



Gazdálkodástudományi kar

## Egyéni szintű teljesítményértékelés a közsférában

Kováts Gergely

Műhelyszeminárium / 2012. november 27.



Vezetéstudományi Intézet  
Vezetés és szervezés tanszék

1093 Budapest, Fővám tér 8.; 1828 Budapest, Pf. 489.  
Tel.: (1)4825377, (1)4825263; fax: (1)4825118  
Internet: <http://mgmt.uni-corvinus.hu>

### A közszolgáltatások jellemzői

Összetett, komplex feladatok egyéni szinten  
A feladatellátásban jelentős egyéni autonómia  
Az igénybevevővel bizalmi-függőségi kapcsolat alakul ki  
A felügyeletet és a szabályozást a szakmai normák és a kollégák látják el (ld. etikai testületek)  
Hosszú szocializációs eljárás  
A szakértelem kiemelt szerepe, a feladatellátás „szakma”-ként (profession) való definiálása  
Professzió

### Ki felügyeli a szolgáltatást?

Belső/közösségi kontroll - elkötelezettség

Külső kontroll - elszámoltatás

### Kritika

- Az ágazat irányításában a szakma önszabályozása jelentős szerepet játszik (Részletes kormányzati szabályozás, gyenge kormányzati felügyelet)
- A szakmai etika és norma nem biztosítja a megfelelő önszabályozást (a szakma tagjait mindenkor megvédi), a nyilvánosság hiánya
- Az önrányításból fakadóan nem átlátható
- A szakma különérdeket védő csoport, működését gyakran a társadalmi státusz védelme irányítja
- Puha költségvetési korlát érvényesül, nem hatékony
- Érzéketlen a külső igényekre
- A szolgáltatás igénybevevője („fogyasztó”, „kliens”) kiszolgáltatott

- Kooperáció és bizalom helyett versengés és bizalmatlanság
- Audit-kultúra kialakulása
- Kalkulációs, számító magatartás térnyerése,
- Horizontális koordinációból vertikális koordináció, közvetlen megfelelési kényszer érvényesülése

## A foglalkoztatási rendszerek alaptípusai

| Szolgálatban eltöltött időn alapuló rendszerek  | Szervezeti pozíción alapuló rendszerek   |
|---|--|
| A közszolgálatot élethivatásként kezelik  | A közszolgálat mint feladat nem különbözik a magánszféra feladataitól                            |
| A tevékenység sajátosságából adódóan speciális jogosítványok és kötelezettségek társulnak | Nincsen szükség sajátos közszolgálati identitásra és az ezt megteremtő jogosítványok rendszerére |
| Hosszú távú szemlélet   | Rövid távú szemlélet   |
| Kollektívizmus  | Individualizmus  |
| Kooperáció és konfliktus-minimalizálás preferálása  | Versengés mint érték preferálása   |
| Centralizáció   | Decentralizáció  |



## Centralizált decentralizáció, individualizáció és konfliktus

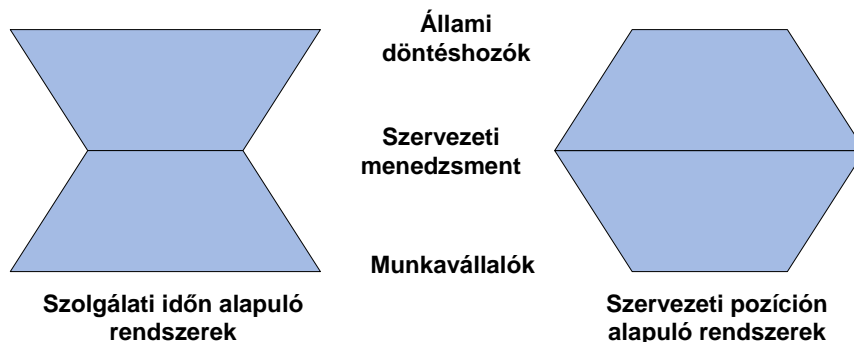
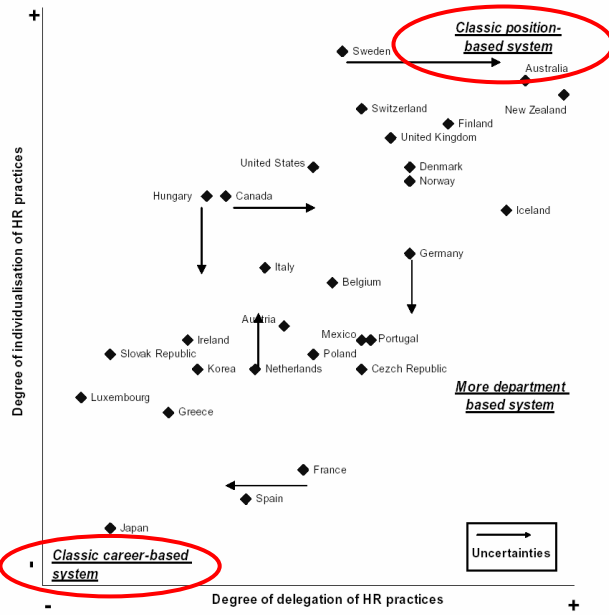


Figure 1. Delegation and Individualised approaches to HR practices in central government of OECD countries



NB: the data above should be interpreted with caution and only give an approximate estimate of where countries stand on each axis.

Forrás: OECD, 2004

# TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN

## Köztisztviselői teljesítményértékelés 2001-2006

### Minősítés

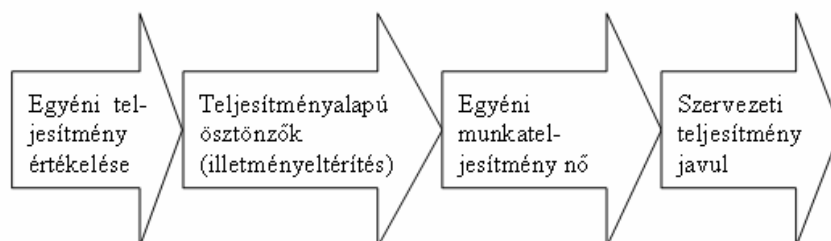
- Célja: „a köztisztviselő szakmai teljesítményének megítélése, a teljesítményt befolyásoló ismeretek, képességek, személyiségjegyek értékelése, továbbá a szakmai fejlődés elősegítése.” (Ktv 34/A. § (3))
- Legalább négyévenként
- Beleszámít a feljebb sorolásba, gyorsított vagy lassított előmenetelbe
- A minősítés szempontjai adottak (törvény mellékletében), de bővíthetők

### Teljesítményértékelés 2002-2006

- A szervezeti vezető meghatározza a kiemelt célokat
- A munkáltató írásban megállapítja a köztisztviselővel szembeni elvárásokat
- Évente írásbeli értékelés szóbeli megbeszéléssel
- Alapilletmény változtatható: -30%-tól +20%-ig



- Mi lehet a teljesítményértékelési rendszer célja?
- Milyen logika húzódik meg e teljesítményértékelési rendszer mögött?



Hajnal, 2007.

- Milyen problémák merültek, merülhettek fel a rendszer bevezetése és működtetése során?



## ÁSZ jelentés (2009) megállapításai

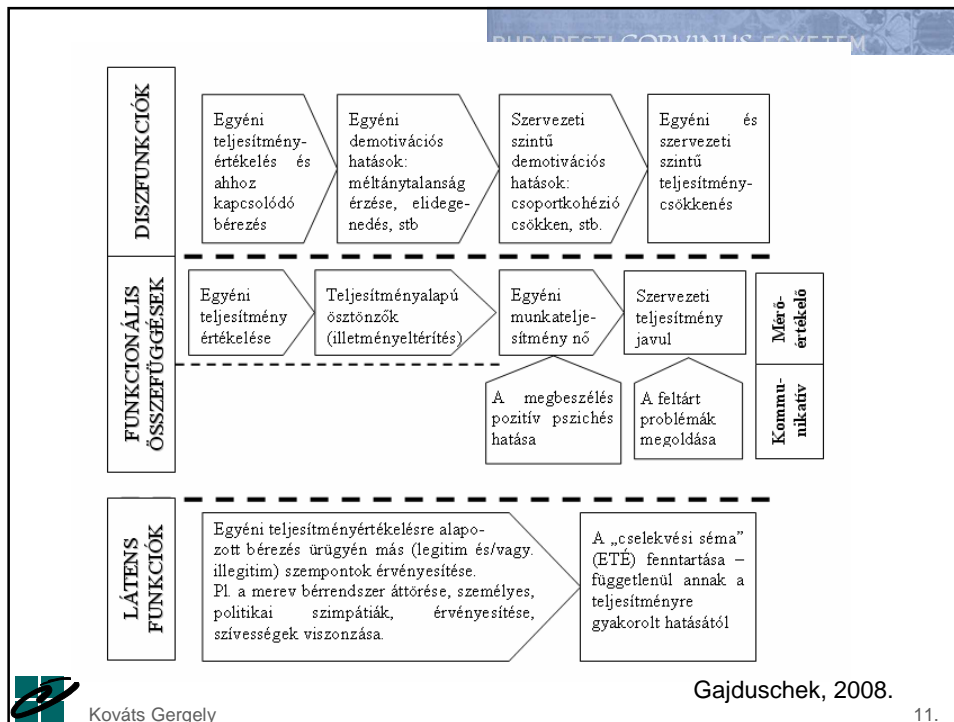
- Az értékelés tényezői nem voltak pontosan rögzítve.
- A jutalom mértékéről nem rendelkezett a törvény.
- A teljesítményértékelésnek jellemzően nem volt következménye, az értékelt személy nem kapott visszajelzést.
- A fejlesztendő személyi kompetenciák és célok nem kerültek rögzítésre, nem jelentek meg az oktatási-képzési feladatokban.
- Az egyéni teljesítmény és a teljesítmény- alapú jutalom között nem volt ok-okozati összefüggés. Ezek miatt a teljesítményértékelés a szervezetek részére alapvetően formális, adminisztratív feladat volt. (59.o.)
- Meh felmérés (2006, nyár):
  - 12 minisztériumból teljesítmény-értékeléssel kapcsolatos módszertannal csak 9 tárca, formális belső szabályozással 6 rendelkezett, ezek is eltérőek (például a skálák többfélék, 3-5 fokozatúak) voltak.
  - Ahol volt értékelési skála, ott 2005-ben általában a köztisztviselők 75%-a kiválóan teljesített, a fennmaradó rész is szinte teljes egészében az átlag feletti kategóriába került.
  - A vezetők nagyobb arányban (82%) és nagyobb mértékben (átlagban 2,16 havi illetmény) kaptak jutalmat, mint a nem-vezető beosztásúak (70% és 1,77 havi illetmény).



## Gajduschek (2008) megállapításai a 2001-es TÉR-re vonatkozóan

- A rendszer bevezetése képzés nélkül történt
- A köztisztviselők válaszadásában erős konfliktuskerülés (a kevésbé direkt kérdésekre más válaszok érkeznék)
- A rendszer a korábbi értékelési mechanizmusokat is megőrizte (minősítés)
- A manifeszt funkció nem teljesül
  - Nincs negatív béreltérítés, alacsony a pozitív béreltérítés aránya is
  - A pozitív eltérítések mértéke alacsony
  - A kommunikatív funkció nem érvényesül, de a magánszférában sem („lehet-e vezető és beosztott között ténylegesen őszinte párbeszéd?”)
  - A HR vezetők egy jelentős része is megkérdőjelezi a TÉR pozitív hatását
- Diszfunkciók
  - A béreltérítés belső feszültséghez, rivalizáláshoz vezethet
  - Infiltráló értékelésekre vonatkozóan közvetett adatok vannak (nincs negatív béreltérítés, minősítések értékelése)
  - „a diszfunkciók kapcsán éppen a más országokban általában megjelenő kritikus hangok szinte teljes hiánya elgondolkodtató.”
- Látens funkciók
  - A köztisztviselők egy része a béreltérítést a politikai lojalitásnak tudja be
  - A vezetők, minisztériumi dolgozók felülreprezentáltak a béreltérítésben részesülők csoportjában (BÁR: az is lehet, hogy, minél nagyobb egy szervezet, annál inkább használják ezeket a mechanizmusokat)
  - Az alacsony illetmények, a piaci versenynek jobban kitett pozíciók béreltérítésének eszköze
  - (Azonos értékelésű embereknél eltérő béreltérítést alkalmazhat a vezető indokolás nélkül)





BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

## Köztisztviselői teljesítményértékelés 2007-től

- A szervezeti vezető meghatározza a kiemelt szervezeti célokat, a szervezeti-egység vezető ezt bontja tovább egyéni szintre
- Egyéni szinten egyéni célok (min. 3), kötelező és egyéni kompetenciák (min 4), illetve egyéb fejlesztendő területek jelölendők ki.
- Évente (félévente) önértékelés és írásbeli értékelés szóbeli megbeszéléssel
- Informatikai háttér és ellenőrizhetőség
- Kötelező differenciálás
- A jutalom kifizetésének döntően a teljesítményértékeléshez kell kötődnie

Kováts Gergely 12.

## Értékelt kompetenciák listája

| Vezetői kompetenciák                            | Munkatársi kompetenciák                     |
|---|---|
| stratégiai (analitikus és globális) gondolkodás |   |
| a munkatársak fejlesztése                       |   |
| vezetési technikák                              |   |
| Integritás                                      | Integritás                                  |
| mások megértése (empátia)                       | mások megértése (empátia)                   |
| kommunikáció (befolyásolás)                     | Kommunikáció                                |
| csapatmunka, együttműködés                      | csapatmunka, együttműködés                  |
| kezdeményezőkézség (kreativitás, innováció)     | kezdeményezőkézség (kreativitás, innováció) |
|   | szakmai ismeretek alkalmazása               |
|   | Problémamegoldás                            |
|   | Ügyfél-orientáltság (partnerközpontúság)    |
|   | Felelősségtudat                             |
|   | Teljesítménymotiváció                       |



## Az értékelési kategóriák változása 2007-2009 között

| Összteljesítmény          |                           | Kötelező eloszlás (munkavállalók %-ban) |       |       |
|---------------------------|---------------------------|---|-------|-------|
| 2007                      | 2008-2009                 | 2007                                    | 2008  | 2009  |
| Kivételes teljesítmény    | Kivételes teljesítmény    | 0-10                                    | 0-10  | 0-50  |
| Magas szintű teljesítmény | Magas szintű teljesítmény | 20-30                                   | 30-40 |       |
| Elvárt, jó teljesítmény   | Jó teljesítmény           | 50-60                                   | 40-50 | 40-50 |
| -----                     | Megfelelő teljesítmény    | ---                                     | 0-10  | 0-10  |
| Fejlesztés szükséges      | Fejlesztés szükséges      | 0-10                                    | 0-10  | 0-10  |

Forrás: Kacs Kovits (2010)



A teljesítmény jutalom mértéke vezetők esetén a különböző teljesítmény szinteken a jutalomalap százalékában megállapítva

| Összteljesítmény          |                           | minimum-maximum jutalom |              |              |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------|--------------|
|                           |                           | 2007 (%-ban)            | 2008 (%-ban) | 2009 (%-ban) |
| Kivételes teljesítmény    | Kivételes teljesítmény    | 33-56%                  | 32-48%       | 0-16%        |
| Magas szintű teljesítmény | Magas szintű teljesítmény | 17-31%                  | 17-31%       |              |
| Elvárt, jó teljesítmény   | Jó teljesítmény           | 3-14%                   | 4-16%        | 0-6%         |
| -----                     | Megfelelő teljesítmény    | --                      | 0-3%         | 0%           |
| Fejlesztés szükséges      | Fejlesztés szükséges      | 0%                      | 0%           | 0%           |

Forrás: Kacskovits (2010)



A teljesítmény jutalom mértéke felsőfokú végzettségű, nem tanácsadó köztisztviselő esetén, az illetményalap szorzatában megállapítva

| Összteljesítmény          |                           | minimum-maximum jutalom |       |      |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-------|------|
|                           |                           | 2007*                   | 2008  | 2009 |
| Kivételes teljesítmény    | Kivételes teljesítmény    | 25-44                   | 20-30 | 0-15 |
| Magas szintű teljesítmény | Magas szintű teljesítmény | 11-23                   | 11-19 |      |
| Elvárt, jó teljesítmény   | Jó teljesítmény           | 3-9                     | 4-10  | 0-6  |
| -----                     | Megfelelő teljesítmény    | --                      | 0-3   | 0    |
| Fejlesztés szükséges      | Fejlesztés szükséges      | 0                       | 0     | 0    |

\*2007-ben nem tettek különbséget felsőfokú és középfokú végzettségű köztisztviselők között ebből a szempontból

Forrás: Kacskovits (2010)





## ÁSZ (2009) értékelése a 2006-os TÉR-ről

- 2006-os változások: egyéni teljesítményértékelési rendszert (TÉR) 2007-től fokozatosan, technikailag jól előkészítve vezették be. (19.o.)
- „A korábbiaktól eltérően a TÉR nagyobb elvárásokat és adminisztratív terhet támaszt a vezetőkkel szemben.”
- „a TÉR csak részben érte el a célját, a tárcák véleménye annak eredményességéről megoszlik.”
- „A TÉR fokozatos bevezetése folyamatban van, de az ezzel összefüggő hatékonyságnövekedés, költségvetési megtakarítás 2008-ig nem jelentkezett.” (20.o.)



- Vajon a közigazgatási teljesítményértékelés alapjaiban véve hibás elképzelés vagy csak rosszul valósítottuk meg?



# EGY ESETTANULMÁNY



## Teljesítmény-értékelés és bérezés Dániában

- 1997-ig senioritáson alapuló bérezési rendszer (karrier-alapú), de már 1987-ben megjelennek a teljesítményarányos bérezés elemei (helyi bérskálák alkalmazásának lehetősége), ennek súlya azonban marginális (2% alatt)
- 1997-es reform.
- Az új rendszer fokozatos bevezetése. 2002-től a legtöbb szakszervezet csatlakozott a rendszerhez. A minisztériumokban az alkalmazottak 40%-a vesz részt a rendszerben, a teljes rendszerben 60% körül van az arány (2006-ban). A rendőri erőknél, igazságszolgáltatásban nincs PRP, hogy a számszerűeredményeknek való megfelelési kényszer ne befolyásolja a teljesítést.
- Bevezetését a dán PÜM egy osztálya felügyelte. PÜM statisztikai alkalmazás (ISOLA) a közszféra bérszínvonalának monitorozására (belső verseny és bérfelhajtás korlátozása)



## Teljesítmény-értékelés és bérezés Dániában 2.

- A bérkategóriák számának fokozatos csökkentése, majd a központi bértáblák megszüntetése
- A bér három összetevőből áll össze: alpbér (központilag megállapítva, érdekegyeztetési folyamatban, 3 évre előre), végzettség és munkakör alapú pótlékok, egyéni és adott időszakra szóló PRP (részben célélérés, részben kompetenciák alapján).
- A közszolgálati szervezetek az utóbbi kettő alkalmazásáról dönthetnek, ha megvan rá a fedezetük. Az utóbbi kettő aránya 20% a teljes bértömeghez képest.
- Az értékelési eljárás szabályait a helyi szervezet kollektív szerződéseiben kell rögzíteni. Az értékelési eljárások is különbözhetnek intézményenként. Többnyire éves értékelő interjúk és célmegállapodások vannak, esetenként BSC. A PRP komponens értékelésre és teljesítményelbeszélgetésre épül, amelynek az egyéni bérmegállapodás is része. Lehetséges csoport szintű teljesítményértékelés és jutalmazás is.
- A célmegállapodást a szakszervezeti képviselő is aláírja.
- A teljesítményszerződések, az értékelések eredményei és a PRP-bér nyilvános az egyes szervezeteken belül.
- A vezetők integráns részei a rendszernek (a rendszer bevezetése is velük kezdődött). A szervezeti vezetőkkel teljesítmény-szerződést kötnek (illetve van egy intézményi teljesítményszerződés is)



Kováts Gergely

Demmke (2007) és OECD (2005) alapján  
21.

## Teljesítmény-értékelés és bérezés Dániában 3.

- 2001-es felmérés eredményei
  - A PRP elősegíti az egyéni célkitűzést és visszacsatolást
  - A kompetenciafejlesztés és készségek fejlődésének fontos összetevője
  - Toborzást elősegítő eszköz
  - Jelentős adminisztrációs teherrel jár
  - Közvetlen motivációs hatása korlátozott
  - Jelentős bizonytalanságot okoz a munkatársak (és részben a vonalbeli vezetők) körében
- Az egyes érintettek véleménye a rendszerről:
  - Szakszervezet
    - Nincs elég pénz a rendszerben
    - A helyi vezetés nem elég felkészült
    - Nincs elég információ a rendszer működéséről
    - A bérezés individualizációjával szembeni ellenállás nagy
  - Minisztérium
    - A vonalbeli vezetők felhatalmazásának, a delegálásnak a hiányvezetői kompetenciák, felkészültség hiánya
    - A vonalbeli vezetők konfliktuskerülése (nincs elég bátorság a differenciálásra)
  - Intézményi szint:
    - A bérezési policy nem elég világos
    - Az intézményi és egyéni célok között nincs világos kapcsolat
    - Az alkalmazottak nem kapnak elég információ a menedzsmenttől (bizonytalanság)
    - A PRP a kooperáció csökkenéséhez vezet az alkalmazottak között
    - Az egyéni szintű TÉR-ben nem értékelt tevékenységek, kompetenciák elsikkadnak



Kováts Gergely

Demmke (2007) és OECD (2005) alapján  
22.

## Egy feladat

- Melyek lennének egy „jó” teljesítményértékelési rendszer legfontosabb jellemzői, működési folyamatai?
- Szempontok:
  1. Mi legyen a teljesítményértékelési rendszer célja? Mire akarjuk használni?
  2. Kit/mit értékelünk?
  3. Mit mérünk/értékelünk?
  4. Ki és hogyan vegyen részt a rendszer működtetésében?
  5. Hogyan értékeljük/mérjük? (pl. Mennyire szabályozott legyen a teljesítményértékelés folyamata, formája? Mennyire rugalmas vagy merev a rendszer? Milyen gyakori az értékelés? Nyilvánosság?)
  6. Milyen más HR-területhez (pl. bérezéshez, kompenzációhoz, előmentelhez) kapcsolódik a TÉR rendszer, és hogyan?
  7. Milyen szervezeti, kulturális, emberi feltételei vannak a tervezett rendszer bevezetésének?



## Hivatkozások és felhasznált irodalom

- 1992. évi XXIII. Törvény a köztisztviselők jogállásáról
- 2010. évi LVIII. Törvény a kormánytisztviselők jogállásáról
- 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól
- Állami Számvevőszék (2008): **Jelentés** a Magyar Köztársaság 2007. évi költségvetése végrehajtásának Ellenőrzéséről.
- Állami Számvevőszék (2009): Jelentés a magyar központi közigazgatás modernizációjának ellenőrzéséről. Budapest, Állami Számvevőszék.
- Állami Számvevőszék (2009): **Jelentés** a Magyar Köztársaság 2008. évi költségvetése végrehajtásának Ellenőrzéséről.
- Bakacsi, G., Bokor, A., Császár, C., Gelei, A., Kováts, K. és Takács, S. (2000). *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest: KJK Kerszöv.
- DEMMKE, CHRISTOPH (2007): Performance assessment in the public services of the EU member states. Procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements.
- Gajdoschek, Gy. (2008): „Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban. Egy funkcionális elemzés.” *Vezetéstudomány* XXXIX.(1. szám.).
- Hajnal, G. (2007). „Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közigazgatásban.” *Vezetéstudomány* XXXVIII.(7-8 szám.): 39-50.
- Katskovits Imréné (2010): Egyéni teljesítményértékelés a központi közigazgatásban. A 2006-ban bevezetett új TÉR tanulságai. Publikálatlan szakdolgozat. BCE.
- Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch (2007). „Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences”, OECD Working Papers on Public Governance, No. 5, OECD Publishing.
- Meyer-Sahling, J. (2009). „Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession”, Sigma Papers, No. 44, OECD Publishing.
- OECD (2005): Performance-related pay policies for government employees. Paris: OECD.
- OECD (2008). The State of the Public Service. Paris: OECD.
- OECD (2009). Government at a Glance 2009. Paris: OECD.
- OECD (2011). Government at a Glance 2011. Paris: OECD.
- World bank. Administrative and civil service reforms. URL: <http://go.worldbank.org/MJA3YIX2E0> (letöltve: Apr. 2009)

