazánkban is megjelent az igény egy olyan módszertanra, melynek segítségével a munkavállalók teljesítménye valóban jól mérhető, az új munkatársak beválása pedig előre jelezhető.”<sup>27</sup>*

Nemcsak a vállalatok sikerében komoly tényező az emberi erőforrás, hanem a közsférában is. Ha nem mérik vagy nem a megfelelő módszerrel mérik a munkatársak teljesítményét, akkor a közigazgatási szerv nem tudja felmérni, hogy a munkatársak alkalmasak-e az elvárt teljesítményszint elérésére. A teljesítményértékelés területén egyértelmű, hogy lehet alkalmazni a kompetenciákat, hiszen ezek alapján kerülnek értékelésre a dolgozók. *„Az egyén jellemzői, tulajdonságai, viselkedésmintái meghatározzák az egyén kompetenciakészletét. Minden esetben azt kell megvizsgálni, hogy mennyiben felelnek meg a munkakör kompetenciakövetelményeinek a munkakört betöltő személy kompetenciái.”<sup>28</sup>*

Elmondható tehát, hogy a kompetenciamenedzsment szoros kapcsolatban áll a teljesítménymenedzsment területével.

### *3.2.3 A minőségmenedzsment szerepe a teljesítménymenedzsmentben*

A munkateljesítmény folyamatos mérésére azért van szükség a közsférában, mert az értékelés biztosítja a megfelelőség fenntartását, illetve további fejlesztését (Horváth M. T. 2005, p. 261.).

Erről így vélekedik Hónig Péter a RádióOrient műsorában: *„Többnyire mi emberek úgy vagyunk összerakva, hogy ha bekerülünk egy számunkra ideális munkahelyre – jelen esetben a közsférába – az elején, amíg eldől a sorsunk motiváltak, lelkesek vagyunk. Aztán később, amikor már látjuk azt, hogy beváltunk, mint jó munkaerő, stagnál a munkavégzésünk és elmúlik a lelkesedésünk.”<sup>29</sup>*

Valószínűleg ezért is van nagy szükség a teljesítményértékelésre, hogy a felvázolt szituáció ritkábban, avagy egyáltalán ne fordulhasson elő egy közigazgatási szervezet esetében. Hiszen abban az esetben, ha fennáll ez a körülmény, azzal egyidejűleg valószínűleg romlik a közszolgáltatás minősége is. Ezért a minőségmenedzsment/minőségbiztosítás területén is jelentős szerepet játszik a teljesítménymérés.

---

<sup>27</sup> Forrás: <http://www.nexon.hu/kompetenciamenedzsment-divatir-nyzat/>, letöltés időpontja: 2014.10.24.

<sup>28</sup> Forrás: <http://www.nexon.hu/kompetenciamenedzsment-divatir-nyzat/>, letöltés időpontja: 2014.10.24.

<sup>29</sup> Forrás: [http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19\\_honigpeter](http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19_honigpeter), letöltés időpontja: 2014.10.03.



„A legtöbb amerikai közigazgatási és önkormányzati szerv teljesen közömbös a fogyasztói igényekkel szemben,[...]” (Rosta M. 2012, p. 91.) Ezt állapította meg Osborne és Gaebler 1994-ben. Ez a megállapítás részben hazánkra is jellemző, Magyary Zoltán is felvetette a magyar közigazgatás egyik problémájaként.

A minőségmenedzsment azt a célt kell, hogy szolgálja, miszerint

- az állampolgárok igényeit minél magasabb színvonalon kell kielégíteni,
- a választás szabadságát növelni kell, és
- a közszolgáltatók erősebben kell, hogy fókuszáljanak a minőségre.

A teljes körű minőségmenedzsment (TQM) célja, hogy a szervezet megfeleljen a fogyasztói elvárásoknak, továbbá teljesítményét folyamatosan javítsa. Ennek érdekében van szükség a teljesítménymérésre. A teljes körűség annyit jelent, hogy az ügyfelek igényeit teljes körűen kell kielégíteni úgy, hogy az alkalmazottak minden esetben (a szervezet tagjai, külső érintettjei) bevonásra kerüljenek. Legfőbb célkitűzésként említhető meg az a törekvés, miszerint az alkalmazottak folyamatosan törekszenek arra, hogy teljesítményük fejlődjön. Mindemellett fontos megemlíteni a vezetők hozzáállását is, hiszen ahhoz, hogy egy szervezet sikeresen működjön, a vezetőknek folyamatos visszacsatolást kell adniuk az alkalmazottaik felé, illetve folytonos kommunikációt kell folytatniuk a szervezet tagjaival. A teljesítmény mérése és értékelése is csak ily módon tud megvalósulni. Megállapítható tehát, hogy a teljesítménymenedzsment szoros összefüggésben áll a minőségmenedzsment területével.<sup>30</sup>

### **3.3 A teljesítmény mérése és értékelése elméleti megközelítésben**

#### **3.3.1 A teljesítmény mérése**

A közmenedzsment területén is van tehát jelentősége a teljesítménymérés módszertanának. Megkülönböztethetünk hagyományos, illetve innovatív (újabb) alkalmazási területeket a teljesítménymérés tekintetében. Egy szervezet sikeres működéséhez nagymértékben hozzájárul a teljesítmény, illetve annak mérése.

Teljesítménymérésről akkor beszélhetünk, amikor konkrét, objektív eredményekkel, határidőkkel, mérőszámokkal, indikátorokkal lehet a teljesítménykövetelményeket meghatározni és azok teljesítésének szintjét, mértékét, fokát megállapítani.

A teljesítménymutatókat például számos európai uniós országban nyilvánossá teszik, mindez azt a célt szolgálja, hogy az állampolgárok kontrollálni tudják azt, hogy milyen

---

<sup>30</sup> Forrás: [http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/tqm\\_fogalma\\_s\\_cljai.html](http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/tqm_fogalma_s_cljai.html), letöltés időpontja: 2014.10.22.

mértékben valósult meg a központi újraelosztás. Mindemellett az azonos tevékenységet végző közszervezetek teljesítménye a mutatók alapján összemérhető és értékelhető (Horváth M. T. 2005, p. 173.).

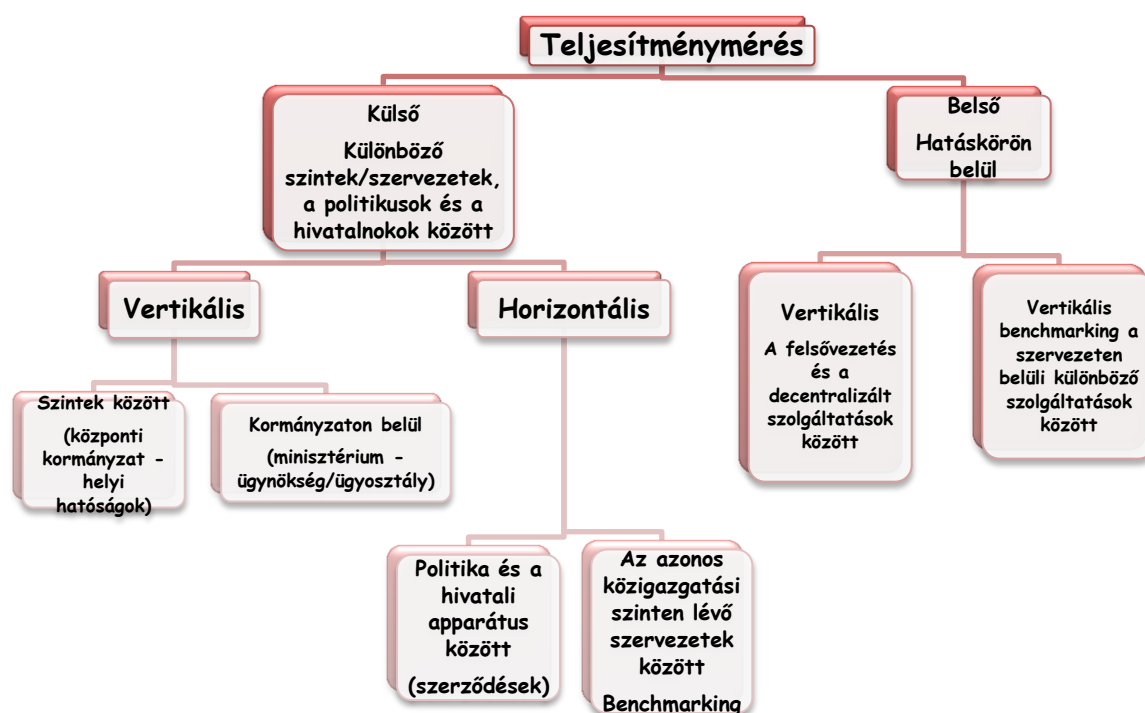
10. ábra: A teljesítménymérés legújabb alkalmazási területei



Forrás: Horváth (2005) alapján saját szerkesztés

A 10. számú ábrán felsorakoztatott területek mindegyikében jelentős szerepet kapott a teljesítmény mérése. A teljesítmény mérések, valamint az azt megelőző teljesítménymérő rendszerek kidolgozásakor figyelembe kell venni többek között a következő követelményeket, mint például a relevancia elvét, a közérthetőséget és a költséghatékonyságot. A relevancia elve a teljesítménymérés során a fontos, jelentős és lényeges elemek kiragadását jelenti. Fontos, hogy a teljesítményméréssel ne terheljék le az alkalmazottakat, és csak a vezetés számára lényeges információkra kérdezzenek rá. Az eredmény mindenki számára érthető legyen, valamint költséghatékonyság szempontjából a mérés tudatos és tervezett feladat legyen, így többé-kevésbé kiküszöbölhetőek a plusz kiadások.

11. ábra: A teljesítménymérési rendszerek típusai Európában



Forrás: Rosta (2012) alapján saját szerkesztés

### 3.3.2 A teljesítmény értékelése

„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 értékékként megfogalmazott kulcs-kompetenciák, magatartásformák és viselkedésminták elfogadtatása és fejlesztése; motiváló légkör kialakítása. Az eszköz lényegi eleme, hogy horizontális és vertikális kommunikáció segítségével folyamatos visszajelzést és ezáltal fejlődést biztosít mind az egyén, mind a szervezet számára.”<sup>31</sup>

Teljesítményértékelésnek nevezzük azt, amikor nem lehet mérhető mutatókkal dolgozni, hanem az értékelő vezető tapasztalatára, realitásérzékére, elfogulatlanságára kell építeni a feladat megoldását. Ezek az elemek az értékelés minőségi mutatói.

A teljesítményértékelés bevezetésének több célja is lehet egy szervezeten belül. Többek között, hogy az értékelés alá eső alkalmazottak munkájának minőségét fejlesszék, ezzel egyidejűleg a vállalati kultúrát formálják, fejlesszék a vezetők és a dolgozók közötti kommunikációt és együttműködést (Henczi L. – Zöllei K. 2007, p. 118.).

<sup>31</sup> Forrás: <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=29329>, letöltés időpontja: 2014.10.23.

A teljesítményértékelés bevezetéséhez számos feltételnek kell teljesülnie:

**Szervezeti kultúra:** a kommunikáció a döntéshozó és az alkalmazottak között nyílt legyen, a szervezet tagjai egyaránt elfogadják a teljesítményértékelést, annak módszereit.

**Teljesítményelvárások:** fontos, hogy minden esetben meghatározzák a teljesítményelvárásokat, ezek mindenki számára ismertek legyenek

Módszertan és szervezeti felelős: a sikeres teljesítményértékeléshez elengedhetetlen a módszertan megléte és milyensége, illetve egy felelős személy, aki koordinálja és fejleszti a rendszert.

**Elfogadás:** az eredményes teljesítményértékelés kulcsa az elfogadás mind a vezetők, mind az alkalmazottak részéről.

**Tényeken való alapulás:** a vezetőknek ismernie kell a munkatársak eddigi sikereit és kudarcait.

**Szervezeti struktúra:** fontos szempont a teljesítményértékelésnél, hogy arányos szervezeti struktúrában történjen az értékelés, egy vezető alá ne kerüljön tíznél több beosztott, hiszen a vezető csak akkor tud megalapozott értékelést végezni, ha kellően ismeri a munkatársait (Henczi L. – Zöllei K. 2007, p. 120-121.).

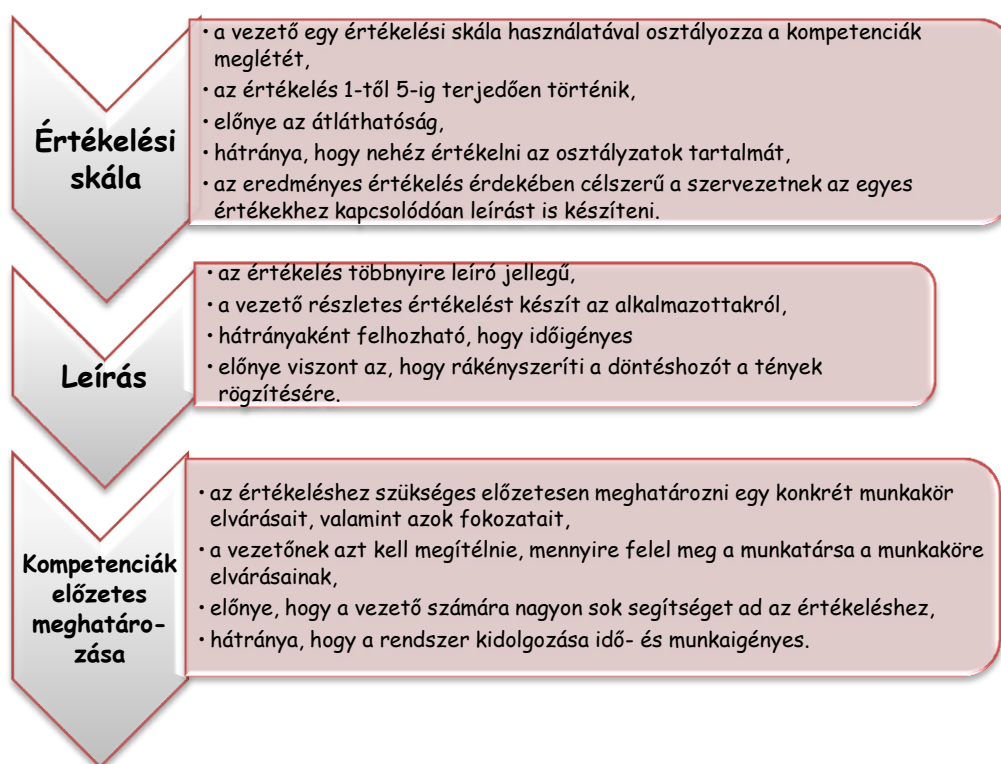
Teljesítményértékelési rendszer bevezetésekor és alkalmazásakor több szempontot is figyelembe kell venni:

- Mit értékeljük? Milyen magatartást, munkaköri eredményt, stb.? Mi a teljesítmény?
- Miért értékeljük? Milyen célra használjuk az értékelés eredményét?
- Hogyan értékeljük? Melyik módszert használjuk?
- Ki értékeljen? Kik legyenek az érintettek, értékelők, értékeltek?
- Milyen gyakran értékeljük?
- Hogyan beszéljük meg az értékelési eredményeket?<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Forrás: [http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi\\_eroforras\\_gazdalkodas.pdf](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi_eroforras_gazdalkodas.pdf), letöltés időpontja: 2014.10.04.

## 12. ábra: A teljesítményértékelés módszerei



Forrás: Henczi – Zöllei (2007) alapján saját szerkesztés

### 3.3.3 A teljesítményértékelés mikéntje nemzetközi megközelítésben

Az OECD vezető országaiban – mindenekelőtt az angol nyelvű és skandináv országokban, Hollandiában – figyelhetők meg leginkább a közigazgatásban, a versenyszférában már jól bevált vezetési módszerek, illetve a teljesítményértékelés. „A legkeményebb megoldásokat Új-Zéland, Ausztrália és Kanada gyakorlata mutatja, ahol elterjedt a teljesítményi szerződésre alapozott közszolgálati munkaviszony. Itt a fizetés, de maga a további alkalmazás is a munkaszerződésben rögzített teljesítményi célok elérésétől függ. Enyhébb, de nem kevésbé kidolgozott a brit, az ír és az amerikai közszférában alkalmazott egyéni teljesítményértékelési rendszer.” (Vassné 2001, p. 45.)

„Nagy-Britanniában nagyon komolyan veszik a teljesítményértékelést és nagy hangsúlyt helyeznek a megfelelő működésére. Az átállás a 60-as években kezdődött egy átfogó reformmal, melynek célja az volt, hogy hatékonyabban eredményesebben működő kormányhivatalokat, minisztériumokat alakítsanak ki. Máiig ez az értékelési rendszer az alapja annak, hogy a szektorban valóban a teljesítmény és szakmai tudás alapján kapják

*bónuszait a dolgozók.*”<sup>33</sup> A brit közigazgatási reform nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a közszolgálatban dolgozók munkáját elősegítse és motiválja rendszerint ösztönző vezetéssel. Emellett kiemelt szerepet kap a munkaerő fejlesztése is, ennek érdekében hatékony munkaerő és fizetési stratégiákat dolgoznak ki, új pozíciókat hoznak létre a közszolgálati szakemberek munkájának támogatására.

Az ír államigazgatásban a stratégia és a küldetés a legfontosabb pillérek, amelyekhez szorosan kapcsolódnia kell a teljesítményértékelés szempontjainak. Olyan elvárásokat alakítanak ki, amelyeket az egyéni teljesítmény értékelésekor figyelembe vesznek, és amelyek nélkülözhetetlenek a fogyasztók elégedettségéhez. „[...] a közigazgatási teljesítmény a felhasználó állampolgár és a politikai vezetés igényeinek, valamint az anyagi és emberi erőforrások felhasználásának a dimenzióiban értelmezhető.” (Vassné 2001, p. 47.)

„**Ausztriában**, az államigazgatás teljesítmény-központú reformjának első lépése 1997-re nyúlik vissza. A cél egy hatékonyabb és ügyfélközpontúbb rendszer megvalósítása volt. [...] megállapították, hogy néhány év leforgása alatt egyre több önkormányzatot érintő területen kezdték (részben) alkalmazni a New Public Management eszközrendszerét, főképp [...] a hivatali munkára [...].”<sup>34</sup> 1998-ban vezettek be teljesítményértékelő rendszert a Kancellári Hivatalban. Az osztrák államigazgatást egy szabályozottságon alapuló erősen hierarchikus szervezeti kultúra jellemzi, amelyben egy előre meghatározott tematika alapján végzik a teljesítményértékelést. Az értékelés eredménye nincs hatással az alkalmazottak fizetésére és előmenetelére, a haszon kizárólag a teljesítmény javításában érzékelhető (Vassné 2001, p. 47-48.).

---

<sup>33</sup> Forrás: [http://www.mfor.hu/cikkek/Kozszolgak\\_teljesitmenymerese\\_atok\\_vagy\\_aldas\\_.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Kozszolgak_teljesitmenymerese_atok_vagy_aldas_.html), letöltés időpontja: 2014.11.07.

<sup>34</sup> Forrás: [http://hetfa.hu/wp-content/uploads/JKPM01\\_IndikatorokStrategiaiKormanyzasban2007.pdf](http://hetfa.hu/wp-content/uploads/JKPM01_IndikatorokStrategiaiKormanyzasban2007.pdf), letöltés időpontja: 2014.11.06. p. 257.

## **4 A TELJESÍTMÉNYSZERZÉS MENEDZSMENT GYAKORLATA A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEKNEÉL**

Hónig Péter szerint nincs mérve mindenhol a teljesítmény, sem a versenyszférában, sem pedig a közigazgatásban. A teljesítményszerezésről divatos beszélni napjainkban, mert még viszonylag új kezdeményezésnek számít a közigazgatás területén. A TM különböző elemekből, lépésekből épül fel, amelyek nagyon fontos, hogy megvalósuljanak a közcélú szervezeteknél, hiszen a teljesítmény mérése és értékelése csak így lehet eredményes.

Első lépés a tervezés és célkijelölés, amelyen belül világosan meg kell határozni a teljesítménycélokat. Le kell bontani egyénekre, kinek mi lesz a feladata, egyértelműen meg kell határozni, milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük a dolgozóknak, illetve lehetőséget kell adni az alkalmazottak számára, hogy részt vehessenek oktatási, továbbképzési tanfolyamokon. A követés a második lépése a teljesítménymérésnek, aminek módszeresen kell működni meghatározott időközönként. Tulajdonképpen azt kell vizsgálni, hogy ki hol tart a feladata ellátásában, illetve hol tart maga a szervezet a céljai elérésében. Utolsó, záró lépés az értékelés és a visszacsatolás. Az értékelés során kiderül a vezető számára, hogy ki az a munkatárs, aki teljesíteni tudta a számára kijelölt feladatot, s ki az, aki esetleg plusz célt is el tudott érni a munkája során. Ez utóbbi esetben plusz jutalom, honorárium jár az alkalmazottnak. A visszacsatolás elengedhetetlen része a sikeres mérésnek, hiszen fontos, hogy a döntéshozó és a munkatársak között megfelelően működjön a kommunikáció. A visszacsatolás kétirányú, egyik oldalról a vezető, a másik oldalról a kollégák kapnak visszajelzést. A visszacsatolás során megtudja a vezető, hogy kinek mi tetszik, s mi nem, esetleg akarnak-e változtatni valamin a munkatársak, ezzel is barátságosabbá válik a munkahelyi légkör. A döntéshozónak is vissza kell jeleznie a munkatársak felé, hogy hogyan teljesítettek, ha esetleg nem teljesítettek jól, akkor annak mi lehet az oka stb. Megemlítendő még, hogy a visszacsatolás minden esetben egyénre szabott.<sup>35</sup>

### **4.1 Teljesítménymérés a közigazgatási szervezeteknél**

Több kezdeményezés is indult már arra vonatkozóan, hogy a magyar közigazgatásban is mérni kellene a teljesítményt. E gondolat nyomán számos cikket és tanulmányt találtam az interneten böngészve.

---

<sup>35</sup> Forrás: [http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19\\_honigpeter](http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19_honigpeter), letöltés időpontja: 2014.10.03.

„A közigazgatás teljesítménymérésének megkísérlésekor azzal a problémával szembesülünk, hogy ellentétben az üzleti szektorral, ahol a nyereségesség vagy annak valamilyen » tisztított « változata az eredményesség szintetikus mértékének tekinthető, a közigazgatásban nincs az eredményességnek olyan mércéje, ami képes lenne komplexen kifejezni azt, hogy a szervezet eredményesen működik-e. Ezért a mérést annak legegyszerűbb formájára, az összehasonlításra kellett korlátozni, vagyis annak megállapítására, hogy azonos típusú szervezetek közül melyik az eredményesebb, illetve, hogy ugyanannak a szervezetnek az eredményessége két időpont között mennyiben változott.” (Báger G. 2008, p. 81.)

Az ügyfélközeli közigazgatási szervek között – amelyek az ügyfelek számára konkrét szolgáltatást nyújtanak –, valamint a kormányzó szervezetek esetében is lehet teljesítménymérést végezni. Az ügyfélközeli szervezetek hatékonyságát elsősorban az ügyfelek elégedettségével (elégedettséget mérő mutatókkal), a nyújtott szolgáltatások mennyiségével és minőségével (mennyiséget és minőséget jelző mutatókkal) lehet mérni. A szabályozó, illetve döntés előkészítési tevékenységet folytató közigazgatási szervezetek (kormányzat) hatékonyságát nehéz mérni, hiszen a kormányzati döntések előkészítésében a szervezetek sokasága vesz részt (Báger G. 2008, p. 82.).

„Brit földről importál teljesítménymérési technikát a kormányzat, amelyet először 6 ezer köztisztviselőn tesztel, akiknek a jövedelme is e szempontrendszer alapján nőncsökkenne. A teljesítménymérés elterjesztése érdekében átszabná a kormány a köztisztviselők jogállását szabályozó törvényt (ktv), mégpedig úgy, hogy az a versenyszféra egyre több jegyét viselje magán. Pedig a teljesítménymérés - vagy annak szándéka - nem új dolog, arról a most hatályos jogszabály is kilencbekezdéses paragrafusban rendelkezik; például arról, hogy a munkáltató évente egyszer köteles írásban értékelni a közszolgákat.”<sup>36</sup>

A következőképpen működne a teljesítménymérés a közszférában:

1. Meghatározzák azokat az általános jegyeket, amelyeknek meg kell felelniük a köztisztviselőknek (például nyelvtudás)
2. Kijelölik, hogy az egyes munkakörökben milyen speciális képességekkel kell rendelkezniük az alkalmazottaknak (például jó kommunikációs, tárgyalási képesség, gépírás)

---

<sup>36</sup> Forrás:

[http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos\\_versenyszamok\\_TELJESITMENYMERES\\_A.aspx](http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos_versenyszamok_TELJESITMENYMERES_A.aspx),  
letöltés időpontja: 2014.10.23.



3. Pontozzák az egyes kompetenciákat: „*1-es fokozatot az kapna, aki a leírás szerint » megszerzett ismereteit kismértékben és alacsony hatásfokkal alkalmazza «, míg a legmagasabb szint feltétele, hogy » megszerzett ismereteit a gyakorlatban újító, alkotó módon és kimagasló hatásfokkal alkalmazza «, és ezzel mások munkáját segíti.*”<sup>37</sup>

A magyar kormány arra törekszik, hogy olyan ösztönző- és értékelő rendszert hozzon létre, amelyhez a köztisztviselők bérezése is illeszkedik. Az egyes ügyfélszolgálatokon a kiszolgálás minőségét általában próbavásárlásokkal tesztelik, mérik, a telefonos ügyfélszolgálat (call center) esetében az egy óra alatt kiszolgált ügyfelek számát mérik, ez alapján értékelik az alkalmazottat.<sup>38</sup>

Elmondható tehát, hogy nagyon nehéz a közigazgatásban egységes rendszert létrehozni a teljesítmény mérésére, hiszen ahány szakterület és közigazgatási szerv működik hazánkban, annyiféle mérési rendszert lehetne kidolgozni. Emellett számításba kell venni azt is, hogy minden munkafolyamat rengeteg hibalehetőséggel jár együtt. Barcza Ilona, a Budapest Bank HR-menedzsere így vélekedik a teljesítménymérésről: „*Ha mérni tudjuk, hogy a munkatárs hányszor és miért hibázik, képesek leszünk mérni és fejleszteni a teljesítményét is.*”<sup>39</sup>

A közszolgák számára a teljesítményük mérése jelenthet átkot, de akár áldást is, hiszen a teljesítménymérés is számos előnnyel és hátránnyal jár együtt. Sajnos hazánkban a közigazgatási szférára a kétirányú kommunikáció, a csapatmunka kevésbé jellemző, sokkal inkább érvényesül az alá-fölérendeltségi viszony. A közigazgatási szervezeteknél többnyire évente csak egyszer vagy kétszer, vagy egyáltalán nem végeznek elégedettségi vizsgálatot. Általában a teljesítménymérést kérdőíves felméréssel vagy külső cég bevonásával végzik annak érdekében, hogy a mérés objektív legyen. A mérés eredménye képezi a teljesítményarányos juttatások, valamint az előrelépés alapját. Vannak bizonyos munkakörök, ahol havonta megismétlődik a teljesítménymérés. Minden esetben célszerű pontosan kidolgozni az értékelés rendszerét, hiszen ha az értékelés rendszere jól átgondolt, akkor a munkatársak számára motiváló lehet. Hatékonyabban dolgoznak, mert érzik azt,

---

<sup>37</sup> Forrás:

[http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos\\_versenyszamok\\_TELJESITMENYMERES\\_A.aspx](http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos_versenyszamok_TELJESITMENYMERES_A.aspx),  
letöltés időpontja: 2014.10.23.

<sup>38</sup> Forrás:

[http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos\\_versenyszamok\\_TELJESITMENYMERES\\_A.aspx](http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos_versenyszamok_TELJESITMENYMERES_A.aspx),  
letöltés időpontja: 2014.10.23.

<sup>39</sup> Forrás:

[http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos\\_versenyszamok\\_TELJESITMENYMERES\\_A.aspx](http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos_versenyszamok_TELJESITMENYMERES_A.aspx),  
letöltés időpontja: 2014.10.23.

hogy fontos a teljesítményük. A vezető személyiségén is nagyon sok minden múlik. Abban az esetben, ha a döntéshozó nem képes a beosztottjával személyes kommunikációt folytatni, akkor a teljesítménymérés és annak egész rendszere egy adminisztratív rendszerré alakul, ami nem viszi előre a szervezetet a céljai elérésében.<sup>40</sup>

Összefoglalóan megállapítható, hogy nem egyszerű feladat egy jól működő és eredményes teljesítménymérő rendszert kialakítani a közigazgatás területén.

## **4.2 Teljesítményértékelés a közigazgatási szervezeteknél**

2007-ben bevezetésre került hazánkban, a közszférában egy teljesítményértékelési rendszer, amely a szakállamtitkárokat, főosztályvezetőket, és az osztályvezetőket érintette. A teljesítményértékelő beszélgetések során az elvégzett munka mennyisége, minősége, a precizitás, a határidők betartása, illetve a munkához való hozzáállás befolyásolja azt, hogy kaphat-e valaki jutalmat.<sup>41</sup>

A teljesítményértékelő rendszer céljai a közigazgatás tekintetében:

- „hatékony és eredményes, szolgáltató, ügyfélorientált állam kiépítése,
- a köztisztviselőkkel szembeni elvárások tisztázása,
- az egyéni teljesítmények beazonosítása,
- az egyéni teljesítményekhez igazodó ösztönzési rendszer kialakítása,
- nyílt és együttműködésen alapuló munkakapcsolat kialakítása,
- a köztisztviselők elégedettségi szintjének növelése.”<sup>42</sup>

„Egy köztisztviselő például akkor teljesít jól, ha tartja a határidőket, ha részrehajlás nélkül intézi az ügyfelek ügyes-bajos dolgait, szem előtt tartja a hatékonyságot, a gazdaságosságot stb. Mára azonban elfogadott tényré vált, hogy a közszférában is fontos a dolgozók felé a pontos teljesítménykövetelmények meghatározása, majd a teljesítés nyomon követése.”<sup>43</sup>

2013 júliusától új teljesítményértékelési rendszert (TÉR) vezetett be közigazgatás, amely amellet, hogy új, egyben egységesített is. „A kabinet szerint ugyanis a kormánytisztviselői, a rendészeti és a katonai életpályamodellek kialakításához egységes

---

<sup>40</sup> Forrás: [http://www.mfor.hu/cikkek/Kozszolgak\\_teljesitmenymerese\\_atok\\_vagy\\_aldas\\_.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Kozszolgak_teljesitmenymerese_atok_vagy_aldas_.html), letöltés időpontja: 2014.10.23.

<sup>41</sup> Forrás: <http://www.origo.hu/allas/aktualis/20070221elindult.html>, letöltés időpontja: 2014.10.23.

<sup>42</sup> Forrás:

[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_02\\_teljesitmenymenedzsment/3099/index.scorml](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/3099/index.scorml), letöltés időpontja: 2014.10.22.

<sup>43</sup> Forrás:

[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_02\\_teljesitmenymenedzsment/3099/index.scorml](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/3099/index.scorml), letöltés időpontja: 2014.10.22.

elvi és módszertani alapon álló, de az érintett szervezetek sajátosságaihoz igazodó, rugalmas keretrendszer szükséges felépíteni és működtetni.”<sup>44</sup>

„A közigazgatásban zajló teljesítményértékelés megújítása a Magyar Program által meghirdetett közszolgálati életpálya egyik kiemelt eleme, mely most » emelkedik az íróasztaltól « - áll a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM) közleményében.”<sup>45</sup>

Kialakítottak egy egységes informatikai rendszert, amely csökkenti a bürokratikus terheket, illetve biztosítja a döntéshozók számára a megfelelő tájékoztatást. „A rendszer alapvető célja, hogy a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciákat fejlessze, és ezzel hathatósan hozzájáruljon a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez. A közszolgálati egyéni teljesítményértékelés évente két alkalommal elektronikus formában történik a közszolgálat egészenél kiépített, közös módszertani alapokon nyugvó rendszer segítségével.”<sup>46</sup>

Dr. Csonka Ernő, a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal elnöke így jellemzi a bevezetett rendszert: „[...] olyan évente ismétlődő, formális keretek között zajló vezetői tevékenységnek nevezte a felépített rendszert, amelynek során az értékelő vezető meghatározza a teljesítményértékelés kötelező, valamint ajánlott elemeit, valamint ezeket méri, illetve értékeli és erről az értékelt személy részére érdemi visszajelzést ad. Zárszavában elmondta, a kölcsönösségen alapuló teljesítményértékelés mindenkit segít abban, hogy munkáját elkötelezetten a legjobb tudása szerint tudja végezni.”<sup>47</sup>

#### 4.2.1 <sup>48</sup>A TÉR rendszer napjainkban<sup>49</sup>



A TÉR alapvető feladata annak megállapítása, hogy a közszolgálati tisztviselő milyen mértékben és eredménnyel járul hozzá a szervezet céljainak eléréséhez. Az ÁROP 2.2.5 „Humán erőforrás-gazdálkodás a központi közigazgatásban” című kiemelt projekt keretében valósult meg a teljesítményértékelési rendszer.

<sup>44</sup> Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/egyseges-teljesitmenyertekelesi-rendszer-indul-a-kozszferaban-20120206.html>, letöltés időpontja: 2014.10.23.

<sup>45</sup> Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/uj-teljesitmenyertekelesi-rendszert-vezet-be-a-kozigazgatas-20130704.html>, letöltés időpontja: 2014.10.23.

<sup>46</sup> Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/uj-teljesitmenyertekelesi-rendszert-vezet-be-a-kozigazgatas-20130704.html>, letöltés időpontja: 2014.10.23.

<sup>47</sup> Forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/uj-teljesitmenyertekelesi-rendszert-vezet-be-a-kozigazgatas-20130704.html>, letöltés időpontja: 2014.10.23.

<sup>48</sup> Kép forrása: <https://ter.gov.hu/portal/>, letöltés időpontja: 2014.10.29.

<sup>49</sup> Forrás: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=158444.269316](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=158444.269316), letöltés időpontja: 2014.10.29.  
[http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=161497.244267](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=161497.244267), letöltés ideje: 2014.10.29.

„Lezárult a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet által életre hívott közszolgálati teljesítményértékelési rendszer kialakítása. Dr. Biró Marcell a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM) közigazgatási államtitkára beszédében hangsúlyozta, a rendszert az alapoktól kellett felépíteni ahhoz, hogy a teljesítményközpontú közigazgatás megvalósulhasson. Elmondta: a lezárult munkaköri elemzések lesznek a stabil alapjai annak a tudományos igényű munkának, mely munkakör alapon szervezi a közigazgatásban a teljesítményértékelést. Előadásában kifejtette: közös siker, és nagy próbatétel volt a rendszer felépítése, melynek segítségével a közigazgatás bebizonyíthatta, hogy rendelkezik azokkal az értékkel, tulajdonságokkal melyek feljogosítják egy ilyen munkára.”<sup>50</sup>

A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal sajtóközleményében a következőket olvastam: [...] a TÉR bevezetése megtörtént, a rendszer működik [...], ugyan még számos finomhangolás és fejlesztés vár a rendszerre, de az már így is megteremtette annak a lehetőségét, hogy rendszerszerű, a közszolgálat mind a három hivatásrendjére (civil közigazgatás, rendészet, honvédelem) kiterjedő, egységes struktúra mentén lehessen a teljesítményértékelést elvégezni, mely objektív értékelésre, összehasonlításra is alkalmas.”<sup>51</sup>

Az új TÉR rendszer bevezetésével egyidejűleg, azaz 2013. július elsejével lépett hatályba a 10/2013 (VI.30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről. E rendeletet módosították, a jelenleg hatályos 10/2013. (I.21.) kormányrendelet – amely 2014. szeptember 6-án lépett hatályba – a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről az irányadó a közigazgatási szervek számára, amely részletesen kitér a teljesítményértékelés résztvevőire, kötelező elemeire, az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározására, a teljesítményértékelés ajánlott elemeire, a teljesítmény értékelésére, illetve mérésére, az értékelt személy jogaira, az önértékelés lehetőségére, az értékelő megbeszélések lebonyolítására, valamint a közszolgálati tisztviselők minősítésére. A következőkben e két Kormányrendeletre hivatkozva mutatom be a teljesítményértékelés rendszerét.

A köztisztviselő egyéni teljesítményértékelése, valamint minősítése elektronikus formában történik. Az elektronikus rendszer biztosítja a teljesítményértékelés

---

<sup>50</sup> Forrás: [http://www.kih.gov.hu/hu/web/guest/sajto/-/asset\\_publisher/gPAofvfKptX7/content/lezarult-a-kozszoalati-teljesitmenyertekelesi-rendszer-ter-kialakitasa-sajtokozlemeny-](http://www.kih.gov.hu/hu/web/guest/sajto/-/asset_publisher/gPAofvfKptX7/content/lezarult-a-kozszoalati-teljesitmenyertekelesi-rendszer-ter-kialakitasa-sajtokozlemeny-), letöltés időpontja: 2014.11.06.

<sup>51</sup> Forrás: [http://www.kih.gov.hu/hu/web/guest/sajto/-/asset\\_publisher/gPAofvfKptX7/content/lezarult-a-kozszoalati-teljesitmenyertekelesi-rendszer-ter-kialakitasa-sajtokozlemeny-](http://www.kih.gov.hu/hu/web/guest/sajto/-/asset_publisher/gPAofvfKptX7/content/lezarult-a-kozszoalati-teljesitmenyertekelesi-rendszer-ter-kialakitasa-sajtokozlemeny-), letöltés időpontja: 2014.11.06.

lebonyolításához szükséges módszertani anyagokat, illetve a közigazgatási szervek részére rendelkezésre bocsátja a webes alkalmazást. Az úgynevezett TÉR Centrum a webes alkalmazás központja.

A közigazgatási szervek éves feladatai közé tartozik a teljesítményértékelés elvégzése egyénre szabottan. Az értékelés során a vezető meghatározza az alkalmazottak számára a teljesítményértékelés kötelező, valamint ajánlott elemeit, ezeket együttesen méri és értékeli, majd visszajelzést ad az érdekelt köztisztviselő számára.

### ***A teljesítményértékelés szereplői***

#### ***Értékelő vezető:***

A teljesítményértékelés folyamatának fő felelőse, a munkáltatói jogkör gyakorlója. Átruházhatja a teljesítményértékeléssel kapcsolatos értékelő vezetői jogkörét a mérési időszak kezdetén. Fontos, hogy egy értékelő vezetőhöz lehetőség szerint húsznál több értékelt személy ne kerüljön, hiszen, ha a vezető túlterheltté válik, nem tudja elvégezni felelősségteljesen a rá bízott teljesítményértékelést. Az értékelő vezető értékelt személyként is részt vesz a mérési és értékelési folyamatokban. Minden esetben a vezető döntését kell irányadónak tekinteni.

#### ***Értékelt személy:***

A közszolgálati tisztviselő, a hivatásos állomány tagja, továbbá a katonai állomány tagja, akinek a teljesítményét e rendeletben meghatározott szabályok szerint kell értékelni, illetve mérni, a közszolgálati tisztviselő aktivitására, együttműködésére és pozitív hozzáállására is szükség van a sikeres teljesítményértékeléshez.

#### ***Közigazgatási szerv vezetője, valamint kormány megbízott:***

A közigazgatási szerv vezetője jogosult dönteni a teljesítményértékelés ajánlott elemeiről, illetve azok alkalmazásáról, amely a belső szabályzatban kerül rögzítésre. A főváros és megyei kormányhivatal esetében a kormány megbízott dönt az ajánlott elemekről, és azok alkalmazásáról.

#### ***Helyi szervezeti támogató:***

A teljesítményértékelés helyi és szervezeti folyamatának összefogója és koordinálója. Legfőbb feladatai: közszolgálati tisztviselők nyilvántartása, értékelő vezetők és értékelt személyek összerendelése, az értékelő vezetők teljesítménymérési folyamatainak módszertani támogatása, az értékelő vezetők munkájának felügyelete, eredmény-listák elkészítése, tapasztalatok összegyűjtése és továbbítása a személyügyi központ felé.

### Informatikai munkatárs:

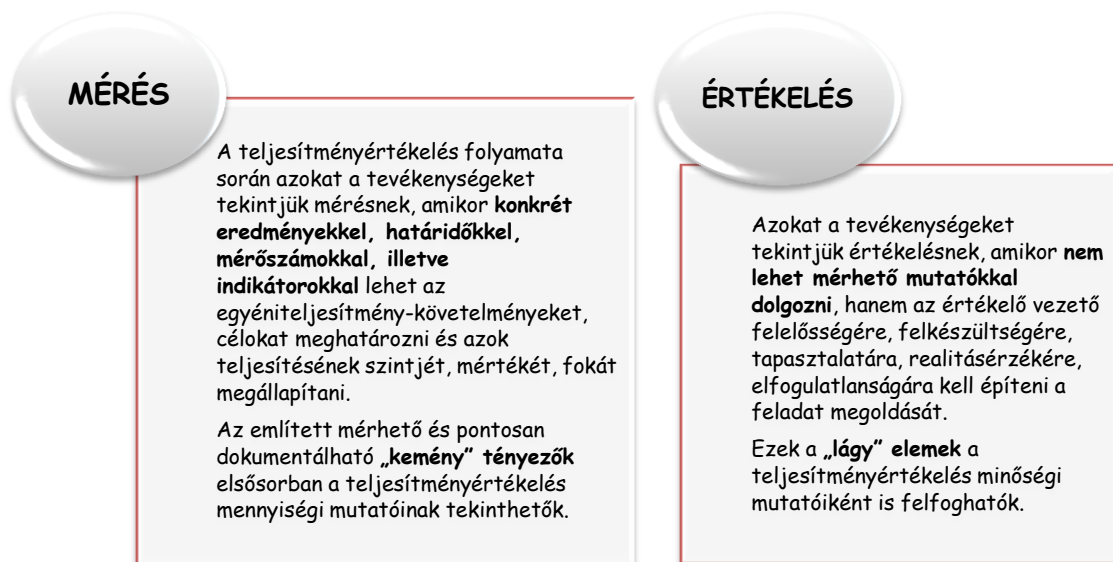
Feladatai közé sorolható az informatikai rendszer zavartalan működésének biztosítása, a felhasználók felkészítése és segítése az informatikai rendszer használatára, változtatások, fejlesztések igénye iránti szükséglet felmérése, valamint jelzése a rendszerfejlesztők irányába. Abban az esetben, ha a közigazgatási szerv a TÉR Centrumhoz csatlakozik, nem szükséges külön informatikai munkatársat kijelölni.

### Az egyéni teljesítményértékelés és minősítés lebonyolításában funkcionális feladatokat ellátók köre:

A közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter legfőbb feladata, hogy felügyelje a teljesítményértékelésre és minősítésre vonatkozó szabályok, valamint módszertani előírások betartását. Országos szintű irányítás alatt áll a közigazgatási szervezetek teljesítménymérése, amelyet a személyügyi központ lát el. Kiemelt feladatoként említhető meg az éves jelentés elkészítése a teljesítményértékelések tapasztalatairól.

### ***A teljesítményértékelés két komponense: a mérés, illetve az értékelés***

*13. ábra: Mi a különbség a teljesítmény mérése és értékelése között?*



*Forrás: Saját szerkesztés<sup>52</sup>*

<sup>52</sup> Forrás: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1300010.KIM](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300010.KIM), letöltés időpontja: 2014.10.29.

## ***A teljesítményértékelés kötelező elemei***

### Munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények:

Minden értékelt személy részére meg kell határozni legalább három, legfeljebb négy munkaköri egyéni teljesítménykövetelményt. Az értékelt személy munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit szövegesen kell meghatározni az 1. számú melléklet vagy a 2. számú melléklet szerinti értékelő lapon, attól függően, hogy az adott teljesítménykövetelmény teljesítése mérhető vagy értékelhető. Az 1. számú melléklet szerinti értékelő lapon meg kell határozni a teljesítménykövetelmény végrehajtásának elvárt eredményét, elvárt határidejét, elvárt mérőpontját, indikátorait. Továbbá elő kell írni a 3. számú melléklet szerinti értékelő lapon meghatározott kompetencia alapú munkamagatartás értékelési tényezők alkalmazását.

### Az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározása:

Az értékelő vezetőnek – az értékelt személlyel történt előzetes megbeszélést követően – tárgyév január 31-ig meg kell határoznia az értékelt személy első féléves, illetve éves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit, majd a tárgyév július 15-ig szintén meg kell határoznia az értékelt személy második féléves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeit. Ezeket az előre meghatározott egyéni teljesítménykövetelményeket az értékelő vezető módosíthatja.

### Kompetencia alapú munkamagatartás értékelési tényezők meghatározása:

A kompetenciák átfogó képet adnak a közszolgálati tisztviselő szakmai professzionalitásáról, rendezettségéről, teherbírásáról, munkaidő-kihasználásáról, személyes és szociális kompetenciáiról. A kompetencia alapú munkamagatartás értékelése kötelező.

## ***A teljesítményértékelés ajánlott elemei***

A közszolgálati tisztviselő részére

- a) stratégiai egyéni teljesítménykövetelményeket,
- b) egyéni fejlesztési célokat,
- c) év közben többletfeladatokat,
- d) kompetenciákat is meg lehet határozni.

A teljesítményértékelés ajánlott elemeit belső szabályzatban kell meghatározni. Az ajánlott elemek egységes szervezeti szintű alkalmazásáról a hivatali szervezet vezetője dönt. A stratégiai egyéni teljesítménykövetelményeket a 4. számú mellékletben kell

rögzíteni, az egyéni fejlesztési célok az 5. számú mellékletben, míg az év közbeni többletfeladatok a 6. számú mellékletben kerülnek meghatározásra.

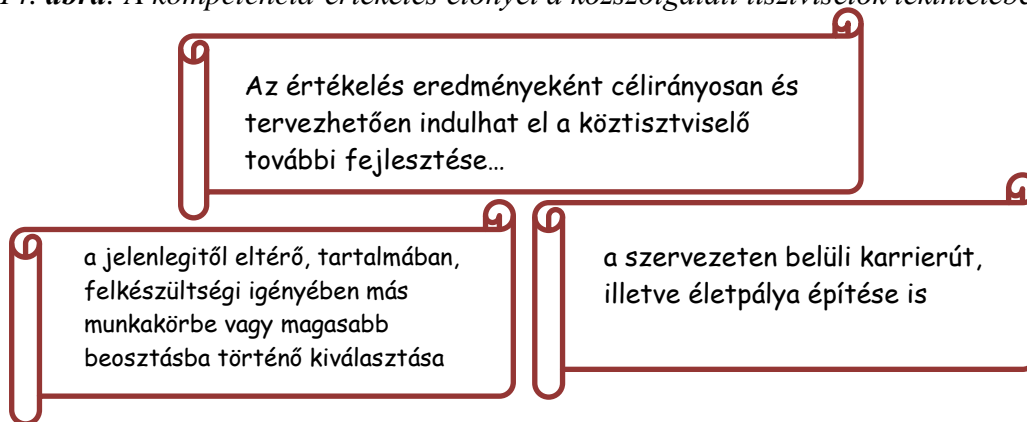
A kompetencia-értékelés meghatározása:

„A kompetencia magába foglalja a közszolgálati feladatok ellátásához szükséges ismeretek, jártasságok, készségek, képességek, szociális szerepek vagy értékek, az énkép, valamint meghatározott személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttesét. Egy-egy személy kompetencia együttese megmutatja, hogy az adott munkakörben kik azok, akik kiválóan, átlagosan vagy átlag alatti kompetenciával látják el feladataikat.”<sup>53</sup>

**Például:**

- ügyfél-orientáltság,
- döntésképeség
- egyéb ismeretek alkalmazásának képessége (idegennyelv-tudás, informatikai ismeretek),
- etikus magatartás/megbízhatóság,
- felelősségtudat stb.

*14. ábra: A kompetencia-értékelés előnyei a közszolgálati tisztviselők tekintetében*



*Forrás: Saját szerkesztés<sup>54</sup>*

A kompetencia-értékelés során két kompetencia osztály (vezetői és beosztotti) állítható össze, amely lehetőséget ad mind a vezetők, mind pedig a közszolgálati tisztviselők értékelésére. A kompetencia osztályokba hat a szerv vezetője által meghatározott kompetencia kerül besorolásra. A munkáltató jogkör gyakorlója további három kompetenciát kell, hogy kiválasszon, így összesen kilenc kompetencia kerül értékelésre. Ezen kompetenciák felsorolása a 7. számú mellékletben található.

<sup>53</sup> Forrás: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1300010.KIM](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300010.KIM), letöltés időpontja: 2014.10.30.

<sup>54</sup> Forrás: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1300010.KIM](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300010.KIM), letöltés időpontja: 2014.10.30.



## ***A teljesítmény értékelése és mérése***

Az értékelt személy teljesítményét 0–100%-ig terjedő, öt teljesítményfokozatra bontott mérőskálán kell mérni, illetve értékelni. A teljesítménykövetelményekhez, munkamagatartás értékelési tényezőkhöz, kompetenciákhoz, többletfeladatokhoz rendelt százalékos értékhez adott teljesítményfokozat tartozik. Az egyes értékelési szempontokhoz rendelt százalékos értékek együttes számtani átlaga adja a teljesítményszintet, ami a teljesítményértékelés eredménye.

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

## ***Az értékelt személy jogai, értékelő megbeszélés, önértékelés***

### Az értékelt személy jogai:

Az értékelő vezetőnek az értékelt személyt tárgyév január 1-je és január 31-e között, valamint július 1-je és július 15-e között tájékoztatnia kell a részére meghatározott, valamint előírt kötelező, illetve ajánlott teljesítményértékelési elemekről. A tájékoztatás során az értékelő vezető ismerteti a teljesítményértékelés célját, alapelveit, a mérés és az értékelés szempontjait, a mérés és az értékelés folyamatát. A teljesítményértékelés eredményét az értékelt személy jogosult megismerni.

### Értékelő megbeszélés:

A teljesítményértékeléskor az értékelő vezető és az értékelt személy között értékelő megbeszélésre kerül sor, amelyen a vezető részletesen ismerteti és indokolja az értékelt személlyel az általa kialakított teljesítménymérési, illetve értékelési eredményeket. Ezekre az értékelt személy észrevételt, javaslatot tehet, amelyet írásban kell rögzíteni.

### Önértékelés:

*„Egy korszerűen és hatékonyan működtetett egyéni teljesítményértékelési rendszernek szerves alkotó eleme az értékelt saját feladatellátásáról, munkahelyi magatartásáról, hozzáállásáról, kompetencia értékeléséről, tehát **összteljesítményéről kialakított véleményének önértékeléssel történő közreadása az értékelő vezető, illetve a szervezet***

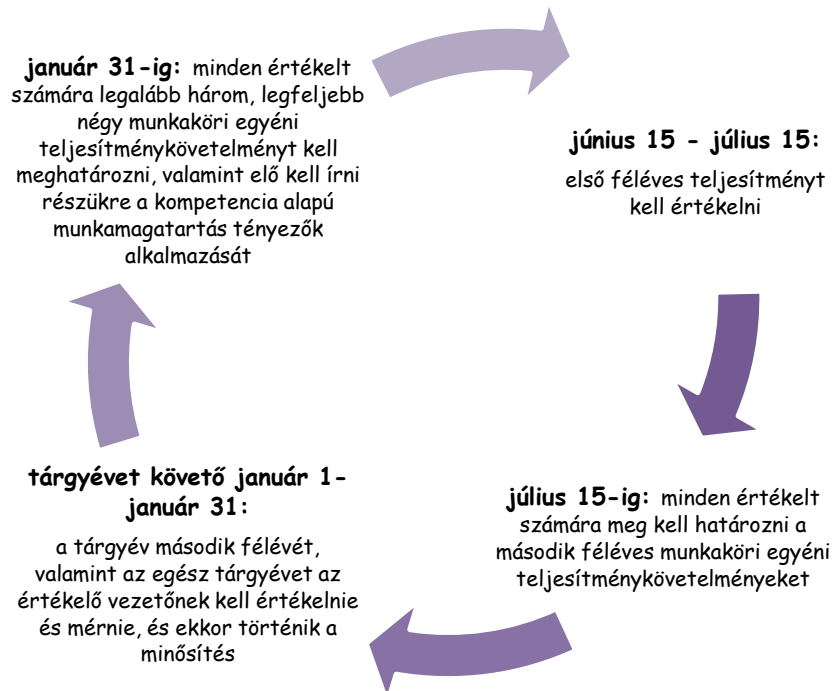
számára.”<sup>55</sup> A munkáltatói jogkör gyakorlója írásban rendelkezhet úgy, hogy az értékelő vezető általi teljesítményértékelés előtt az értékelt személy az értékelő lapon önértékelést végezzen. Ebben az esetben az értékelt személy az értékelő vezető által végzett értékeléssel azonos módon méri, illetve értékeli a saját teljesítményét. Az önértékelés nem kötelező jellegű.

### **Minősítés**

Az értékelő vezetőnek a tárgyévre vonatkozó minősítést a tárgyévet követő év január 1-je és január 31-e között kell elkészítenie. A minősítést két példányban kell kinyomtatni, melynek egy példánya aláíráskor a közszolgálati tisztviselőhöz kerül.

### **A teljesítményértékelés időbeli lebonyolítása**

15. ábra: A tárgyévi teljesítményértékelés feladatainak időbeni folyamata



Forrás: Saját szerkesztés<sup>56</sup>

### **A teljesítményértékeléshez kapcsolódó dokumentációs kötelezettségek**

„[...] az értékelő lapok tartalmát két példányban nyomtatott formában is elő kell állítani és nyilvántartásba kell venni [...]. Ezt követően a papíralapú dokumentum tekintendő hiteles teljesítményértékelési és minősítési eredménynek.”<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Forrás: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1300010.KIM](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300010.KIM), letöltés időpontja: 2014.10.30.

<sup>56</sup> Forrás: <https://ter.gov.hu/portal/>, letöltés időpontja: 2014.10.24.

<sup>57</sup> Forrás: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1300010.KIM](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300010.KIM), letöltés időpontja: 2014.10.30.

## 5 PIMER KUTATÁS: A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI- ÉS ÉRTÉKELÉSI GYAKORLAT A ZALA MEGYEI KÖZIGAZGATÁSBAN

Ahhoz, hogy eredményesebben és hatékonyabban működjön az államigazgatás, illetve abban ugyanígy működjenek a közigazgatási szervek, elengedhetetlen, hogy a munkatársak is eredményesebben és hatékonyabban dolgozzanak. A hatékonyság fokozásához mindemellett szükséges, hogy a közigazgatási szervezet és az egyén célkitűzései egy irányba hassanak. A TÉR rendszer többek között azért fontos egy közigazgatási szerv életében, mert ez kapcsolja össze a vezetők és az alkalmazottak céljait. *„Fontos kérdés, hogy hogyan tudjuk munkatársaink munkáját mérni, és megfelelő motivációs eszközöket alkalmazni, hogy a teljesítményük javuljon.”* (Kissné 2008, p. 135.)

A TÉR rendszer tehát segítséget nyújt az egyéni képzési igények meghatározásában, a köztisztviselők fejlődési irányának, karrierútjának tervezésében, - olvashatjuk a Hadmérnök című folyóiratban megjelenő Kissné András Klára „Teljesítményértékelési rendszer bevezetése a gyakorlatban” című cikkében. De ez csak egy cikk a sok közül, amelyekben a teljesítményértékelő rendszerek hasznosságát emelik ki.

*„Közel 175 ezer kormány- és köztisztviselő teljesítményértékelése újult meg 2013 júliusában. Az új TÉR rendszer beváltotta a hozzá fűzött reményeket: a szoftver kifejlesztése és implementálása zökkenőmentesen zajlott le, emellett a módszertanok bevezetése és a minősítés lebonyolítása is sikeres volt. A 2013. július 1-jétől hatályos TÉR rendszer egy jól strukturált kormányrendeleten és további részletező miniszteri rendeleteken alapul. [...] a struktúra közös módszertanon alapszik, az egyéni teljesítménykövetelmények és a kompetencia alapú munkamagatartás (viselkedésjellemzők) mindhárom hivatásrendben megegyeznek. A folyamat időszakokra van lebontva, az első féléves célkitűzést a mérés vagy értékelés követi, azután újabb célkitűzések meghatározása, végül a tárgyév végén az értékeléssel és minősítéssel zárul az egy éves ciklus.”<sup>58</sup>*

Szekunder kutatásom során pozitív és negatív véleményeket is olvastam a közigazgatás reformjáról, a teljesítménymenedzsmentről, azon belül is a teljesítménymérési- és értékelési rendszerek bevezetésének fontosságáról. Felkeltette tehát az érdeklődésemet, hogy mélyebben megvizsgáljam a közigazgatásba 2013 júliusától bevezetett TÉR rendszer működését, illetve azt, milyen hatással van a teljesítményértékelés a köztisztviselőkre.

---

<sup>58</sup> Forrás: <http://www.onkormanyzatiklub.hu/az-onkormanyzati-rendszer-megujitasa/6150-tulteljesitette-a-kituzott-celokat-a-ter-rendszer>, letöltés időpontja: 2014.11.06.

Mivel a Zala megyei közigazgatás is beépítette már ezt az új TÉR rendszert a működésébe, egyértelművé vált számomra, hogy e területen vizsgálódjak tovább.

## **5.1 A teljesítménymérő rendszerek haszna vezetői szemmel (mélyinterjú)**

### **5.1.1 A kutatás célja**

**Célcsoport:** a Zala megyei közigazgatásban az új TÉR rendszert alkalmazó vezetők köre

**Módszer és kérdezéstechnika:** kvalitatív kutatás/mélyinterjú megkérdezés

**Mintavételezés módja:** a közigazgatás területén az új teljesítményértékelő rendszer tekintetében már tapasztalattal rendelkező vezetők célirányos kiválasztása

**Minta:** összesen 5 fő

**Elemzési technika:** a kérdésekre adott válaszok alapján egy összesítő értékelés készítése az új TÉR rendszerről, a résztvevők (a teljesítményértékelést vezető személyek) tapasztalatainak vizsgálata, illetve a TÉR rendszer vizsgálata

**A kutatás megvalósítása:** a mélyinterjú lebonyolítása egyéni megkeresés alapján történik

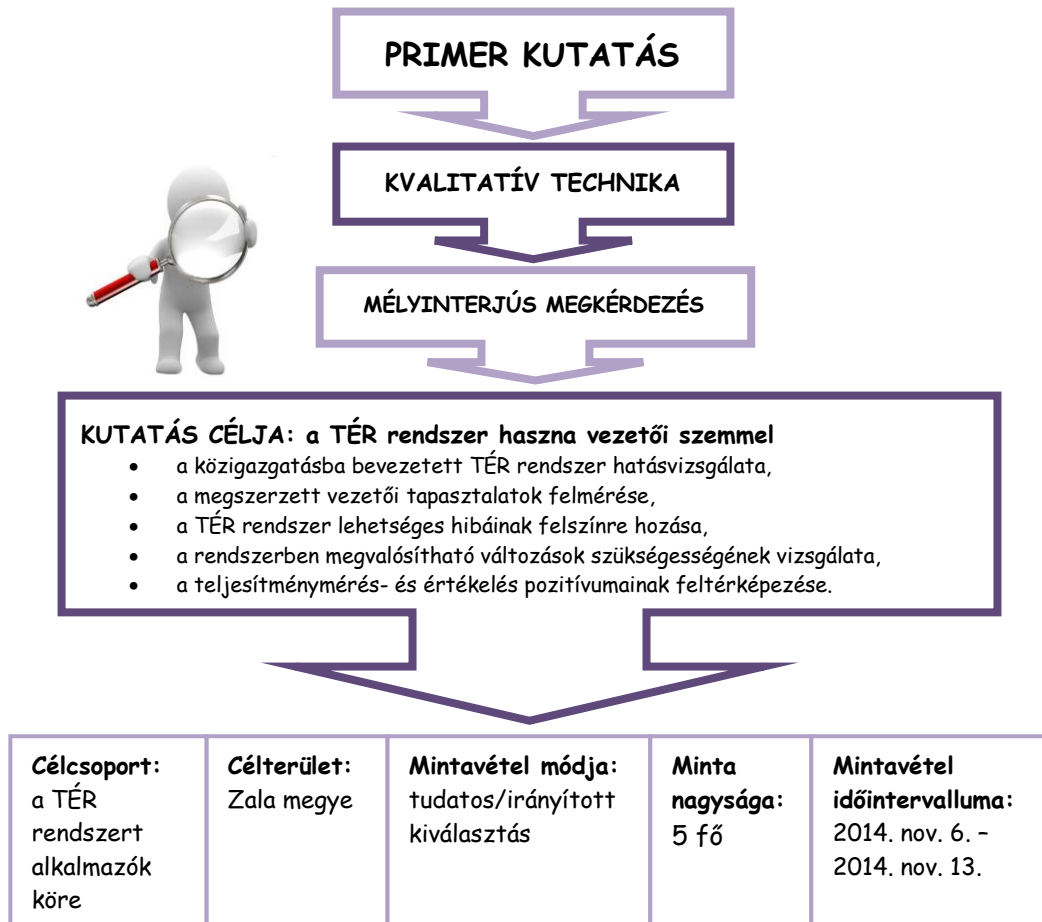
**A mélyinterjú megkérdezés legfőbb célkitűzése:**

- feltérképezni, hogy a TÉR rendszer bevezetésének milyen hatásai jelennek meg a közigazgatásban,
- felmérni a megszerzett vezetői tapasztalatokat,
- felszínre hozni a TÉR rendszer lehetséges hibáit,
- rávilágítani a rendszerben megvalósítandó változtatásokra.

### 5.1.2 A kutatás logikai váza

16. ábra: A primer kutatás logikai vázát szemléltető ábra

59



Forrás: Saját szerkesztés

### 5.1.3 A mélyinterjú megkérdezés módszerének bemutatása

A kutatási módszer megválasztásánál figyelembe vettem a piackutatási módszerek típusait. „A primer piackutatás két alapvető módszerrel dolgozik: kvalitatív, illetve kvantitatív kutatással.” (Szilágyi Z. – Veres Z. 2007, p. 64.)

Kutatásom **kvalitatív technikával**, ezen belül is mélyinterjú megkérdezéssel valósult meg. A kvalitatív kutatás segít feltárni és megérteni a célcsoport gondolkodásának struktúráit, viselkedési sémáit, valamint lehetőséget ad a válaszadók véleményalkotási folyamatának, szokásainak mélyebb vizsgálatára. Az egyénre koncentrálni. Legtipikusabb módszerei közé sorolhatjuk a megfigyeléseket vagy a mélyinterjúkat.

<sup>59</sup> Kép forrása:

[http://www.bbr.hu/hirek/266/ingatlanpiaci\\_benchmarking\\_kutatas\\_%E2%80%93\\_kitoltesre\\_fel!](http://www.bbr.hu/hirek/266/ingatlanpiaci_benchmarking_kutatas_%E2%80%93_kitoltesre_fel!), letöltés időpontja: 2014.11.06.

A módszer megválasztását követően meghatároztam a mintavétel módját, célcsoportját, célterületét, nagyságát, illetve időintervallumát.

A kvalitatív kutatási módszer keretében két mintavételi technikát alkalmazhatunk: a véletlenszerű, vagy a tudatos/irányított kiválasztást. A mélyinterjú megkérdezésem esetében a kiválasztás tudatos volt, hiszen a TÉR rendszer jelenleg még igencsak innovatívnak számít a közigazgatási szervezetek körében. Ahhoz, hogy a mélyinterjút el tudjam készíteni, szükséges volt feltérképeznem azokat a közigazgatási szerveket, ahol már folytattak le teljesítménymérést- és értékelést. A kutatást Zala megye közigazgatására szűkítettem le. A mélyinterjú megkérdezés előkészületei már októberben elkezdődtek, de a mélyinterjú konkrét lebonyolítására 2014. november 6. és 13. között került sor. A mintavétel nagyságának kitűzésekor figyelembe vettem a kutatásom időintervallumát, valamint célterületét, így 5 főt kérdeztem meg.

Kutatásom középpontjába a Zala Megyei Kormányhivatal szervezeti egységeit állítottam. A következő szervezeti egységeknél bonyolítottam le a mélyinterjúkat:

- Humánpolitikai Főosztály
- Munkavédelmi és Munkaügyi Szakigazgatási Szerv Munkavédelmi Felügyelőség
- Munkaügyi Központ
- Egészségbiztosítási Pénztári Szakigazgatási Szerv
- Szociális és Gyámhivatal

**A mélyinterjú technikai lebonyolítása:** a mélyinterjúkhoz egy előre elkészített interjúvázlat készült, amely rögzíti azokat a témákat és azok sorrendjét, amelyekre a kutató választ keres. A beszélgetésről interjúalanyonként készült egy-egy **részletes feljegyzés**, amelyek a 8. mellékletben kerültek csatolásra. Az interjú során többségében nyitott kérdéseket sorakoztattam fel. Az eredmények bemutatása a vizsgált technikához illeszkedően többnyire leíró jellegű.

#### *5.1.4 A mélyinterjú megkérdezés eredményeinek bemutatása*

A mélyinterjúkon elhangzottaknak megfelelően igyekeztem az egyes kérdésekre adott válaszokat minél szemléletesebben bemutatni, illetve törekedtem a lényegi információk kiszűrésére, kiemelésére.

A mélyinterjú kutatásomból kiderült, hogy a közigazgatás területén már régóta végeznek teljesítménymérést- és/vagy értékelést. A közszférában **2007 óta** rendszeresen mérik, illetve értékelik a köztisztviselők munkáját, teljesítményét. A megkérdezett

kormányhivatali szervezetek mindegyike alkalmazott már teljesítményértékelést, így az új teljesítményértékelési rendszer nem hozott újdonságot a szervek és a dolgozók számára.

A teljesítményértékelés szükségességét abban látják a vezetők, hogy **mindkét oldal számára hasznos információkat hoz felszínre.**

- *A munkavállalók* tisztában vannak azzal, mit várnak el tőlük és az értékelés eredményeiből visszajelzést kapnak arra vonatkozóan, hogy a munkájukat milyen mértékben sikerült elvégezniük, mennyire tudtak megfelelni az elvárásoknak.
- Emellett a teljesítmény mérése/értékelése egyfajta „**sebességmérőként**” szolgál *a döntéshozók* számára: a mérés és/vagy értékelés eredménye megmutatja számukra, hol tart éppen a szervezet a kitűzött célok elérésében, szükség esetén pedig jelzést adhat a beavatkozásra.

A megkérdezett vezetők többsége szükségesnek véli a teljesítményértékelést támogató szoftver (TÉR) bevezetését, amely egy **új formát adott** a teljesítményméréshez- illetve értékeléshez:

- egységes rendszerként működik,
- országosan egységes eljárásrend szerint, továbbá
- egységes dokumentumok alapján.

A Munkaügyi Központ vezetője szerint a rendszer uniformizáltsága miatt az egyes szervezetek sajátosságaihoz egyáltalán nem igazodó teljesítményértékelési rendszerről van szó.

A teljesítményértékelés minden kormányzati szervnél a **jogszabály által meghatározott módon történik évi két alkalommal**, a 2013 júliusától bevezetett TÉR rendszer alkalmazásával. Az értékelést legtöbb esetben a munkáltatói jogkör gyakorlója végzi, de van lehetőség arra nagyobb szervezeti egységeknél, hogy a jogkör leadásával az osztályvezetők is elvégezhessek a mérést/értékelést. A féléves és éves értékeléskor az értékelő vezetők személyes beszélgetés keretében közlik a munkatársakkal az eredményt, valamint azt indokolják is.

A kutatásomba bekerült közigazgatási szervek közül a Munkavédelmi és Munkaügyi Szakigazgatási Szerv Munkavédelmi Felügyelőség **teljesítménymérési gyakorlata is**. Mivel a szakigazgatási szerv munkaügyi védelmi és ellenőrzési tevékenységet folytat, ez az ellenőrzési tevékenység számszerűsíthető (például hány munkáltatót ellenőriznek a felügyelők, hány szabálytalanságot tárnak fel, mennyi intézkedést hoznak stb.), tehát

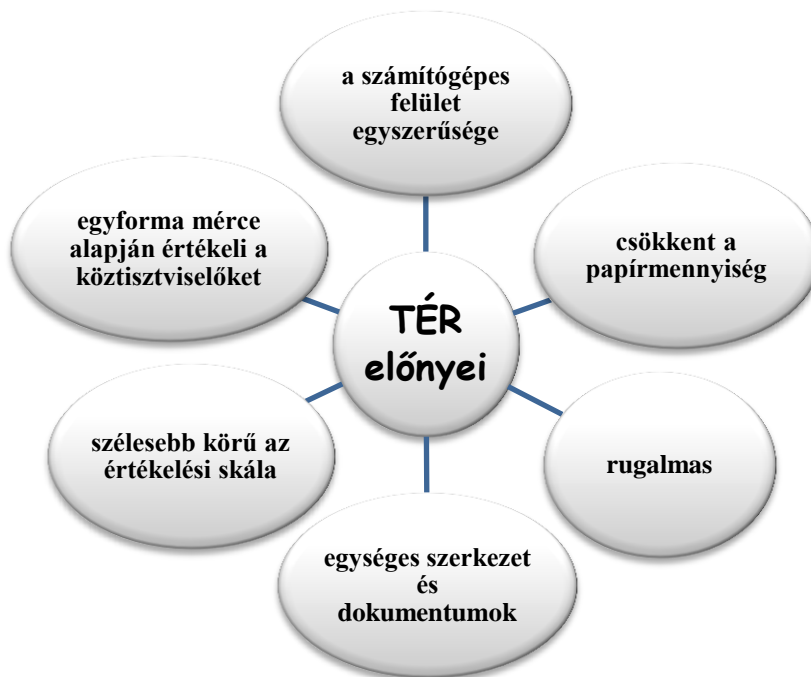
olyan produktumok keletkeznek, amelyek mérhetőek. A mérhető mutatókról negyedévente ad a vezető visszajelzést a kollégák számára.

Az értékelt köztisztviselők elfogadják azt, hogy mérik/értékelik a teljesítményüket, munkájukat. Az elbeszélgetések során lehetőségük van arra, hogy elmondják véleményüket, észrevételeiket stb. A legtöbb kérdés a százalékos értékek kapcsán merült fel, ugyanis a munkavállalók nem igazán értik, hogy az adott százalék mit is takar. A vezetők többsége készít szöveges értékelést is, amelyben világosan jellemzik az adott kolléga **munkateljesítményét, illetve kompetenciáit**.

A megkérdezett vezetők elmondása szerint technikailag teljesen jól működik a rendszer, mindenki megfelelően használja. Lényegesen megkönnyítette a TÉR rendszer a munkát, mert a rendszer generálja az értékelőlapokat, számolja ki az eredményeket, tárolja azokat, és visszakereshetővé teszi a korábban rögzített értékeléseket stb.

Az új TÉR rendszer **számos előnnyel bír**, derült ki a kutatásomból. A 17. számú ábra a TÉR rendszer előnyeit szemlélteti.

*17. ábra: A TÉR rendszer előnyei*



*Forrás: Saját szerkesztés a mélyinterjúk megkérdezések alapján*

A **rendszer hátrányait** tekintve kevesebb került előtérbe. A kormányzati szervek vezetői egyet értettek abban, hogy egy kissé merev a rendszer, mert két félét kell értékelni, véleményük szerint elégséges lenne az év végi értékelés. A rendszer akkor lenne igazán költséghatékony, ha elektronikusan lehetne kezelni az értékelő lapokat. A



Munkaügyi Központ vezetője szerint nem lehet specializálni a rendszert az adott szervezet karakteréhez, az adott feladatokhoz, azok ütemezéséhez, a munkakörökhöz. Ez a meglátás véleményem szerint is megállja a helyét, hiszen nagyon széleskörű tevékenységi kört foglal magába a közigazgatás. Az azonos feltételek alapján történő értékelés tehát nem biztos, hogy a közigazgatás minden területén ugyanolyan súllyal bír. A szervezeti egység vezetőjének elmondása szerint a rendszer nagy hátránya, hogy nincs a munkáltató kezében olyan lehetőség, hogy a kiválóan teljesítő kollégákat **jutalomban részesítse**. Ez a hátrány, mint kiderült a szűkös anyagi háttérből adódik. Az értékelésnek folyamatos tevékenységként kellene jelen lennie a közigazgatási szervezetek életében, és csak egy adott feladat, célkitűzés megvalósítása befejeztével lenne értelme az értékelésnek.

**A vezetők változtatási javaslatai** az új TÉR rendszerrel kapcsolatban lényegében azonosak voltak.

- A nyomtatás **sok időt és papírt vesz igénybe**, ezért elég lenne csak a felületen rögzíteni a követelményeket, az értékeléseket, valamint a minősítést.
- A rendszer hátrányaként már felhozott féléves értékelést feleslegesnek tartják, helyette elég lenne az éves szintű értékelés.
- Emellett a kompetenciákat felül lehetne vizsgálni, nem biztos, hogy minden köztisztviselőnél azonos fajsúllyal bír egy adott kompetencia.
- A legérdekesebb válasz szerint a most működő rendszert teljes egészében meg kellene szüntetni, és helyette egy négyfokozatú (kiválóan teljesít, jól teljesít, megfelelően teljesít, nem megfelelően teljesít) értékelési rendszert lenne célszerű bevezetni. Az értékelést pedig csak abban az esetben kellene használni, ha valami bekövetkezik az alkalmazott jogviszonyában (például fizetésemelés, fizetéscsökkentés, magasabb fokozatba lépés, elbocsátás, más munkakörbe helyezés előtt). Ennek lényege: legyen egy világos, megalapozó dokumentum arra vonatkozóan, hogy miért döntött úgy a vezető, ahogyan döntött.

A kutatásom során lehetőségem nyílt megkérdezni egy a Zala megyei Kormányhivatalnál dolgozó kormánytisztviselőt is. A beszélgetésről készített feljegyzést a 9. számú melléklet tartalmazza. Elmondása szerint a teljesítményértékeléssel ösztönözni lehet az alkalmazottakat, hiszen egymáshoz képest is meg akarnak felelni az elvárásoknak. Igaz, nem mindegyik közigazgatási szervnél van lehetőség illetményeltérítésre és jutalomban való részesítésre, de előfordul, hogy a kiválóan teljesítő kollégák kapnak a munkájuk elismeréséért jutalmat, egyes szervezeteknél pedig „kitüntetés”, oklevelet. A

köztisztviselők is használják a TÉR rendszert, hiszen azon keresztül van lehetőségük arra, hogy nyomon kövessék az értékeléseiket. Az értékelő vezetők számára három-négy alkalommal a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium tartottak oktatást az új rendszer használatáról. A köztisztviselő kitért arra is, hogy a vezetők számára milyen információval tud szolgálni az értékelés. Iránymutatást kapnak a vezetők arra vonatkozóan, hogy milyen irányba halad a munka, a felmerülő problémákat miként lehetne megoldani, összehasonlítást tudnak végezni az egyes értékelt időszakok között (ki milyen mértékben fejlődött). Teljes mértékben elfogadja ő is azt, hogy mérik/értékelik a teljesítményét, és fontosnak tartja, hiszen egyrészt az eredmény felszínre hozza azokat a kompetenciákat, amelyeket még fejlesztenie kell, másrészt pedig ösztönzően hat az értékelés a munkájára. A megkérdezett dolgozó szerint a rendszer bevezetésekor a jogszabályi háttér nem volt egységben a rendszerrel. Emellett kiemelte, hogy még mindig költséges, hiszen minimum két példányban kerül kinyomtatásra az értékelés. Változtatási javaslata a teljesítményértékeléssel kapcsolatban annyi lenne, hogy a féléves értékelést meg kellene szüntetni, és helyette az éves minősítést kellene bevezetni.

A 10. számú mellékletként csatolt értékelő lap a Zala Megyei Kormányhivatal egyik kormánytisztviselőjének első féléves értékelését tartalmazza. A mellékletben jól látható az értékelő lap szerkezete, felépítése, a meghatározott egyéni teljesítménykövetelmények, valamint a kompetencia alapú munkamagatartás elemei.

Mivel a kutatásom során több változtatási javaslat is elhangzott az új teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatban, utánajártam annak, hogy vannak-e erre vonatkozó hírek, indítványozások minisztériumi szinten. Mindenféleképpen fejleszteni fogják a közeljövőben a rendszert, derült ki a Rádiorient „Miénk itt a TÉR! – Objektív értékelési rendszer a közigazgatásban” című interjúból. *„Bár elkészült és működőképes a szoftver, a fejlesztéseknek még koránt sincsen vége. A fejlesztő csapat folyamatosan kéri és gyűjti az észrevételeket a honlap és a TÉR szoftver működése kapcsán, amelyek alapján finomítani, felhasználóbarátabbá tudják tenni a kezelőfelületeket.”*<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Forrás: <http://www.orientpress.hu/120617>, letöltés időpontja: 2014.11.14.

### 5.1.5 A mélyinterjú főbb megállapításai, következtetései

A kutatásom során a teljesítményértékelés **pro** és **kontra** oldalát is megismerhettem.

#### 1. kérdés: Ön szerint szükséges volt a teljesítményértékelés bevezetése a közszolgálatba? Miért?

##### A bevezetés szükséges volt:

##### Pro

- nem jelentett újdonságot a szakigazgatási szerveknek a teljesítményértékelés (már korábban is kellett mérniük és értékelniük a munkatársak teljesítményét),
- a teljesítménymérés egységes bevezetése szükséges volt (minden hivatal végzi, egységes eljárásrend, egységes dokumentumok),
- a teljesítményértékelés új formát kapott a TÉR rendszer bevezetésével,
- mindkét oldal számára hasznos (információkat szolgáltat a vezetőség, illetve a kollégák számára egyaránt),
- szükség van rá a közigazgatásban is, ahol teljesítménycélokat tűznek ki a szervezetek, célszerű mérni és értékelni tehát, hogy hol tartanak az adott cél megvalósításában, valamint a célok elérésében milyen mértékben és milyen hozzáállással vettek részt a köztisztviselők

##### A bevezetés nem volt szükséges:

- nem volt szükséges, legalábbis nem ilyen formában
- uniformizált, az egyes szervezetek sajátosságaihoz egyáltalán nem igazodik a rendszer

##### Kontra

#### 2. kérdés: Hogyan történik Önöknél a teljesítményértékelés? Ki végzi? Időbeli lebonyolítása? Elemzése, értékelése? Hogyan kapnak visszajelzést a vizsgált munkatársak?

Hogyan történik a teljesítményértékelés?

- jogszabály által meghatározott módon történik

Ki végzi?

- a munkáltatói jogkör gyakorlója végzi (aki lehet: vezető, helyettes, osztályvezető)
- értékelő vezető
- ez a jogkör átruházható az értékelés kezdetén

Időbeli lebonyolítása?

- évi két alkalommal kerül sor teljesítményértékelésre (január 1-31., június 15. – július 15.)
- negyedéves és éves értékelés is lehetséges

Hogyan kapnak visszajelzést a vizsgált kollégák?

- személyes beszélgetés keretében közlik a munkatársakkal az értékelés eredményét, illetve megindokolják azt,
- az elbeszélgetés során a kollégák is elmondhatják észrevételeiket, véleményüket stb.
- az alkalmazott az aláírásával elfogadja az eredményt

**3. kérdés: Milyen információt szolgáltatnak az eredmények a vezetők számára?**

**Pro**

- a vezetőnek lehetősége van javaslatot tenni az alapilletmény eltérítésére, ezt támasztja alá a teljesítményértékelés,
  - a vezető naprakész információt kap arról, hol tart a szervezet a célkitűzésekhez képest,
  - világossá válik a vezetőség számára, mire kell jobban odafigyelni,
  - szükség esetén lehetőség van azonnali beavatkozásra,
  - rávilágít bizonyos pontokra, hiányosságokra,
  - a vezető is sokat tud okulni az értékelésekből
- semmilyen, új információt nem nyújt

**Kontra**

**4. kérdés: Miképpen fogadják az alkalmazottak a teljesítménymérést- és/vagy értékelést?**

**Pro**

- szervesen beépült a munkakultúrába, elfogadják a munkatársak, hogy mérik a teljesítményüket
- a százalékos értékeket nem igazán értik a dolgozók
- nem tudják a dolgozók, hogy az egyes kompetenciák alatt milyen feltételeknek kell megfelelniük, mi alapján kapják az értékeket

**Kontra**

**5. kérdés: Mik a fő tapasztalatok, benyomások a teljesítményértékelő rendszerről (TÉR)?**

- mostanra mindenki megfelelően használja a rendszert,
  - lényegesen megkönnyítette a rendszer a munkát,
  - a kollégákban tudatosult az, hogy az értékelésüket egy központi rendszerben tárolják, bárki hozzáférhet, és láthatja (nagyobb súlya az értékelésnek)
  - technikailag teljesen jól működik
- teljesen felesleges ez a rendszer, körülményes

**Pro**

**Kontra**

### 6. kérdés: Melyek a rendszer előnyei és hátrányai?

- egységes felületen, egységes adatlapokat használva készíthető el az értékelés,
- a számítógépes felület könnyű nyomon követhetősége, egyszerűsége,
- csökkent a papírmennyiség,
- egy teljes naptári évet mérnek a korábbiakhoz képest,
- egységesen, egyforma mérce és kategóriák szerint történik az értékelés,
- mindenki azonos feltételek alapján kerül értékelésre,
- a régi rendszerhez képest jóval rugalmasabb a TÉR,
- széles körű az értékelési skála,
- az azonos szerkezet miatt jól összehasonlítható a munkavállalók teljesítménye

- egy kissé merev a rendszer, mert két félévet kell értékelni,
- nem lehet specializálni a rendszert az adott szervezet karakteréhez,
- teljesen rugalmatlan a rendszer (nincs összhangban a valósággal),
- felesleges ez a tevékenység, mert nincsen hozadéka,
- költséghatékonyabb lenne, ha elektronikusan lehetne kezelni az értékelő lapokat

### 7. kérdés: Mely változtatási javaslata lenne a teljesítménymérési rendszerrel kapcsolatban?

- elég lenne a felületen rögzíteni a követelményeket, értékeléseket, minősítést (a nyomtatás nagyon sok időt és papírt vesz igénybe),
- felesleges a féléves értékelés, helyette elég lenne az éves értékelés,
- meg kellene szüntetni ezt a rendszert,
- elég lenne csak akkor értékelni, amikor valami bekövetkezik az alkalmazott jogviszonyában,
- a kompetenciákat felül lehetne vizsgálni

### 8. kérdés: Egyéb észrevétel, javaslat a témához kapcsolódóan...

- akkor lenne kerek egész ez a teljesítményértékelés, ha a dolgozók valamilyen ösztönző eszközöket kapnának,
- a teljesítményértékeléssel lehet alátámasztani például az illetményeltérítést

## 6 ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

Dolgozatom megírására elsősorban a „Közcélú szervezetek menedzsmentje” elnevezésű szaktárgy készítettet, amelynek keretén belül megismerkedtem az új közmenedzsment fogalmával, a különféle vezetési modellekkel – ideértve a teljesítménymenedzsmentet – valamint azok alkalmazási területeivel. Érdeklődésemet a teljesítménymenedzsment tudománya körében leginkább a teljesítménymérés- és értékelés területe keltette fel. Miután az új közmenedzsment az államigazgatásban jelenik meg, tovább gondolva a kutatásom céljait, a teljesítménymérő- és értékelő rendszereket vettem górcső alá. A téma rendkívül aktuálisnak tekinthető, hiszen az NPM megismertetése, elfogadtatása és feladatainak folyamatos átvétele a közszférába még mindig tart, illetve a TÉR rendszer a tavalyi évben került csak bevezetésre a közigazgatásba, tehát még újdonságnak nevezhető.

A dolgozatom felépítésekor törekedtem arra, hogy az egymásra épülő fejezetekben minél átláthatóbb képet adjak az új közmenedzsmentről. Ehhez feltérképeztem többek között a közmenedzsment eddigi működését, az NPM kialakulásához vezető utat, illetve legfőbb jellemzőit. Felszínre kerültek azokat a követelményeket, amelyeket az új közmenedzsment támaszt a közszférával szemben: a bürokratikus keretek között működő államigazgatást célszerű lenne felváltani egy sokkal rugalmasabb és átláthatóbb rendszerrel, amelyben

- megvalósulhatnak a szervezetek átalakításai a **költséghatékonyság** figyelembe vételével,
- sokkal nagyobb szerepet kapna **az ügyfél-orientáció** és ezzel együtt a **minőségmenedzsment,**
- felértékelődhetne **az állampolgári részvétel** a közigazgatásban,
- a költségvetési reformok nagymértékű támogatására lennének az államnak,
- nagyobb figyelem fordulna a vezetők személyes felelősségére, és a kitűzött szervezeti célok megvalósítására, ehhez válna szükségessé a teljesítménymérés- és értékelés.

Ezután a teljesítménymenedzsment világába kalauzoltam az olvasókat. Nagy hangsúlyt fektettem a teljesítménymérés- és értékelés elméleti síkon történő bemutatására is, amelynek keretén belül külön megvizsgáltam a teljesítménymérés és teljesítményértékelés közti különbségeket, a főbb módszereket és alkalmazási területeket, stb.

Dolgozatom gyakorlati részében a közigazgatási szervekre vonatkozóan mutattam be az általuk használt TÉR rendszert, amelynek értelmezéséhez a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről szóló 10/2013. (VI.30.) KIM rendelet, illetve a 2014. szeptember elsején hatályba lépő 10/2013. (I.21.) Kormányrendelet nyújtott segítséget.

Felkeltette az érdeklődésemet, miként élik meg a közigazgatási szervek vezetői az új közmenedzsment által bevezetésre kerülő TÉR rendszert, annak használatát. Ennek vizsgálatára primer kutatást végeztem, amelynek középpontjába a Zala megyei közigazgatási szerveket állítottam. Kutatásomból kiderült, hogy a teljesítményt már korábban is mérték/értékelték a közigazgatásban. Az új egységes teljesítményértékelési rendszert többnyire szívesen alkalmazzák a szervek vezetői. Hasznosnak tartják amiatt, mert visszajelzést kapnak arról, hol tart a szervezet a kitűzött célok elérésében, illetve átfogó képet kapnak arról, hogy mindehhez a munkatársak milyen kompetenciákkal járulnak hozzá, valamint milyen mértékben képesek megfelelni az elvárt követelményeknek. Megemlíteném azonban, hogy a vezetők élnének bizonyos változtatási javaslatokkal a nemrégiben bevezetett TÉR rendszerrel kapcsolatban.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a magyar közigazgatás sem térhet ki a fejlődési trendek elől. Az új közmenedzsment hozta feladatoknak való megfelelés, a vezetés szakszerűségének, tudatosságának, nyitottságának javítása, a munkatársak és vezetők folyamatos felkészültségének fejlesztése, a kor diktálta innovációs megoldások elfogadása és használata mind-mind olyan követelmény, amelynek mielőbb meg kell tudniuk felelni az államigazgatási szerveknek is. A dolgozatomban vizsgált teljesítménymenedzsmentről elmondhatjuk, hogy talán ez az a vezetési modell, amely a leginkább vissza tudja tükrözni a közigazgatás hatékonyságát és eredményességét. A tavalyi évben bevezetett TÉR rendszer pedig kiválóan alkalmas a közszolgálati dolgozók tekintetében a pozitív visszacsatolásra. A rendszer továbbfejlesztéséhez nagyon fontos lenne országos szinten vizsgálni a vezetők véleményét, s az észrevételeik figyelembevételével tökéletesíteni kellene a rendszert. A primer kutatási eredményeimből jól kirajzolódik a TÉR rendszerrel szemben elvárt jövőkép, miszerint kiemelten kellene fókuszálni a kompetenciafejlesztésre, a motivációs rendszerekre, az anyagi ösztönzőkre, s a kimagasló munka jutalmazására.

## IRODALOMJEGYZÉK

### Szak- és tankönyvek:

1. ANTAL Zsuzsanna (és mások): Közszolgálati szervezetek vezetése. Budapest: Aula Kiadó, 2011.
2. Dr. habil BÁGER Gusztáv: A tudásalapú gazdaság és társadalom. Budapest. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet, 2008.
3. DÖMÖTÖR Jenő: Vállalkozási ismeretek. Budapest. Agrárszak-oktatási Intézet, 2001.
4. Dr. GÁL András Levente: Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (MP 11.0), A haza üdvére és a köz szolgálatában. Lajosmizse: Magyar Közlöny Lap-és Könyvkiadó Kft., 2011.
5. Dr. GYÖKÉR Irén: Humánerőforrás-menedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 1999.
6. HAJNAL György: Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, 2004.
7. Dr. HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin: Kompetenciamenedzsment. Perfekt Kiadó, 2007. ISBN 978 963 394 710 4
8. HORVÁTH M. Tamás: Helyi közszolgáltatások szervezése. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 2002. ISBN 978 963 912 347 2
9. HORVÁTH M. Tamás: Közmenedzsment. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 2005. ISBN 978 963 729 607 9
10. NARESH K. Malhotra – SIMON Judit: Marketingkutató. Akadémiai Kiadó, 2009. ISBN 978 963 058 648 1
11. Dr. ROÓZ József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, 2006. ISBN 978 963 394 670 1
12. ROSTA Miklós: Innováció, adaptáció és imitáció – Az új közzolgálati menedzsment. Budapest: Aula Kiadó, 2012. ISBN 978 963 339 031 3
13. SZILÁGYI Zoltán – VERES Zoltán: A marketing alapjai. Budapest: Perfekt Kiadó, 2007. ISBN 978 963 394 602 2
14. VASSNÉ Varga Edit: Teljesítménymérés a közigazgatásban. Budapest: Századvég Kiadó, 2001. ISBN 963 921 129 X



### **Folyóiratcikk:**

15. KISSNÉ András Klára: Teljesítményértékelési rendszer bevezetése a gyakorlatban. In: Hadmérnök. 2008. március, III. évfolyam. 1. szám. p. 135.

### **Internetes források:**

16. Mérhető-e a teljesítmény a közigazgatásban [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.03. Rádióbeszélgetés: Rendhagyó szakmai disputa Hónig Péterrel, a szervezeti kultúrák fejlesztésének szakértőjével. Megjelent: 2014.06.19-én. Hozzáférés (URL):  
[http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19\\_honigpeter](http://radioorient.hu/adasok/2014-06-19_honigpeter)
17. A teljesítménymenedzsment fogalma [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.09. Megjelent: HR portál honlapján. Hozzáférés (URL):  
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34264>
18. DARA Péter: SME Teljesítménymenedzsment [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.09. Megjelent: 2013-ban. Hozzáférés (URL):  
[http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007\\_d5\\_1095\\_1097\\_smeteljesitmenymenedzsment\\_scorm/2\\_2\\_mi\\_a\\_teljesitmenymenedzsment\\_celja\\_WiESn\\_hB14wfbOwld.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_d5_1095_1097_smeteljesitmenymenedzsment_scorm/2_2_mi_a_teljesitmenymenedzsment_celja_WiESn_hB14wfbOwld.html)
19. Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Munkacsoport: Teljesítménymenedzsment – FEJLESZTÉSI MÓDSZERTAN a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására [fájl]. Letöltés időpontja: 2014.10.10. Megjelent: 2013.05.31-én, PDF fájl. Hozzáférés (URL):  
[http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/63/70000/1\\_A\\_Szervezeti\\_celok\\_teljesitmenyindikatorok\\_modszertan.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/63/70000/1_A_Szervezeti_celok_teljesitmenyindikatorok_modszertan.pdf)
20. BERDE Csaba – HAJÓS László: Emberi erőforrás gazdálkodás [fájl]. Letöltés időpontja: 2014.10.04. Megjelent: 2007-ben, PDF fájl. Hozzáférés (URL):  
[http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi\\_eroforras\\_gazdalkodas.pdf](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi_eroforras_gazdalkodas.pdf)
21. TQM fogalma és céljai [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.22. Hozzáférés (URL):  
[http://www.szervez.unimiskolc.hu/blaci/minmen/tqm\\_fogalma\\_s\\_celjai.html](http://www.szervez.unimiskolc.hu/blaci/minmen/tqm_fogalma_s_celjai.html)

22. Teljesítmény benchmarking [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.22. Megjelent: Benchmarking Vezetési Tanácsadó és Szolgáltató Bt. honlapján. Hozzáférés (URL):  
[http://www.benchmarking.hu/benchmarking/teljesitmeny\\_bm1.html](http://www.benchmarking.hu/benchmarking/teljesitmeny_bm1.html)
23. Teljesítmény-értékelés [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.23. Megjelent: HR portál honlapján. Hozzáférés (URL):  
<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=29329>
24. Pontozásos versenyszámok, Teljesítménymérés a közigazgatásban [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.23. Hozzáférés (URL):  
[http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos\\_versenyszamok\\_TELJESITMENYMERES\\_A.aspx](http://archivum.hvg.hu/article/200636Pontozasos_versenyszamok_TELJESITMENYMERES_A.aspx)
25. KÖRTE Ildikó: Közszolgák teljesítménymérése: átok vagy áldás? [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.23. Megjelent: 2006. szeptember 6-án. Hozzáférés (URL):  
[http://www.mfor.hu/cikkek/Kozszolgak\\_teljesitmenymerese\\_atok\\_vagy\\_aldas\\_.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Kozszolgak_teljesitmenymerese_atok_vagy_aldas_.html)
26. SZETEY Gábor: Elindult a közszférában az új teljesítményértékelési rendszer [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.23. Megjelent: 2007. február 21-én. Hozzáférés (URL):  
<http://www.origo.hu/allas/aktualis/20070221elindult.html>
27. Teljesítményértékelés a közszférában [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.22. Hozzáférés (URL):  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_02\\_teljesitmenymenedzsement/3099/index.scorml](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsement/3099/index.scorml)
28. Egységes teljesítményértékelési rendszer indul a közszférában [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.23. Megjelent: Napi Gazdaságban 2012. február 6-án. Hozzáférés (URL):  
<http://www.hrportal.hu/hr/egyseges-teljesitmenyertekelesi-rendszer-indul-a-kozsferaban-20120206.html>
29. Új teljesítményértékelési rendszert vezet be a közigazgatás [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.23. Megjelent: HR portál honlapján 2013. július 4-én. Hozzáférés (URL):  
<http://www.hrportal.hu/hr/uj-teljesitmenyertekelesi-rendszert-vezet-be-a-kozigazgatas-20130704.html>

30. Tájékoztató a TÉR rendszerről [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.24. Megjelent: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium honlapján. Hozzáférés (URL):  
<https://ter.gov.hu/portal/>
31. XII. New Public Management [fájl]. Letöltés időpontja: 2014.10.29. PDF fájl. Hozzáférés (URL):  
[https://jak.ppke.hu/uploads/articles/348751/file/XII\\_NPM.pdf](https://jak.ppke.hu/uploads/articles/348751/file/XII_NPM.pdf)
32. JUHÁSZ Lilla Mária: Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, avagy A New Public Management, a New Governance és az újwéberianus szemlélet vizsgálata [online]. Letöltés időpontja: 2014.10.28. Hozzáférés (URL):  
<http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html>
33. TOURNADRE-PLANCQ Jerôme: Az „új közmenedzsment” második élete Nagy-Britanniában [online]. Letöltés időpontja: 2014.11.07. Megjelent: Le Monde diplomatique honlapján, fordította: Balázs Gábor. Hozzáférés (URL):  
<http://www.magyardiplo.hu/2009-december/129-az-uj-koezmenedzsment-masodik-elete-nagy-britanniaban>
34. HOSSZÚ Hortenzia: Közigazgatás és teljesítményértékelés [online]. Letöltés időpontja: 2014.11.07. Megjelent: 2008. március 27-én. Hozzáférés (URL):  
<http://www.gondola.hu/cikkek/58659>
35. Túlteljesítette a kitűzött célokat a TÉR rendszer [online]. Letöltés időpontja: 2014.11.06. Megjelent: Önkormányzati Klub honlapján 2014. április 15-én. Hozzáférés (URL):  
<http://www.onkormanyzatiklub.hu/az-onkormanyzati-rendszer-megujitasa/6150-tulteljesitette-a-kituzott-celokat-a-ter-rendszer>
36. Lezárult a közszolgálati teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kialakítása [online]. Letöltés időpontja: 2014.11.06. Megjelent: Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal honlapján. Hozzáférés (URL):  
[http://www.kih.gov.hu/hu/web/guest/sajto//asset\\_publisher/gPAofvfKptX7/content/lezarult-a-kozszozgalati-teljesitmenyertekelési-rendszer-ter-kialakitasa-sajtokozelemeny-](http://www.kih.gov.hu/hu/web/guest/sajto//asset_publisher/gPAofvfKptX7/content/lezarult-a-kozszozgalati-teljesitmenyertekelési-rendszer-ter-kialakitasa-sajtokozelemeny-)

37. 10/2013 (VI.30.) KIM rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről [online]. Letöltés időpontja: 2014.11.07. Megjelent: Nemzeti Jogszabálytár, 2013. július 1-jei hatályos állapota szerint. Hozzáférés (URL):  
[http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=161497.244267](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=161497.244267)
38. 10/2013 (I.21.) Kormányrendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről [online]. Letöltés időpontja: 2014.11.07. Megjelent: Nemzeti Jogszabálytár, 2014. szeptember 6-ai hatályos állapota szerint. Hozzáférés (URL):  
[http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=158444.269316](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=158444.269316)
39. Miénk itt a TÉR! – Objektív értékelési rendszer a közigazgatásban [online]. Letöltés időpontja: 2014.11.14. Megjelent: 2013. október 31-én. Rádióbeszélgetés a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal Személyzetfejlesztési Főosztályának vezetőjével, Arany Mónikával. Hozzáférés (URL):  
<http://www.orientpress.hu/120617>
40. SZEPESI Balázs – BALÁS Gábor (és mások): Indikátorok a stratégiai kormányzásban. [fájl]. Letöltés időpontja: 2014.11.06. Megjelent: 2007-ben, PDF fájl. Hozzáférés (URL):  
[http://hetfa.hu/wp-content/uploads/JKPM01\\_IndikatorokStrategiaiKormanyzasban2007.pdf](http://hetfa.hu/wp-content/uploads/JKPM01_IndikatorokStrategiaiKormanyzasban2007.pdf),

**Egyéb források:**

41. BALÁZSNÉ dr. Lendvai Marietta, főiskolai docens „Közcélú szervezetek menedzsmentje” című tantárgy előadás anyaga
42. Magyary Zoltán Közigazgatás Fejlesztési Program (MP 11.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium.

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A dolgozat logikai vázát szemléltető kutatási algoritmus .....	4
2. ábra: Mi is tehát a New Public Management? .....	8
3. ábra: Az új közmenedzsment kibontakozása Magyarországon .....	11
4. ábra: A partnerség előnyei .....	13
5. ábra: A teljesítmény 4E koncepciója a közszférában .....	16
6. ábra: A Magyary Program főbb, rendszer szintű teljesítmény-elvárásai .....	18
7. ábra: Az emberierőforrás-menedzsment feladatai .....	19
8. ábra: Az emberierőforrás-menedzsment feladatainak kibővíthetősége .....	19
9. ábra: A kompetenciamenedzsment kimenetei .....	21
10. ábra: A teljesítménymérés legújabb alkalmazási területei .....	24
11. ábra: A teljesítménymérési rendszerek típusai Európában .....	25
12. ábra: A teljesítményértékelés módszerei .....	27
13. ábra: Mi a különbség a teljesítmény mérése és értékelése között? .....	36
14. ábra: A kompetencia-értékelés előnyei a közszolgálati tisztviselők tekintetében .....	38
15. ábra: A tárgyevi teljesítményértékelés feladatainak időbeni folyamata .....	40
16. ábra: A primer kutatás logikai vázát szemléltető ábra .....	43
17. ábra: A TÉR rendszer előnyei .....	46

## MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

1. melléklet: <i>Értékelő lap az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról és méréséről</i> .....	62
2. melléklet: <i>Értékelő lap az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról és értékeléséről</i> .....	63
3. melléklet: <i>A kompetencia alapú munkamagatartás értékelő lap</i> .....	64
4. melléklet: <i>Értékelő lap a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról, méréséről, illetve értékeléséről</i> .....	68
5. melléklet: <i>Értékelő lap az egyéni fejlesztési cél meghatározásáról, méréséről, illetve értékeléséről</i> .....	69
6. melléklet: <i>Értékelő lap az év közbeni többletfeladatok meghatározásáról, méréséről, illetve értékeléséről</i> .....	70
7. melléklet: <i>A teljesítményértékelés kompetencia térképe</i> .....	71
8. melléklet: <i>Mélyinterjú feljegyzések – A teljesítménymérő rendszerek haszna vezetői szemmel</i> .....	72
9. melléklet: <i>Mélyinterjú feljegyzések – A teljesítményértékelő rendszerek haszna köztisztviselői szemmel</i> .....	80
10. melléklet: <i>Értékelő lap a teljesítménykövetelmények értékeléséről</i> .....	82

## **MELLÉKLETEK**

1. melléklet: Értékelő lap az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról és méréséről

§52. Teljesítménykövetelmények		Teljesítményfokokozatok									
A mérés formája és az értékelő funkciója											
a az értékelt egyéni teljesítménykövetelményének szóveges meghatározása											
eredmény meghatározása		kimagasló eredmény		jó eredmény		megfelelő eredmény		átlag alatti eredmény		elfogadhatatlan eredmény	
értékelő vezető mérése											
1. elvárt határidő meghatározása		jóval határidő előtt teljesült		határidő előtt teljesült		határidőre teljesült		késve teljesült		nem teljesült	
értékelő vezető mérése											
elvárt mérőpont, indikátor meghatározása		jóval a meghatározott felett teljesült		a meghatározott felett teljesült		a meghatározottnak megfelelően teljesült		a meghatározott alatt teljesült		nem teljesült	
értékelő vezető mérése											
n. további egyéni teljesítménykövetelmények szóveges meghatározása és mérése a fentiek szerint											
a részvételek összesítése		kivételes teljesítmény 100-91%		jó teljesítmény 90-71 %		megfelelő teljesítmény 70-51 %		átlag alatti teljesítmény 50-41 %		elfogadhatatlan teljesítmény 40-0 %	
a mérés eredménye		100-98-97	96-95-93	94-91-91	86-83-82-79-75	78-74-71-70-67-66-63-59	62-58-55-54-51	50-49-48-47-46-45-44-43-42-41	40-33-32-25-24-17-16-9	8-0	

Kelt:.....év.....hó.....nap

.....  
értékelő vezető



2. melléklet: Értékelő lap az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról és értékeléséről

		Teljesítményfokozatok											
s.sz.	Teljesítménykövetelmények	Az értékelés formája és az értékelő funkciója	kivételes teljesítmény	jó teljesítmény	megfelelő teljesítmény	átlag alatti teljesítmény	elofogadhatatlan teljesítmény						
1.	az értékelt egyéni teljesítménykövetelmények szöveges meghatározása	a teljesítés értékelése, ha nem volt eredmény, indikációs mérőpont, indikátor meghatározva											0%
			kivételes teljesítmény	jó teljesítmény	megfelelő teljesítmény	átlag alatti teljesítmény	elofogadhatatlan teljesítmény						
2.	az értékelő vezető teljesítménykövetelmények szöveges meghatározása	értékelő vezető értékelése											
			kivételes teljesítmény	jó teljesítmény	megfelelő teljesítmény	átlag alatti teljesítmény	elofogadhatatlan teljesítmény						
3.	az értékelő egyéni teljesítménykövetelmények szöveges meghatározása	értékelő vezető értékelése											
			kivételes teljesítmény	jó teljesítmény	megfelelő teljesítmény	átlag alatti teljesítmény	elofogadhatatlan teljesítmény						
	a részértékelések összesítése		100-91 %	91-71 %	71-51 %	51-41 %	41-0 %						
		értékelő vezető értékelése	100-95-99	94-91-90-87	86-83-82-79-78-75-74-71-70-67-66-63-62	61-58-55-54-51-50-49	48-46-44-42-40-37-34-32-24	16-9-8-0					

Kelt:.....év.....hó.....nap

.....  
értékelő vezető

3. melléklet: A kompetencia alapú munkamagatartás értékelő lap

SZAKMAI PROFESSZIONALITÁS ÉRTÉKELÉSI TENEZŐI											
1.	Figyelem a feladatok végrehajtására (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire figyel oda feladatai végrehajtására)	feladatait mindig, vagy szinte mindig nagy odafigyeléssel, kellő alapossággal végzi	feladatait általában nagy odafigyeléssel, kellő alapossággal végzi	többször előfordul, hogy feladatait elvégzésére nem figyel oda eléggé	feladatait általában kevés odafigyeléssel és alapossággal végzi	soha, vagy szinte soha nem figyel eléggé feladatai végrehajtására, nem alapos					
		← 100%									
2.	Határidők betartása (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire tartja be az egyes feladatokhoz rendelt határidőket)	mindig, vagy szinte mindig tartja a feladat-végrehajtására megadott határidőket	általában tartja a feladat-végrehajtására megadott határidőket	többször előfordul, hogy nem tartja a feladat-végrehajtására megadott határidőket	általában nem tartja a feladat-végrehajtására megadott határidőket	soha, vagy szinte soha nem tartja a feladat-végrehajtására megadott határidőket					
		← 100%									
3.	Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire szakszerűen és jogszerűen végzi munkáját, valamint annak jellemzése, hogy az értékelt - amennyiben ezt a munkaköri feladatai megkövetelik - mennyire figyel az általa készített írásos munkák rendezett külalakjára, helyesírására, stílusára és nyelvhelyességére)	soha, vagy szinte soha nem merül fel munkájával kapcsolatban szakszerűségi és/vagy jogszerűségi kifogás, valamint az írásos munkáinak rendezettségével, helyesírásával, stílusával és nyelvhelyességével kapcsolatos probléma	általában nem merül fel munkájával kapcsolatban szakszerűségi és/vagy jogszerűségi kifogás, valamint az írásos munkáinak rendezettségével, helyesírásával, stílusával és nyelvhelyességével kapcsolatos probléma	többször előfordul, hogy munkájával kapcsolatban szakszerűségi és/vagy jogszerűségi kifogás merül fel, valamint az írásos munkáinak rendezettségével, helyesírásával, stílusával és nyelvhelyességével is alkalmanként problémák mutatkoznak	általában, hogy munkájával kapcsolatban szakszerűségi és/vagy jogszerűségi kifogás merül fel, valamint az írásos munkáinak rendezettségével, helyesírásával, stílusával és nyelvhelyességével is általában problémák mutatkoznak	mindig, vagy szinte mindig felmerül szakszerűségi és/vagy jogszerűségi kifogás munkájával kapcsolatban, valamint az írásos munkáinak rendezettségével, helyesírásával, stílusával és nyelvhelyességével is állandóan problémák mutatkoznak					
		← 100%									
4.	A fejlődés igénye és üteme (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyit foglalkozik a munkájához szükséges elajánlásával, azokat milyen gyorsan tudja megszérvé tenni, továbbá mennyire tartja fontosnak a szakmai feladattalálathoz szükséges elméleti és gyakorlati tudásának tapasztalatainak fejlesztését, illetve önfejlesztését, milyen ütemben a	kifejezetten sokat foglalkozik a munkavégzéséhez szükséges általános és szakmai, elméleti és gyakorlati ismeretek lehető leggyorsabb elsajátításával	az átlagnál többet foglalkozik a munkavégzéséhez szükséges általános és szakmai, elméleti és gyakorlati ismeretek gyors elsajátításával	az átlagnak megfelelő mértékben foglalkozik a munkavégzéséhez szükséges általános és szakmai, elméleti és gyakorlati ismeretek elsajátításával, átlagos tempójú elsajátításával	az átlagnál kevesebbet foglalkozik a munkavégzéséhez szükséges általános és szakmai, elméleti és gyakorlati ismeretek elsajátításával, melyeket az átlagosnál lassabb ütemben tesz a magáévá	egyáltalán nem foglalkozik a munkavégzéséhez szükséges általános és szakmai, elméleti és gyakorlati ismeretek elsajátításával, továbbá a fejlődése ütemét sem lehet érdemben értékelni					
		← 100%									

tanulási, következtetési, megértési és alkalmazási képessége)												
az értékelő vezető értékelése	← 100%		← 100%		← 100%		← 100%		← 100%		← 100%	
5.	<b>Az elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért</b> (annak jellemzése, hogy az értékelő mennyire ellenőrzi feladatellátását, mennyire vállal felelősséget saját hibáért, és hogyan javítja ki azokat)	elvégzett feladatát mindig, vagy szinte mindig ellenőrzi, esetleges tévedéseit önállóan korrigálja és vállalja a felelősséget saját hibáért	elvégzett feladatát általában ellenőrzi, esetleges tévedéseit részben önállóan korrigálja és az esetek többségében vállalja a felelősséget saját hibáért	többször előfordul, hogy elvégzett feladatát nem ellenőrzi, esetleges tévedéseit önállóan nem korrigálja és nem vállalja hibáért a felelősséget	elvégzett feladatát általában nem ellenőrzi, esetleges tévedéseit figyelmzetésre sem korrigálja, hibáért nem vállalja a felelősséget							
6.	<b>RENDEZETTSÉG ERTEKELÉSI TENYEZOJE</b> A közszolgáltatástól és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok és/vagy az alakiság betartása, valamint a munkakörnyezet rendezettségének jellemzése, hogy az értékelő mennyire tartja be a közszolgáltatásban dolgozóktól elvárható általános magatartási, viselkedési és öltözködési szabályokat, és/vagy az alakisággal összefüggő előírásokat, továbbá annak jellemzése, hogy az értékelő mennyire figyel munkakörnyezetének rendezettségére, tisztaságára)	mindig, vagy szinte mindig betartja a közszolgáltatásban elfogadott, a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési és/vagy alkli szabályokat, munkakörnyezete mindig, vagy szinte mindig rendezett	általában betartja a közszolgáltatásban elfogadott, a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési és/vagy alkli szabályokat, munkakörnyezete általában rendezett	többször előfordul, hogy nem tartja be a közszolgáltatásban elfogadott, a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési és/vagy alkli szabályokat, többször előfordul, hogy munkakörnyezete rendezetlen	általában nem tartja be a közszolgáltatásban elfogadott, a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési és/vagy alkli szabályokat, munkakörnyezete mindig, vagy szinte mindig rendezetlen							
7.	<b>TENHLETŐSÉG ERTEKELÉSI TENYEZOJE</b> Munkatempó és feladatvállalás (annak jellemzése, hogy az értékelő milyen gyorsan végzi el feladatát, továbbá, hogy mennyi feladatot vállal, mennyire szorgalmas)	feladatát a lehető legrövidebb idő alatt elvégzi, vagy szinte mindig többet vállal, mint mások, és a többi feladatokat is kiváló színvonalon látja el	feladatát általában gyorsabban végzi el, általában többet vállal, mint mások és a többi feladatokat is megfelelő színvonalon látja el	feladatát elfogadható ütemben végzi el, többször annyit vállal, mint mások, vagy ha mégis többet vállal másoknál, akkor a többi feladatokat sokszor nem megfelelő színvonalon látja el	feladatát általában lassan végzi el, és a legtöbbet kevesebbet is vállal másoknál							
az értékelő vezető értékelése	← 100%		← 100%		← 100%		← 100%		← 100%		← 100%	

8.	Aktivitás, reagálás (annak jellemzése, hogy az értékelten milyen gyorsan, milyen aktívan reagál az új helyzetekre, kihívásokra)	mindig, vagy szinte mindig aktívan és a lehető leggyorsabban reagál az új helyzetekre	általában aktívan és gyorsan reagál az új helyzetekre	többször előfordul, hogy passzív és késve reagál az új helyzetekre	általában passzív és késve reagál az új helyzetekre	mindig, vagy szinte mindig passzív és késve reagál az új helyzetekre
	az értékelő vezető értékelése	← 100% →				
	Stressztűrés és pszichés terhelhetőség (annak jellemzése, hogy az értékelten mennyire bírja azt a stresszt és pszichés terhelést, ami munkájától adódóan rá nehezedik)	a munkával járó stresszt és pszichés terhelést kitűnően bírja	a munkával járó stresszt és pszichés terhelést jól bírja	a munkával járó stresszt és pszichés terhelést az átlagnak megfelelően bírja	a munkával járó stresszt és pszichés terhelést az átlagnál kevésbé bírja	a munkával járó stresszt és pszichés terhelést elfogadhatatlanul rosszul bírja
9.	az értékelő vezető értékelése	← 100% →				
IV.	<b>MUNKAKÖDŐ ERTEKELÉSI TENYEZŐJE</b>					
10.	A munkaidő kihasználása (annak jellemzése, hogy az értékelten mennyire használja ki a munkaidőt az adott értékelési időszakban, továbbá, hogy az értékelten mennyire tartja be a pontos munkaközvetítést és a munkabefejezést, hogyan viszonyul a rendkívüli munkaidőhöz, valamint mennyi időt tölt munkahelyen személyes ügyekkel intézésével)	indokolatlanul nem hiányzott az értékelési időszakban, mindig, vagy szinte mindig időben érkezett, illetve távozott, mindig több rendkívüli munkaidőt vállalt, mint mások, munkaidőben soha, vagy szinte soha nem intézett személyes ügyeket	általában indokolatlanul nem hiányzott, időben érkezett, illetve távozott, több rendkívüli munkaidőt vállalt, mint mások, munkaidőben általában nem intézett személyes ügyeket	többször előfordult, hogy indokolatlanul hiányzott, késett, illetve a munkaidő befejezése előtt távozott, nem vállalt rendkívüli munkaidőt és munkaidőben személyes ügyeket intézett	nagyon gyakran előfordult, hogy indokolatlanul hiányzott, késett, illetve a munkaidő befejezése előtt távozott, nem vállalt rendkívüli munkaidőt és munkaidőben személyes ügyeket intézett	munkaidejének nagyobb hányadában indokolatlanul hiányzott, soha, vagy szinte soha nem érkezett időben, mindig, vagy szinte mindig a munkaidő befejezése előtt távozott, soha, vagy szinte soha nem vállalt rendkívüli munkaidőt, a munkaidőben szinte csak személyes ügyeit intézte
	az értékelő vezető értékelése	← 100% →				
V.	<b>SZEMELYES ÉS SZOCIÁLIS ERTEKELÉSI TENYEZŐJE</b>					
11.	Eredmény-orientáció, motiváltság (annak jellemzése, hogy az értékelten mennyire megkezdte a feladatok elvégzését, mennyire eredmény-orientáltan és motiváltan teljesíti)	munkáját mindig, vagy szinte mindig kiemelkedő motiváltsággal, a meghatározott követelmények kiváló eredményével záródó teljesítésével fejezi be	munkáját általában megfelelő motiváltsággal, a meghatározott követelmények eredményével záródó teljesítésével fejezi be	többször előfordul, hogy munkáját átlag alatti motiváltsággal, a meghatározott követelmények jelentős hányadát tekintve eredménytelenül fejezi be	munkáját általában motiváltsággal, a meghatározott követelmények legnagyobb részét eredmény nélkül fejezi be	munkáját mindig, vagy szinte mindig motiváltsággal, a meghatározott követelményeket tekintve eredménytelenül fejezi be
	az értékelő vezető értékelése	← 100% →				
12.	Kommunikáció (annak jellemzése, hogy az értékelten mennyire aktív a kommunikációban, és a non verbális kommunikációja, mennyire képes a másokkal)	soha, vagy szinte soha nem merül fel kommunikációjával kapcsolatos probléma, hiányosság	általában nem merül fel kommunikációjával kapcsolatos probléma, hiányosság	többször előfordul, hogy kommunikációjával és vagy annak bizonyos területeivel kapcsolatban problémák, hiányosság	általában, hogy kommunikációjával és vagy annak bizonyos területeivel kapcsolatban problémák, hiányosság	mindig, vagy szinte mindig felmerül, hogy kommunikációja és vagy annak bizonyos területei nem

	Isírtakat, elmondottakat megérteni, a kapott információkat másokkal megosztani, nyíltan kommunikálni és ráhangolódni mások gondolataira)		problémák, hiányosságok mutatkoznak	hiányosságok vannak	érik el a kívánt szintet
	az értékelő vezető értékelése		100%	10%	
	Csapatmunka. együttműködés (annak jellemzése, hogy az értékelt munkavégzése során hogyan képes másokkal együttműködni, velük a feladatokat, illetve a feladást úgy megosztani, hogy közben az elérendő cél és az eredmény ne kerüljön veszélybe, továbbá hajlandó-e magától segítséget felajánlani, ötleteket és információkat átadni másoknak)	általában nem merül fel csoportmunkájával, együttműködésével kapcsolatos probléma, hiányosság	többször előfordul, hogy csoportmunkájában és együttműködésével alkalmazhat problémák, hiányosságok mutatkoznak	általában, hogy csoportmunkájával, együttműködésével problémák, hiányosságok vannak	mindig, vagy szinte mindig felmerül, hogy csoportmunkája és együttműködési készsége nem éri el a kívánt szintet
13.	az értékelő vezető értékelése	100%	10%		
	Problémamegoldás (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire képes problémákkal szembenézni, keresni azok okait és megoldási lehetőségeit, továbbá a megoldás lehetséges következményeit is)	általában nem merül fel problémamegoldásával kapcsolatos nehézség, hiányosság	többször előfordul, hogy problémamegoldásával alkalmazhat nehézségek, hiányosságok mutatkoznak	általában, hogy problémamegoldásával kapcsolatban nehézségek, hiányosságok vannak	mindig, vagy szinte mindig felmerül, hogy problémamegoldási készsége nem éri el a kívánt szintet
14.	az értékelő vezető értékelése	100%			
	Az erőforrásokkal való gazdálkodás (Egyik erőforrással való gazdálkodás, az értékelő vezető mennyire képes hatékonyan gazdálkodni a rendelkezésére álló emberi erőforrással, fluktuáció, Anyagi, technikai és pénzügyi erőforrással való gazdálkodás: annak jellemzése, hogy az értékelt vezető mennyire hatékonyan gazdálkodik a	mindig, vagy szinte mindig hatékonyan használja ki az általa vezetett szervezeti egység erőforrásait	általában hatékonyan használja ki az általa vezetett szervezeti egység erőforrásait	általában nem használja ki hatékonyan az általa vezetett szervezeti egység erőforrásait	soha, vagy szinte soha nem használja ki hatékonyan az általa vezetett szervezeti egység emberi erőforrásait
15.	az értékelő vezető értékelése	100%			
<b>VI. A VEZETÉS MINŐSÉGI SZEMPONTJAI (csak a vezető beosztásban dolgozók értékelésének értékelési tényező)</b>					
	rendelkezésre álló anyagi, technikai és pénzügyi erőforrásokkal)				10%
	az értékelő vezető értékelése	100%			
<b>ÉRTÉKELÉS ÖSSZESEN:</b>					
	a kompetencia alapú munkamagatartás minősítése	jó teljesítmény 90-71 %	megfelelo teljesítmény 70-51 %/	átlag alatti teljesítmény 50-41 §	elfogadhatatlan teljesítmény 40-0 %
	az értékelő vezető értékelése	100%	10%		
Kelt, .....év.....hó.....nap					

értékelő vezető

4. melléklet: Értékelő lap a stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények meghatározásáról, méréséről, illetve értékeléséről

		Teljesítményfokozatok																								
		A mérés, illetve értékelés formája és az értékelés funkciója	100%			jó eredmény			megfelelo eredmény			alacsony eredmény			elfogadhatatlan eredmény											
		az értékelési stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények szöveges meghatározása	100%	99-97	96-95	94-93	92-91	90-87	86-82	78-74	70-66	60-59	58-55	54-51	50-49	48-47	46-45	44-43	42-41	40-33	32-25	24-17	16-9	8-0		
A rész	s.r.r.	Teljesítménykövetelmények	↓																							
		az értékelési stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények szöveges meghatározása	100%			jó eredmény			megfelelo eredmény			alacsony eredmény			elfogadhatatlan eredmény											
		elvárt eredmény meghatározása	erőteljes vezető mérés																							
B rész	1.	elvárt határidő meghatározása	jóval határidő előtt teljesült																							
		elvárt mérőpont, indikátor meghatározása	jóval a meghatározott felett teljesült																							
		további stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények szöveges meghatározása és mérés a fentiek szerint																								
B rész	1.	az értékelési stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények szöveges meghatározása	100%			jó teljesítmény			megfelelo teljesítmény			alacsony teljesítmény			elfogadhatatlan teljesítmény											
		erőteljes vezető mérés																								
		erőteljes vezető mérés																								
Összesítés	i.	az értékelési stratégiai egyéni teljesítménykövetelmények szöveges meghatározása	100%			jó teljesítmény			megfelelo teljesítmény			alacsony teljesítmény			elfogadhatatlan teljesítmény											
		erőteljes vezető mérés																								
		erőteljes vezető mérés, illetve értékelés																								
Összesítés	i.	a részértékelések összesített eredménye	100-91 %			jó teljesítmény			megfelelo teljesítmény			alacsony teljesítmény			elfogadhatatlan teljesítmény											
		a részértékelések összesített eredménye																								
		a részértékelések összesített eredménye																								
Összesítés	i.	a részértékelések összesített eredménye	100-99			jó teljesítmény			megfelelo teljesítmény			alacsony teljesítmény			elfogadhatatlan teljesítmény											
		a részértékelések összesített eredménye																								
		a részértékelések összesített eredménye																								



5. melléklet: Értékelő lap az egyéni fejlesztési cél meghatározásáról, méréséről, illetve értékeléséről

		Teljesítményfokozatok												
A rész	s.r.	Teljesítményfokozatok	A mérés, illetve értékelés formája és az értékelő funkciója	Teljesítményfokozatok										
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
A rész	1.	az értékelés egyéni fejlesztési céljainak záróvegs. meghatározása	a teljesítés mérése	100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
B rész	1.	az értékelés egyéni fejlesztési céljainak záróvegs. meghatározása	a teljesítés mérése	100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
Összesítés	1.	a részletek és -értékelések összesített eredménye	a részletek mérése, illetve értékelése	100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%
				100%	90-99%	80-89%	70-79%	60-69%	50-59%	40-49%	30-39%	20-29%	10-19%	0%

Kelt: .....év.....hó.....nap

.....  
értékelő személy

.....  
értékelő vezető

6. melléklet: Értékelő lap az év közbeni többletfeladatok meghatározásáról, méréséről, illetve értékeléséről

A rész	s.r.	Tejteljesítéskövetelmények	A mérés, illetve értékelés formája és az értékelő funkciója	Teljesítményfokozatok																								
				100%	0%																							
A rész		az értékelés év közben kapott többletfeladatoknak időleges meghatározása	a teljesítés mérése																									
	I.	éltart. eredmény meghatározása	értékelés vezető mérése	kiemelkedő eredmény	jó eredmény	megfelelő eredmény	átlag alatti eredmény	elfogadhatatlan eredmény																				
		éltart. határidő meghatározása	értékelés vezető mérése	jóval határidő előtt teljesült	határidő előtt teljesült	határidőre teljesült	kétséges teljesült	nem teljesült																				
		éltart. macropoint, indikátor meghatározása	értékelés vezető mérése	jóval a meghatározott felett teljesült	a meghatározott felett teljesült	a meghatározottnak megfelelően teljesült	a meghatározott alatt teljesült	nem teljesült																				
		további év közben kapott többletfeladatok időleges meghatározása és mérése a fennlévő irattal	értékelés vezető mérése																									
B rész		az értékelés év közben kapott többletfeladatoknak időleges meghatározása	a teljesítés értékelése																									
	I.		értékelés vezető mérése	kiemelkedő teljesítmény	jó teljesítmény	megfelelő teljesítmény	átlag alatti teljesítmény	elfogadhatatlan teljesítmény																				
		további év közben kapott többletfeladatok időleges meghatározása és értékelése	értékelés vezető mérése	100-91 %	90-71 %	70-51 %	50-41 %	40-0 %																				
		a részletek és -értékelések összesített eredménye	értékelés vezető mérése, illetve értékelése	100-99	98-97	96-95	94-93	92-91	90-87	86-83	82-79	78-75	74-71	70-67	66-53	62-59	58-55	54-51	50-49	48-47	46-45	44-43	42-41	40-33	32-25	24-17	16-9	8-0
				100-91 %	90-71 %	70-51 %	50-41 %	40-0 %																				

Kelt: .....év.....hó.....nap

.....  
 értékelő személy  
 .....  
 értékelő vezető



7. melléklet: A teljesítményértékelés kompetencia térképe

Sor-szám	kompetenciák	a vezetők kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák	a munkatársak kompetencia osztályába ajánlott kompetenciák
1.	döntésképeség		X
2.	csoporthoz tartozás	X	
3.	egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	X	X
4.	etikus magatartás/megbízhatóság	X	X
5.	felelősségtudat	X	X
6.	határozottság, magabiztosság	X	X
7.	integritás	X	X
8.	kapcsolattartás	X	X
9.	konfliktuskezelés	X	X
10.	mások megértése (empátia)	X	X
11.	mások motiválása	X	X
12.	munkatársak fejlesztése	X	
13.	önállóság	X	X
14.	rendszer-gondolkodás	X	X
15.	rugalmasság	X	X
16.	stratégiai (analitikus, koncepcionális) gondolkodás	X	
17.	szabálytudat és fegyelmezettség	X	X
18.	szakmai ismeretek alkalmazásának szintje	X	X
19.	szervezet iránti lojalitás	X	X
20.	szervezőkészség		X
21.	teljesítményértékelés készsége	X	
22.	tervezőkészség		X
23.	ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)	X	X
24.	változások irányítása	X	
25.	változásokra való nyitottság, kezdeményező-készség	X	X
26.	vezetési technikák (tervezőkészség, szervezőkészség, vezetés, irányítás, döntésképeség, követelménytámasztás, delegálás, ellenőrzés)	X	

**8. melléklet: Mélyinterjú feljegyzések – A teljesítménymérő rendszerek használatát vezetői szemmel**

Közigazgatási szerv megnevezése:

Zala Megyei Kormányhivatal

A közigazgatási szerv főosztályának megnevezése:	Humánpolitikai Főosztály
A mélyinterjú helye:	8900 Zalaegerszeg, Kosztolányi u. 10.
A mélyinterjú időpontja:	2014. november 6.
A mélyinterjú alanya:	Györe Edina
A mélyinterjú alanyának betöltött pozíciója:	Osztályvezető
Főbb információk a szervezeti egységről:	A Humánpolitikai Főosztály koordinációs feladatai tekintetében ellátja a közigazgatási szervek vezetői munkáltatói intézkedéseinek törvényességi ellenőrzését. Ellátja a Kormányhivatallal kormánytisztviselői jogviszonyban és munkaviszonyban álló kormánytisztviselők és munkavállalók tekintetében a személyzeti, munkaügyi, fegyelmi, humánpolitikai stb. feladatokat.



<p><b>1. Ön szerint szükséges volt a teljesítményértékelés bevezetése a közszolgálatba? Miért?</b> A teljesítménymérés egységes bevezetése szükséges volt, mivel ezáltal országosan egységes eljárásrend szerint végzi minden hivatal a teljesítménymérést, valamint egységes dokumentumokat használ.</p>
<p><b>2. Hogyan történik Önöknél a teljesítményértékelés? Ki végzi? Időbeli lebonyolítása? Elemzése, értékelése? Hogyan kapnak visszajelzést a vizsgált munkatársak?</b> A teljesítményértékelés a jogszabály által meghatározott módon történik évi két alkalommal. Az értékelést a munkáltatói jogkör gyakorlója végzi, kivéve a nagyobb szervezeti egységeknél ahol osztályvezetők is bevonásra kerültek. Időbeli lebonyolítása január 1-31 között, valamint június 15 és július 15 között 1-1 hónapot vesz igénybe. Az értékelést végző a teljesítményértékelést megbeszéli a dolgozókkal, utána aláírhatja és 1 példányt át ad a kolléga részére, valamint egy példányt beküld a Humánpolitikai Főosztály részére a személyi anyagba.</p>
<p><b>3. Milyen információt szolgáltatnak az eredmények a vezetők számára?</b> A teljesítményértékelés révén alapilletmény eltérésnél a vezetőknek lehetősége van javaslatot tenni az illetmény eltérésre.</p>
<p><b>4. Miképpen fogadják az alkalmazottak a teljesítménymérést- és/vagy értékelést?</b> Nem volt probléma.</p>
<p><b>5. Milyen fő tapasztalatok, benyomások a teljesítményértékelő rendszerről (TÉR)?</b> Közel 1,5 éves működés után mindenki megfelelően használja a rendszert, a dolgozói változásokat folyamatosan átvezetik, amelyről a Humánpolitikai Főosztály értesíti őket.</p>
<p><b>6. Melyek a rendszer előnyei és hátrányai?</b> Előnye: egységes felületen, egységes adatlapokat használva készíthető el Hátránya: nincs</p>
<p><b>7. Mely változtatási javaslata lenne a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatban?</b> A nyomtatás nagyon sok időt és papírt vesz igénybe, elég lenne a felületen rögzíteni a követelményeket, értékeléseket, minősítést.</p>
<p><b>8. Egyéb észrevétel, javaslat a témához kapcsolódóan...</b> Nincs.</p>

Közigazgatási szerv megnevezése:

Zala Megyei Kormányhivatal  
Munkavédelmi és Munkaügyi Szakigazgatási Szerv  
Munkavédelmi Felügyelőség

A mélyinterjú helye:

8900 Zalaegerszeg, Kelemen Imre u. 17.

A mélyinterjú időpontja:

2014. november 10.

A mélyinterjú alanya:

Dr. Babati Szabolcs

A mélyinterjú alanyának betöltött pozíciója:

Vezető

Főbb információk a Szakigazgatási Szervről:



A munkavédelemmel és a munkaügyi hatósági tevékenységgel kapcsolatos közigazgatási feladatokat a fővárosi és megyei kormányhivatalok munkavédelmi és munkaügyi szakigazgatási szerve látja el, melyet a munkavédelmi felügyelőség és a munkaügyi felügyelőség alkot. A hatósági feladatokat felügyelők látják el, akik az illetékességi területen, valamennyi munkahelyen ellenőrzést tarthatnak.

**1. Ön szerint szükséges volt a teljesítményértékelés bevezetése a közszolgálatba? Miért?**

Mivel a szakigazgatási szervnél mindig is volt teljesítménymérés, ezért nem jelent újdonságot. A TÉR rendszer bevezetése inkább csak egy új formát adott a teljesítményméréshez- és értékeléshez.

**2. Hogyan történik Önöknél a teljesítményértékelés? Ki végzi? Időbeli lebonyolítása? Elemzése, értékelése? Hogyan kapnak visszajelzést a vizsgált munkatársak?**

Mi viszonylag egyszerű szervezet vagyunk, két felügyelőségünk van, két vezető, a felügyelők és az adminisztrátorok.

Mivel munkaügyi védelmi és ellenőrzési tevékenységet végzünk, ez az ellenőrzési tevékenység számszerűsíthető: például hány munkáltatót ellenőriznek a felügyelők, hány szabálytalanságot tárnak fel, mennyi intézkedést hoznak stb.

Itt keletkeznek olyan eredmények, olyan produktumok, amelyek mérhetőek, nem biztos persze, hogy ezeknek a mérése mindig tükrözi a teljesítményt.

Például a felügyelők leellenőriznek egy adott időszakban 100 munkáltatót, az egyik felügyelő 60-nál, míg a másik 40-nél talál szabálytalanságot. Ez nem azért van, mert az egyik jobban dolgozik, a másik pedig nem, a számok törvénye működik.

Tehát nálunk működik a teljesítményértékelés mellett a teljesítménymérés is.

Az adminisztrátorok esetében kizárólag értékelésre kerül sor, mivel ők szakrendszert működtetnek, elvégzik a hagyományos és funkcionális feladatokat.

Az értékelés a TÉR rendszer használatával történik.

Az értékelést a vezető végzi a helyettesek bevonásával.

A szakigazgatási szervnél: negyedévente, félévente, illetve évente történik a teljesítménymérés- és értékelés.

A szakmai irányítónk, a NMH Munkavédelmi és Munkaügyi Igazgatósága célkitűzéseket, ellenőrzési irányelveket határoz meg a szerv számára.

Ezt követően a vezető (jómagam) feladata, hogy meghatározzon 3-4 szakmai célkitűzést.

Év elején felvitelre kerülnek a TÉR rendszerbe az elvárt teljesítmények és kompetenciák.

Érdekessége, újdonsága az értékelésnek, hogy a kompetenciák korábban nem voltak így értékelve, csak a minősítéskor, amire pedig 4 évente került sor.

Január 30-ig ún. feladatkitűző értekezletet tartunk, amelynek keretén belül értesítik a munkatársakat az elvárásokról.

A mérhető mutatókról negyedévente adunk visszajelzést a kollégák számára.

(Ehhez szükség van egy belső szakrendszerre (FEIR: Felügyelői Ellenőrzések Informatikai- és Iktatórendszere), ami támogatja a vezetést és napra készen az iktatással egyidejűleg információkat és adatokat szolgáltat a vezetőség részére: például hány ellenőrzést tartottak, hány intézkedést hoztak a felügyelők, milyen eredménnyel zárultak az egyes helyszíni ellenőrzések stb.), emellett

<p>felügyelőnként, megyénként és ágazatonként is le vannak bontva ezek az ellenőrzések.)  Ez az ún. FEIR rendszer a feltétele az értékelésnek.  A teljesítményértékelésnél mindig készítünk szöveges értékelést is.  A féléves és éves értékeléskor az értékelő vezetők személyes beszélgetés keretében közlik a munkatársakkal az eredményt, valamint azt indokolják is.  Itt megemlíteném, hogy a vezető egymáshoz képest is értékeli a munkatársakat, viszonyítja őket egymáshoz.</p>
<p><b>3. Milyen információt szolgáltatnak az eredmények a vezetők számára?</b>  A vezető naprakész visszajelzést kap arról, hol tart a szervezet a célkitűzésekhez képest. Világossá válik a vezetőség számára, mire kell jobban odafigyelni. Szükség esetén lehetőség van azonnali beavatkozásra.</p>
<p><b>4. Miképpen fogadják az alkalmazottak a teljesítménymérést- és/vagy értékelést?</b>  A magam szempontjából is tudok erről beszélni, mert engem is értékelnek felügyelőként is, illetve a kormányhivatal részéről is.  Mivel a szakigazgatási szervnél a teljesítménymérés szervesen beépült a munkakultúrába, elfogadják a munkatársak, hogy mérik a teljesítményüket.  Így én is, eddig elfogadtam az értékelések eredményét.</p>
<p><b>5. Mik a fő tapasztalatok, benyomások a teljesítményértékelő rendszerrel (TÉR)?</b>  Lényegesen megkönnyítette a rendszer a munkát, eddig sokat kellett számolgatni. A TÉR generálja az értékelőlapot, számolja ki az eredményeket, tárolja azokat, visszakereshetővé teszi a korábban rögzített értékeléseket stb.</p>
<p><b>6. Melyek a rendszer előnyei és hátrányai?</b>  Előnyei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• egy teljes naptári évet mérnek a korábbiakhoz képest,</li> <li>• a számítógépes felület könnyű nyomon követhetősége, egyszerűsége,</li> <li>• csökkent a papírmennyiség (ha áttérünk az e-közigazgatásra, akkor lehet megvalósítani a költséghatékonyságot, a papír csak technikai dolog: a dolgozónak alá kell írnia, ez az átvétel miatt fontos)</li> <li>• nem olyan megterhelő az értékelő számára a TÉR rendszer vezetése</li> </ul> <p>Hátrányai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• egy kissé merev a rendszer, mert két félévet kell értékelni (például ha valaki 110%-ot teljesít az első félévben, akkor annak érdekében, hogy a dolgozó teljesítménye ne vesszen el év közben, a többletet „át lehet vinni” a 2. félévre, ezért erőltetett a rendszer</li> </ul>
<p><b>7. Mely változtatási javaslata lenne a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatban?</b>  Felesleges a féléves értékelés, helyette elég lenne az éves szintű értékelés.</p>
<p><b>8. Egyéb észrevétel, javaslat a témához kapcsolódóan...</b>  Nincs.</p>

Közigazgatási szerv megnevezése:

Zala Megyei Kormányhivatal  
Munkaügyi Központ

A mélyinterjú helye:	8900 Zalaegerszeg, Mártírok útja 42-44.
A mélyinterjú időpontja:	2014. november 12.
A mélyinterjú alanya:	Borsos József
A mélyinterjú alanyának betöltött pozíciója:	Vezető
Főbb információk a szervezeti egységről:	A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat szervezetrendszere a Nemzeti Munkaügyi Hivatalból, a munkaügyi központokból és a kirendeltségekből áll. A munkaügyi központok a foglalkoztatási, munkaerő-piaci feladatokat ellátó szakigazgatási szervként működnek. Feladatai közé tartozik az illetékességi területükön lévő kirendeltségek irányítása, a munkahelyteremtéssel és a közfoglalkoztatási programokkal kapcsolatos feladatok elvégzése stb.



<p><b>1. Ön szerint szükséges volt a teljesítményértékelés bevezetése a közszolgálatba? Miért?</b></p> <p>Ebben a formában nem. Ez egy teljesen uniformizált, az egyes szervezetek sajátosságaihoz egyáltalán nem igazodó teljesítményértékelési rendszer.</p>
<p><b>2. Hogyan történik Önöknél a teljesítményértékelés? Ki végzi? Időbeli lebonyolítása? Elemzése, értékelése? Hogyan kapnak visszajelzést a vizsgált munkatársak?</b></p> <p>A legtöbb esetben nem az végzi, aki felelős azért a teljesítményért, amit ki kell hozni a beosztottakból, hanem egy formális értékelő, akit kijelöl a „rendszer”.</p> <p>A kirendeltségnek a feladataiért, mint szakmai vezető, én vagyok a felelős és a járási hivatalvezető értékel engem.</p> <p>Egyébként ebben a formában teljesen értelmetlen ez az értékelő rendszer, mert a munkáltatói jogokat gyakorlónak, azaz az értékelőnek nincs a kezében az az eszközzrendszer, amivel egyébként értelmessé lehetne tenni ezt a rendszert.</p> <p>Teljesen feleslegesen fél évente történik az értékelés, ezt követeli meg a rendszer.</p> <p>Olyan szervezetenél, ahol szerteágazó a tevékenység, ott projekteket kellene értékelni, azoknak a végrehajtását, csak akkor van értelme az értékelésnek, ha már lezárult egy feladat.</p> <p>Például miért kell értékelnem egy elemző munkatárs öltözködését???</p> <p>Írásban megkapják a vizsgált munkatársak az eredményüket.</p> <p>Ha valakinél probléma merülne fel, akkor külön beszélgetés keretében azt megbeszéljük, felhívom a figyelmét a hiányosságaira.</p> <p>Ha valakinek problémája, kérdése van, nyugodtan fordulhat hozzám, de külön nem ülök le mindenkivel.</p> <p>Kb. 120 alkalmazottat kell értékelnem.</p>
<p><b>3. Milyen információt szolgáltatnak az eredmények a vezetők számára?</b></p> <p>Semmilyet. Ha nem ismerem az embereimet, akkor nem tudom őket értékelni, ha pedig tudom értékelni őket, akkor az azt jelenti, hogy ismerem is őket. Tehát új információt ez nem ad számomra.</p>
<p><b>4. Miképpen fogadják az alkalmazottak a teljesítménymérést- és/vagy értékelést?</b></p> <p>Nem sokan jöttek reklamálni. A százalékos értékeket nem igazán értik a dolgozók: 90% felett már csak az a dolgozó jöhet szóba, aki kivételesen teljesít. (Az egyes kompetencia szintek fogalmi meghatározásait a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal által kiadott segédanyag tartalmazza, ami az értékelő vezetők számára szolgál.) Ha például 85%-ot írok be, akkor a dolgozó ebből csak azt látja, hogy a 100%-tól messze van. Összességében tehát nem tudják a dolgozók, hogy az egyes kompetenciák alatt milyen feltételeknek kell megfelelniük, mi alapján kapják az értékeket.</p>
<p><b>5. Mik a fő tapasztalatok, benyomások a teljesítményértékelő rendszerről (TÉR)?</b></p>

Teljesen felesleges ez a rendszer. Körülményes, itt lezárom – ott lezárom, lakatot teszek rá, pöttyöt teszek rá stb. Véleményem szerint katasztrófa. Régebben volt normális értékelő rendszer: kiválóan teljesít, jól teljesít, megfelelően teljesít, nem megfelelően teljesít.	
<b>6. Melyek a rendszer előnyei és hátrányai?</b>	<p><b>Előnyei:</b> nincsenek</p> <p><b>Hátrányai:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nem lehet specializálni a rendszert az adott szervezet karakteréhez, az adott feladatokhoz, azok ütemezéséhez, a munkakörökhöz,</li> <li>• teljesen rugalmatlan a rendszer (nincs összhangban a valósággal),</li> <li>• felesleges ez a tevékenység, mert nincsen hozadéka, nincsen neki eredménye, egy kipipálandó tevékenység csupán,</li> <li>• semmiféle ösztönző nem jár az értékelés eredményével,</li> <li>• nincs a munkáltató kezében olyan lehetőség, hogy a kiválóan teljesítő kollégáit jutalomban részesítse.</li> </ul> <p>Ha egy vezető a szervezetével akarja hozni a teljesítményt, akkor alkalmaz vezetői módszereket, amiben benne van az, hogy időnként megmondja az embereinek, hogy hogyan dolgozott, meg van-e elégedve azzal, amit csinált, vagy nem. Ez nem úgy működik, hogy minden év júliusában és januárjában közlöm csak az eredményeket. Ez úgy működik, hogy van egy adott feladat, amikor az befejeződik, akkor mondja meg a vezető, hogy jól teljesített-e az alkalmazott, avagy sem. Az értékelés egy „normális” vezetőnél folyamatos tevékenység. (Utasításokat ad ki, számon kér, értékel.)</p>
<b>7. Mely változtatási javaslata lenne a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatban?</b>	<p>Meg kellene szüntetni ezt a rendszert, és bevezetni helyette a már említett 5 fokozatú értékelési rendszert. Ezt csak akkor kellene használni, amikor valami bekövetkezik az alkalmazott jogviszonyában: például fizetésemelés, fizetéscsökkentés, magasabb fokozatba lépés, elbocsátás, más munkakörbe helyezés előtt. Ennek lényege: legyen egy világos, megalapozó dokumentum arra vonatkozóan, hogy miért döntött úgy a vezető, ahogy...</p>
<b>8. Egyéb észrevétel, javaslat a témához kapcsolódóan...</b>	Nincs.

Közigazgatási szerv megnevezése:

Zala Megyei Kormányhivatal  
Egészségbiztosítási Pénztári Szakigazgatási Szerv

A mélyinterjú helye:

8900 Zalaegerszeg, Kossuth L. u. 9-11.

A mélyinterjú időpontja:

2014. november 13.

A mélyinterjú alanya:

Dr. Árok Krisztina

A mélyinterjú alanyának betöltött pozíciója:

Vezető

Főbb információk a Szakigazgatási Szervről:

A Szakigazgatási Szerv az OEP főigazgatójának szakmai irányítása alatt áll. A megyében jelentkező egészségbiztosítási feladatokat látja el, ügyfélszolgálatán fogadja a panaszokat, kiadja a hatósági igazolványokat. Intézi a TAJ és EU kártyával, a pénzbeli ellátással és az utazási költségtérítéssel és a biztosítási jogviszonnyal kapcsolatos feladatokat. Hatóságként elbírálja az üzemi balesettel összefüggő gyógyszer, gyógyászati segédeszköz megtérítésével kapcsolatos ügyeket.



<p><b>1. Ön szerint szükséges volt a teljesítményértékelés bevezetése a közszolgálatba? Miért?</b></p> <p>Már korábban is volt teljesítményértékelés, csak nem volt ennyire egységes. Minden év végén értékelni kellett a kollégákat.</p>
<p><b>2. Hogyan történt Önöknél a teljesítményértékelés? Ki végzi? Időbeli lebonyolítása? Elemzése, értékelése? Hogyan kapnak visszajelzést a vizsgált munkatársak?</b></p> <p>Négy osztályunk van, 35 fő kerül nálunk értékelés alá, amit én, mint vezetőjük végzek. Van lehetőség arra egyébként, hogy ezt a jogkört leadjam, és osztályvezetők végezzék. Előzetesen bekérem az osztályvezetők javaslatait, az értékelés előtt megbeszélésem az osztályvezetőkkel a kollégákra vonatkozó javaslataikat. Majd ezt követően felviszem a rendszerbe az osztályvezetők véleményét is figyelembe véve az általam megfelelőnek ítélt értéket. Az értékelés befejeztével személyesen leülök a munkatársakkal, illetve az osztályvezetőkkel, és közlöm velük az eredményt. Az értékelőlapok kiosztásakor indokoljuk az eredményeket, de külön szöveges értékelést nem készítünk (ennek nem látom értelmét). A kollégáknak is mindenféleképpen fontos, hiszen visszajelzést kapnak a munkájukról, arról, hogy a közvetlen vezetőjük mit gondol a teljesítményükről. Félévente történik a teljesítményértékelés.</p>
<p><b>3. Milyen információt szolgáltatnak az eredmények a vezetők számára?</b></p> <p>Fontos visszajelzés tud lenni, hiszen rávilágít bizonyos pontokra. Szükség esetén munkaköröket lehet átszervezni, ha úgy vélik az osztályvezetők és jómagam, hogy a kolléga kompetenciái alapján egy másik munkakörben jobban tudna dolgozni, mert mondjuk túl leterhelt, nem elég precíz stb., vagy ha esetleg a dolgozó ügyfél-orientáltabb, akkor inkább az ügyféltérbe helyezik át stb. (Amennyiben van rá lehetőség.) A kollégák is szembesülnek az értékelésükkel, így lehetőségük van arra, hogy változtassanak akár a magatartásukon, akár a feladatellátáshoz való hozzáállásukon. Az osztályvezetők számára is egy pozitív visszajelzést ad, ha a munkatársak hajlandóak az értékelés eredményének függvényében változtatni.</p>
<p><b>4. Miképpen fogadják az alkalmazottak a teljesítménymérést- és/vagy értékelést?</b></p> <p>Elfogadják. Ez abból is adódhat, hogy már korábban is volt teljesítményértékelés a szervezetünkönél. Tehát nem újdonság az alkalmazottak számára. Csupán a kompetenciák száma, az adatlapok szerkezete változott meg. Nem kaptam negatív visszajelzést az értékelt munkatársaktól. A személyes megbeszélés során lehetőséget kapnak a kollégák arra, hogy kifejtsek véleményüket. Próbálunk odafigyelni a kormánytisztviselők szervezeten belül kialakult helyzetére is. Például egy átszervezés kapcsán vagy szabadságolás miatt egy adott kolléga leterheltsége megnőhet, előfordulhat, hogy ebből kifolyólag valamelyest „romlik” a teljesítménye. Ismétlem, erre próbálunk odafigyelni az értékelések során.</p>
<p><b>5. Mik a fő tapasztalatok, benyomások a teljesítményértékelő rendszerről (TÉR)?</b></p> <p>A kollégákban tudatosult az, hogy a teljesítményértékelésüket egy központi rendszerben tárolják, bárki hozzáférhet, és láthatja. Nemcsak helyben tárolják egy dossziében. Nagyobb súlya van ez által a teljesítményértékelésnek. Az elején volt bennük egy kis félelem is.</p>
<p><b>6. Melyek a rendszer előnyei és hátrányai?</b></p> <p><b>Előnyei:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• egységesen, egyforma mérce és kategóriák szerint méri a közigazgatásban dolgozó kormánytisztviselőket</li> <li>• mindenki azonos feltételek alapján kerül értékelésre függetlenül attól, hogy a közigazgatás mely területén dolgozik</li> </ul> <p><b>Hátrányai:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• felesleges az évi két értékelés, nem látom ennek értelmét</li> </ul>
<p><b>7. Mely változtatási javaslata lenne a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatban?</b></p> <p>A kompetenciákat felül lehetne vizsgálni, nem biztos, hogy minden köztisztviselőnél azonos fajsúllyal bír egy adott kompetencia. Elég lenne évente elkészíteni a teljesítményértékelést.</p>

### 8. Egyéb észrevétel, javaslat a témához kapcsolódóan...

Akkor lenne kerek egész ez a teljesítményértékelés, ha a dolgozók valamilyen ösztönző eszközöket kapnának. Jutalmazni kellene a kimagaslóan teljesítő kollégákat a teljesítményértékelés eredményétől függően. Ez a hiányosság az anyagi háttér bizonytalansága miatt van.

Közigazgatási szerv megnevezése:

Zala Megyei Kormányhivatal  
Szociális és Gyámhivatal

A mélyinterjú helye:

8900 Zalaegerszeg, Pintér Máté u. 22.

A mélyinterjú időpontja:

2014. november 13.

A mélyinterjú alanya:

Dr. Egyed Péter

A mélyinterjú alanyának betöltött pozíciója:

Vezető

Főbb információk a szervezeti egységről:

A Szociális és Gyámhivatal ellátja az illetékességi területhez tartozó települési önkormányzatok jegyzőinek és a járási gyámhivataloknak a szakmai irányítását, felügyeletét és ellenőrzését. Ellenőrzi a gyámhatóságok jogszerűségét, szervezi a hivatásos gondnokok képzését, koordinálja a bűnelkövetés megelőzését célzó programokat, intézi a mozgássérültek gépjármű szerzési támogatásával kapcsolatos ügyeket.



### 1. Ön szerint szükséges volt a teljesítményértékelés bevezetése a közszolgálatba? Miért?

Feltétlenül. Minkét oldal számára hasznos, mind a munkáltatói jogokat gyakorló, mind pedig a munkatársak számára. Szükség van rá, mert ebben teljesítménycélokat tűzünk ki, amelyek feltétlenül a szakmai és a közigazgatási munkához kapcsolódnak. Ezt megismeri a munkavállaló, tudja, hogy mi az ő feladata, mit várnak el tőle.

Segíti a vezetői kontrollt, illetve a munkavállalónak egy jó visszajelzést ad. Az adott feladat ellátásában éppen hol tart, melyek azok az erősségek, amelyeket még tovább lehetne tökéletesíteni, melyek azok a magatartásnormák, amelyek javításra szorulnak.

### 2. Hogyan történik Önöknél a teljesítményértékelés? Ki végzi? Időbeli lebonyolítása? Elemzése, értékelése? Hogyan kapnak visszajelzést a vizsgált munkatársak?

13 személyt értékelek.

A TÉR rendszerben történik meg a feladat-meghatározás év elején.

Itt az állandó fő célokat kell meghatározni, amelyek a közigazgatásra egységesen jellemző feladatok meghatározását jelentik, kötelező jellegű.

Vannak szabadon választható célok is, amiket a munkáltató szabhat meg, ide a szakmai specifikus feladatok tartoznak.

Félévente kerül sor a teljesítményértékelésre.

Év közben mindenkiről a saját módszerem alapján információkat gyűjtök, megjegyzéseket teszek. Ez sokat segít az értékelésben.

A teljesítményértékelő lapokat, illetve év végén a minősítő lapokat személyesen minden munkavállalóval ismertetjük egy elbeszélgetés keretén belül.

Az elbeszélgetés során a kollégák elmondhatják észrevételeiket, véleményüket stb.

A dolgozók aláírásukkal elfogadják az értékelés eredményét.

Az év végi értékeléskor önértékelést kérek a munkatársaktól, saját magukat hova helyezik a rendszerben.

### 3. Milyen információt szolgáltatnak az eredmények a vezetők számára?

Az értékelés eredményéből tud okulni a munkáltató:

- kellően ismerte-e fel azokat a feladatokat, amelyek ahhoz kellettek, hogy teljesíteni tudja a szervezet a kitűzött célokat,
- kellően ismerte-e fel az erősségeit és gyengeségeit a munkavállalónak.



<p>Az értékelés eredményéből tud okulni a munkavállaló is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kellően ismerte-e fel azt az üzenetet, amit a feladatok kitűzésével neki adtak,</li> <li>• az értékelés során megtudja, hogy miért nem az általa elvárt értékelést kapta.</li> </ul> <p>A munkavállalók reakciói segítik a vezetőt abban, hogy még céltudatosabban tudja meghatározni a feladatokat és az elvárt teljesítményt.</p> <p>Következtetéseket lehet levonni az eredményekből, hol tart a szervezet a kitűzött célok megvalósításában, valamint a feladatok ellátásában.</p> <p>Ha a közigazgatási célok eléréséhez egyre közelebb jutunk, akkor annak mindig pozitív vonzata van.</p>
<p><b>4. Miképpen fogadják az alkalmazottak a teljesítménymérést- és/vagy értékelést?</b></p> <p>Ez vegyes. Aki jól teljesített, természetesen elfogadja, de az ők is kapnak a jövőre nézve jó tanácsokat. Aki nem az elvárásainak megfelelő értékelést kapja, kíváncsi rá hogy mi ennek az oka, de természetesen ő is elfogadja az értékelés eredményét.</p>
<p><b>5. Mik a fő tapasztalatok, benyomások a teljesítményértékelő rendszerről (TÉR)?</b></p> <p>Technikailag teljesen jól működik.</p>
<p><b>6. Melyek a rendszer előnyei és hátrányai?</b></p> <p><b>Előnyök:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a régi rendszerhez képest jóval rugalmasabb a TÉR</li> <li>• szélesebb körű az értékelési skála (segítség, hogy egy előre kidolgozott sablon áll a vezetők részére)</li> <li>• jól összehasonlítható a munkavállalók teljesítménye</li> <li>• azonos szerkezet</li> <li>• egyszerű a rendszer kezelése</li> </ul> <p><b>Hátrányok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• költséghatékonyabb lenne, ha elektronikusan lehetne kezelni az értékelő lapokat</li> </ul>
<p><b>7. Mely változtatási javaslata lenne a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatban?</b></p> <p>Nem merült fel bennem erre vonatkozóan semmiféle változtatási igény.</p>
<p><b>8. Egyéb észrevétel, javaslat a témához kapcsolódóan...</b></p> <p>A teljesítményértékeléssel lehet alátámasztani például az illetményeltérítést. (Összevetem az adott dolgozó eddig értékelt féléves, éves eredményeit. Ha azt tapasztalom, hogy folyamatosan növekvő tendenciát mutat az ő teljesítménye, akkor dönthetek úgy, hogy egy évre megemelem a fizetését mondjuk 10%-kal.)</p>

**9. melléklet: Mélyinterjú feljegyzések – A teljesítményértékelő rendszerek használatát köztisztviselői szemmel**

Közigazgatási szerv megnevezése: Zala Megyei Kormányhivatal

A közigazgatási szerv főosztályának megnevezése:	Humánpolitikai Főosztály
A mélyinterjú helye:	8900 Zalaegerszeg, Kosztolányi D. u. 10.
A mélyinterjú időpontja:	2014. november 6.
A mélyinterjú alanya:	Horváth Ildikó
A mélyinterjú alanyának betöltött pozíciója:	Humánpolitikai ügyintéző
Főbb információk a Zala Megyei Kormányhivatalról:	2011. január 1-jétől kezdtek meg működésüket a kormányhivatalok. A Zala Megyei Kormányhivatalt Rigó Csaba kormány megbízott vezeti. A hivatal szervezetet dr. Sifter Rózsa főigazgató irányítja, helyettese dr. Rumi Kriszta igazgató. A kormányhivatal összehangolja és elősegíti a kormányzati feladatok területi szintű végrehajtását, közreműködik az egyes szervezési feladatok ellátásában (például: katasztrófák elleni védekezés).



<p><b>1. Ön szerint szükséges volt a teljesítményértékelés bevezetése a közszolgálatba? Miért?</b> Igen, abszolút. Jó képet mutat a dolgozókról. A teljesítményméréssel ösztönözni lehet az alkalmazottakat.</p>
<p><b>2. Hogyan történik Önöknél a teljesítményértékelés? Ki végzi? Időbeli lebonyolítása? Elemzése, értékelése? Hogyan kapnak visszajelzést a vizsgált munkatársak?</b> Az értékelés a TÉR rendszer használatával történik. Az értékelést az értékelő vezetők bonyolítják le. A Zala Megyei Kormányhivatal esetében: a főigazgató értékeli a törzshivatal osztályvezetőit, a kormány megbízott értékeli a főigazgatót, igazgatót, a szakigazgatási szervek vezetőit, illetve a járási hivatalok vezetőit, az osztályvezetők értékelik a köztisztviselőket. Félévente, illetve évente történik a teljesítménymérés- és értékelés. Az értékelő vezetők személyes beszélgetés keretében közlik a munkatársakkal az értékelés eredményét, továbbá lehetőséget kapnak a köztisztviselők arra, hogy megosszák véleményüket az értékelő vezetővel.</p>
<p><b>3. Milyen információt szolgáltatnak az eredmények a vezetők számára?</b> A vezetők jobban fel tudják mérni a köztisztviselők teljesítményét, egyfajta iránymutatást kapnak arra vonatkozóan, hogy milyen irányba halad a munka, a felmerülő problémákat miként lehetne megoldani, összehasonlítást tudnak végezni az egyes értékelt időszakok között (ki milyen mértékben fejlődött).</p>
<p><b>4. Miképpen fogadják az alkalmazottak a teljesítménymérés- és/vagy értékelést?</b> Egészen jól fogadják a köztisztviselők, legfőképpen az egyéni teljesítménymérést, hiszen egyrészt az eredmény számukra is felszínre hozza azokat a kompetenciákat, amelyeket még fejleszteniük kell, másrészt pedig ösztönzően hat az értékelés a munkájukra.</p>
<p><b>5. Mik a fő tapasztalatok, benyomások a teljesítményértékelő rendszerről (TÉR)?</b> Rendkívül könnyű kezelni a TÉR rendszert, a menüpontjai logikusan kerültek kiépítésre. A teljesítményértékelés során nagy segítségére van az értékelő vezetőknek, hiszen a rendszer számolja ki, és rögzíti a vizsgált dolgozók teljesítményének eredményét.</p>
<p><b>6. Melyek a rendszer előnyei és hátrányai?</b> Előnyei: lásd 5. kérdésre adott válasz</p>

<p>Hátrányai: a rendszer bevezetésekor még igencsak kezdetleges volt, a jogszabályi háttér nem volt egységben a rendszerrel, még mindig költséges, hiszen minimum két példányban kerül kinyomtatásra az értékelés (egy példány a köztisztviselő személyi anyagába kerül lefűzésre, egy példányt pedig megkap a dolgozó).</p>
<p><b>7. Mely változtatási javaslata lenne a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatban?</b>  A jogszabályt némiképp át kellene fogalmazni, és összhangba kellene hozni a gyakorlattal.  Felesleges az évi két értékelés.</p>
<p><b>8. Egyéb észrevétel, javaslat a témához kapcsolódóan...</b>  Nincs.</p>

## ÉRTÉKELŐ LAP

a teljesítménykövetelmények értékeléséről

2014/1

2014/01/01 - 2014/06/15

SZEMÉLYI ADATOK	
Szervezet:	Zala Megyei Kormányhivatal
Szervezeti egység:	TÖRZSHIVATAL ÉS SZAKIGAZGATÁSI SZERVEK HUMÁNPOLITIKAI OSZTÁLYA
Időszak:	2014/1 (2014/01/01 - 2014/06/15)
Értékelő:	
Értékelt:	
Anyja neve:	
Születési dátum:	
Besorolás:	Kttv. - Ügyintéző 1

EGYÉNI TELJESÍTMÉNYKÖVETELMÉNYEK		Kivétel 90.50 %
1.	Iktatás, főosztály ügyiratforgalmának intézése, leltározás.	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 8px;"> <span>kivétel 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></span> <span>jó 90-71% <input type="checkbox"/></span> <span>megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></span> <span>átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></span> <span>elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></span> </div>
2.	Teljesítményértékelési rendszer naprakész vezetése.	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 8px;"> <span>kivétel 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></span> <span>jó 90-71% <input type="checkbox"/></span> <span>megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></span> <span>átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></span> <span>elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></span> </div>
3.	Rendkívüli munkavégzés, készenlét nyilvántartásának vezetése.	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 8px;"> <span>kivétel 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></span> <span>jó 90-71% <input type="checkbox"/></span> <span>megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></span> <span>átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></span> <span>elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></span> </div>
4.	Határidős ügyirat nyilvántartás vezetése.	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 8px;"> <span>kivétel 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></span> <span>jó 90-71% <input checked="" type="checkbox"/></span> <span>megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></span> <span>átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></span> <span>elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></span> </div>

# ÉRTÉKELŐ LAP

2014/1

2014/01/01 - 2014/06/15

a teljesítménykövetelmények értékeléséről

KOMPETENCIA ALAPÚ MUNKAMAGÁTARTÁS			kivételes 90.57 %
<b>I. SZAKMAI PROFESSIONALITÁS ÉRTÉKELÉSI TÉNYEZŐI</b>			
1.	Figyelem a feladatok végrehajtására (annak jellemzése, hogy az értékel mennyire figyel oda feladatai végrehajtására)		kivételes 92%
2.	Határidők betartása (annak jellemzése, hogy az értékel mennyire tartja be az egyes feladatokhoz rendelt határidőket)		kivételes 92%
3.	Szakzszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala (annak jellemzése, hogy az értékel mennyire szakszerűen és jogszerűen végzi munkáját, valamint annak jellemzése, hogy az értékel - amennyiben ezt a munkaköri feladatai megkívánják - mennyire figyel az általa készített írásos munkák rendezett külalakjára, helyesírására, stílusára és nyelvhelyességére)		kivételes 92%
4.	A fejlődés igénye és üteme (annak jellemzése, hogy az értékel mennyit foglalkozik a munkájához szükséges általános és szakmai ismeretek elsajátításával, azokat milyen gyorsan tudja magáévá tenni, továbbá mennyire tartja fontosnak a szakmai feladatellátásához szükséges elméleti és gyakorlati tudásának, tapasztalatainak fejlesztését, illetve önfejlesztését, milyen ütemű a tanulási, következtetési, megértési és alkalmazási képessége)		jó 89%
5.	Az elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért (annak jellemzése, hogy az értékel mennyire ellenőrzi feladatellátását, mennyire vállal felelősséget saját hibáiért, és hogyan javítja ki azokat)		jó 89%
<b>II. RENDEZETTSÉG ÉRTÉKELÉSI TÉNYEZŐJE</b>			



## ÉRTÉKELŐ LAP

a teljesítménykövetelmények értékeléséről

2014/1

2014/01/01 - 2014/06/15

6.	A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok és/vagy az alakiság betartása, valamint a munkakörnyezet rendezettsége (annak jellemzése, hogy az értékelten mennyire tartja be a közszolgálatban dolgozóktól elvárható általános magatartási, viselkedési és öltözködési szabályokat, és/vagy az alakisággal összefüggő előírásokat, továbbá annak jellemzése, hogy az értékelten mennyire figyel munkakörnyezetének rendezettségére, tisztaságára)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p> kivételes 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> jó 90-71% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></p> </div> </div>	kivételes <b>92%</b>
<b>III. TERHELTETŐSÉG ÉRTÉKELÉSI TÉNYEZŐJE</b>			
7.	Munkatempó és feladatvállalás (annak jellemzése, hogy az értékelten milyen gyorsan végzi el feladatait, továbbá, hogy mennyi feladatot vállal, mennyire szorgalmas)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p> kivételes 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> jó 90-71% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></p> </div> </div>	kivételes <b>92%</b>
8.	Aktivitás, reagálás (annak jellemzése, hogy az értékelten milyen gyorsan, milyen aktívan reagál az új helyzetekre, kihívásokra)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p> kivételes 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> jó 90-71% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></p> </div> </div>	kivételes <b>92%</b>
9.	Stressztűrős és pszichés terhelhetőség (annak jellemzése, hogy az értékelten mennyire bírja azt a stresszt és pszichés terhelést, ami munkájából adódóan rá nehezedik)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p> kivételes 100-91% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> jó 90-71% <input checked="" type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></p> </div> </div>	jó <b>85%</b>
<b>IV. MUNKAIDŐ ÉRTÉKELÉSI TÉNYEZŐJE</b>			
10.	A munkaidő kihasználása (annak jellemzése, hogy az értékelten hiányzott-e indokolatlanul az adott értékelési időszakban, továbbá, hogy az értékelten mennyire tudja be a pontos munkakezdést és a munkabejezést, hogyan viszonyul a rendkívüli munkaidőhöz, valamint mennyi időt tölt munkahelyén személyes ügyeinek intézésével)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p> kivételes 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> jó 90-71% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></p> </div> </div>	kivételes <b>92%</b>
<b>V. SZEMÉLYES ÉS SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK ÉRTÉKELÉSI TÉNYEZŐJE</b>			
11.	Eredmény-orientáció, motiváltság (annak jellemzése, hogy az értékelten a számára meghatározott teljesítménykövetelményeket mennyire eredmény-orientáltan és motiváltan teljesíti)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p> kivételes 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> jó 90-71% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></p> </div> </div>	kivételes <b>92%</b>
12.	Kommunikáció (annak jellemzése, hogy az értékelten milyen a verbális és a non verbális kommunikációja, mennyire képes a mások által leírtakat, elmondottakat megérteni, a kapott információkat másokkal megosztani, nyíltan kommunikálni és ráhangolódni mások gondolkodására)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p> kivételes 100-91% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> jó 90-71% <input checked="" type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p> elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></p> </div> </div>	jó <b>85%</b>

## ÉRTÉKELŐ LAP

2014/1

2014/01/01 - 2014/06/15

a teljesítménykövetelmények értékeléséről

13.	<p>Csapatmunka, együttműködés (annak jellemzése, hogy az értékelt munkavégzése során hogyan képes másokkal együttműködni, velük a feladatokat, illetve a felelősséget úgy megosztani, hogy közben az elérendő cél és az eredmény ne kerüljön veszélybe, továbbá hajlandó-e magától segítséget felajánlani, ötleteket és információkat átadni másoknak)</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p>kivételes 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>jó 90-71% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></p> </div> </div> <p style="text-align: right;">kivételes <b>92%</b></p>
14.	<p>Problémamegoldás (annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire képes a munkavégzés során felmerülő problémákkal szembesíteni, keresni azok okait és megoldási lehetőségeit, továbbá a megoldás lehetséges következményeit is)</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p>kivételes 100-91% <input checked="" type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>jó 90-71% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>megfelelő 70-51% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>átlag alatti 50-41% <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>elfogadhatatlan 40-0% <input type="checkbox"/></p> </div> </div> <p style="text-align: right;">kivételes <b>92%</b></p>

Az értékelő megjegyzése:

Az értékelt megjegyzése:

A munkavállalói érdekképviselői szervek észrevételei:

Az értékelt javaslatai:

Tájékoztatom, hogy a teljesítményértékelés hibás, vagy valótlan, illetőleg személyiségi jogot sértő ténymegállapításának megsemmisítése iránt a kézbesítéstől számított 30 napon belül - a Közzolgálati Döntőbizottsághoz közzolgálati panasz benyújtásával fordulhat a közzolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény 130.§ (6) bekezdése és 190. § (2) bekezdés c) pontja alapján.

Kelt: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ év \_\_\_\_\_ hó \_\_\_\_\_ nap

\_\_\_\_\_  
értékelt munkatárs

\_\_\_\_\_  
értékelő vezető



## SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, **Jánoki Evelin** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2015. május 14.

Jánoki Evelin sk.

---

hallgató aláírása





## ÖSSZEFOGLALÁS

(benyújtandó két példányban)

Az új közmenedzsment térhódítása hazánkban – fókuszban a közigazgatási teljesítménymérési gyakorlat

---

szakdolgozat címe

Jánoki Evelin  
Közszolgálati szak

---

Hallgató neve  
tagozat/csoport/szak/szakirány

Szakdolgozatomban az új közmenedzsment magyarországi kialakulásának folyamatát, illetve jelenét térképeztem fel. Témaválasztásomat mi sem indokolja jobban, mint a New Public Managementben rejülő újdonságok felkutatása, feltárása. A kitűzött célhoz vezető úton haladva először szekunder információforrások segítségével hívásával vizsgáltam meg mélyebben a NPM szemléletmódját, fókuszálva a Magyar Program célkitűzéseire, a magyar közigazgatás megreformálására.

Mindennapjaink közigazgatásában egyre inkább beépülnek azok az újszerű menedzsment technikák, amelyek költségtakarékossá, hatékonyá, jobb minőségűvé és szolgáltatásbarátabbá teszik a közszolgáltatásokat, valamint azok igénybevételét. Emellett új irányzatok megjelenése is megfigyelhető a közszolgáltatások területén, többek között hatékonyságvizsgálatok, teljesítményértékelés, minőségbiztosítás. Ezek a beavatkozások az új közmenedzsment térhódításának eredményeképpen valósultak/valósulnak meg.

A NPM, mint a közszférában lezajló reformmozgalom számos pozitívummal bír. Legfőbb célja a kormányzás megújítása, azon belül:

- a társadalom aktív részvétele a közügyekben,
- a közigazgatás szolgáltató jellegének megteremtése,
- az elektronikus közigazgatás terjesztése,
- a közszféra intézményeinek költséghatékonyabb működése,
- a teljesítményértékelés bevezetésével a magasabb szervezeti teljesítmény elérése.

A primer kutatásomhoz a hrportál.hu internetes oldalon Molnár Marianna *Ki akar ma a közigazgatásban dolgozni?* című rovatában olvasott gondolatok adtak ötletet:

*„Meglepő látni, hogy mennyire igazak mindazok az előítéletek, amelyek a közszolgálati humánpolitikával szemben élnek. A merev, bürokratikus kiválasztás, [...] a motivációt kiölő bérezési rendszer, a versenyszférával szemben a fiatalok számára előnytelen kompenzációs struktúra mind-mind nyilvánvaló [...]. A munkatársak elkényelmesedhetnek, hiszen a bérezzel nem tudják jutalmazni, ha valaki keményen dolgozik. Emiatt vannak törekvések teljesítményalapú díjazás, teljesítményértékelési rendszerek bevezetésére [...]”*

Számos kérdés vetődött fel bennem, valóban ezek az ellenszenves vélemények élnek a mai magyar közigazgatásra vonatkozóan, mi idézhette elő ezt a negatív előítéletet, napjainkban mérik-e a teljesítményt a közigazgatásban, ha igen milyen visszacsatolásokat kapnak a dolgozók a teljesítményértékelésük tekintetében stb. Így dolgozatomban az új közmenedzsment szemléletét vizsgálva a teljesítménymenedzsmentet, azon belül is a teljesítménymérő rendszert (TÉR) vettem górcső alá. A kérdés ihlette, hogy mélyebben feltárjam a Zala megyei közigazgatási szervek középpontba állításával a TÉR (integrált teljesítményértékelési rendszer) rendszert. Ahhoz, hogy még átfogóbb és átláthatóbb képet kapjunk a TÉR rendszerről, illetve arról, hogy a rendszer milyen hasznossággal bír a vezetők számára, primer kutatást végeztem.

A mélyinterjúk kutatásomban többek között a következő kérdésekre kerestem a választ:

- Szükséges volt-e a teljesítménymérés bevezetése a közszolgálatba?
- Hogyan történik a teljesítményértékelés az adott közigazgatási szerveknél?
- Milyen információkat szolgáltatnak az eredmények a vezetők számára?
- Az alkalmazottak miképpen fogadják az értékelést?
- Melyek a rendszer előnyei és hátrányai?

Kutatásom bebizonyította, hogy a magyar közigazgatás sem térhet ki a fejlődési trendek elől.

A teljesítményértékelés mind a vezetők, mind az alkalmazottak számára hasznos információt hoz felszínre:

- a munkavállalókkal előre közlik, mit várnak el tőlük, így ennek függvényében tudják munkájukat végezni, az értékelés végén pedig visszajelzést kapnak arra vonatkozóan, hogyan sikerült ellátniuk feladataikat,
- a vezetők nyomon tudják követni, hol tart éppen a közigazgatási egység a feladatok ellátásában, valamint lehetőséget ad azonnali beavatkozásra.

A teljesítményértékelő rendszer (TÉR) bevezetése új, egységes formát adott a méréshez/értékeléshez, megkönnyítve a vezetők munkáját.

A rendszer előnyei közé sorolható többek között a rugalmasság, a csökkenő papírfelhasználtság, az egységes szerkezet, a könnyebb és egyszerűbb számítógépes használat, illetve az egységes értékelési skála alkalmazása, amely egyforma mérce alapján értékeli a beosztottakat.

Vizsgálódásom során tehát világossá vált számomra, hogy hazánkban is teret hódít az új közmenedzsment szemlélete, amit Magyary Zoltán irányelveinek megtartásával folyamatosan vezetnek be a közigazgatásba, megreformálva azt. A teljesítménymenedzsmentről elmondhatjuk, hogy ez az a vezetési modell, amely a leginkább vissza tudja tükrözni a közigazgatás hatékonyságát és eredményességét. A 2013-as évben bevezetett TÉR rendszer pedig kiválóan alkalmas a közszolgálati dolgozók tekintetében a pozitív visszacsatolásra, amely adott esetben maga után vonhatja az anyagi ösztönzést, a kimagasló munka jutalmazását, vagy a feltárt hiányosságok, hibák kijavításához adhat megfelelő alapot.