

Megalapozó tanulmány

ÁROP 2.2.17-2012-2013-0001 kódszámú, Új Közzolgálati Életpálya elnevezésű projekt
keretében

*A szervezeti teljesítményértékelés alkalmazhatósága a közzolgálat
területén*

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Vezetői összefoglaló.....	3
1. A közszolgálati humánerőforrás fejlesztés alapjai és irányai	4
1.1. A szervezeti teljesítményértékelés helye a magyar közigazgatás fejlesztési stratégiákban (Magyary Program, Közigazgatás és Közszolgáltatás fejlesztési Stratégia, Jó Állam jelentés, Államreform 2.0)	4
1.2. A szervezeti teljesítményértékelés viszonya az egyéni értékeléshez és a szervezetfejlesztéshez	6
1.3. A jogszabályi háttér bemutatása	7
1.4. A szervezeti teljesítményértékelés előzményei a civil közszolgálatban	8
1.5. CAF kapcsolata más módszerekkel és CAF jó gyakorlat bemutatása	11
2. A rendvédelmi szervezeti teljesítményértékelés kritikai elemzése	18
2.1. Külső tényezőkből fakadó kritikák.....	18
2.2. Belső tényezőkből fakadó kritikák:.....	19
3. A civil szervezeti teljesítményértékelés (KÖZSZTÉR) bevezetése.....	19
3.1. Teljesítményértékelési Tudásközpont.....	20
3.2. Szervezeti és szervezeti egység tipológia	20
3.3. A hármas értékelési rendszer alkalmazása Input, Output, Ok	22
3.4. A kormánytisztviselői teljesítménydiagnosztika, mint „OK”	22
3.5. Informatikai háttérfejlesztés	24
4. Nemzetközi szervezeti teljesítményértékelés jó gyakorlatai	27
4.1. Amerikai Egyesült Államok	27
4.1.1. Törvényi szabályozás	27
4.1.2. Szervezeti háttér.....	28
4.1.3. Vezetői munkakörök.....	30
4.1.4. Vezetői kompetenciák	30
4.1.5. Vezetői teljesítményértékelés	32
4.1.6. Munkavállalói elégedettségvizsgálat.....	35
4.1.7. Szervezetek támogatása	36
4.2. Nagy Britannia	37
4.2.1. Szervezeti háttér.....	37

4.2.2.	Teljesítmény platform	37
4.2.3.	Vezetői teljesítményértékelés	39
4.2.4.	Vezetői kompetenciák	40
4.2.5.	Munkavállalói elégedettségvizsgálat.....	41
4.3.	Németország	42
4.3.1.	Szervezeti háttér.....	42
4.3.2.	Szervezeti teljesítményértékelés.....	43
4.3.3.	Benchmark.....	44
4.3.4.	Szervezetek támogatása.....	44
5.	Piaci szférában alkalmazott módszertanok és jó gyakorlatok.....	44
5.1.	Teljesítményösztönző bérezés	45
5.2.	Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása	46
5.2.1.	Stratégia tisztázása	47
5.2.2.	Hatékonysági felmérés	48
5.2.3.	Célok kitűzése	48
5.2.4.	Teljesítményértékelés	53
5.2.5.	Bérezés és személyügyi intézkedések	54
5.2.6.	Hatékonysági intézkedések	55
5.3.	A teljesítménymenedzsment rendszer bevezetése	56
5.4.	Hasznosítható jó tapasztalatok	59
6.	A rendvédelmi szerveknél alkalmazott SZTÉR bemutatása.....	62
6.1.	A rendvédelmi szervek szervezeti teljesítményértékelésének előzményei, megalkotásának folyamata.....	62
6.2.	A rendvédelmi szervezeti teljesítményértékelés rendszere	66
6.2.1.	A szervezeti teljesítményértékelés rendje és folyamata.....	66
6.2.2.	A SZTÉR elemei	68
6.2.3.	A SZTÉR eljárási szabályai	76
6.2.4.	A szervezeti teljesítményértékelés és az egyéni teljesítményértékelés kapcsolata	79
6.2.5.	A szervezeti teljesítményértékelés működése a miniszteri jelentés és a vezetői interjúk alapján	81
7.	A KÖZSZTÉR szervezeti teljesítményértékelési rendszer bevezetésére vonatkozó ütemezés.....	87

Vezetői összefoglaló

Ha az ezer éves Magyar Államra szervezetrendszerként tekintünk, megállapíthatjuk, hogy az egyik legfontosabb erőforrása, a szervezetet működtető személyzet. A közigazgatásban, mint az államigazgatás egyik legnagyobb alrendszerében a személyi állomány kiemelkedő jelentősége több-többől fakad. A legfőbb, hogy a közigazgatásban a feladatok végrehajtása és ellátása a „*Haza üdvére és a köz szolgálatában*” történik, erős nemzettudaton alapuló és értékelvű közzolgálati személyzettel.

Ezen felismerésből fakadóan a magyar politikum, élve a választópolgárok felhatalmazásával, 2010-ben a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programok (11.0, 12.0), majd 2013-ban a Közigazgatási és Közzolgáltatás-fejlesztési Stratégia mentén nekilátott Magyarországnak mélyégi és minden elemre kiterjedő megújításának. Azon belül közigazgatási működés új alapkövekre helyezésének oly módon, hogy az nem pusztán a mának feleljen meg, hanem intézkedései és újításai által meg tudjon felelni a magyar államfejlődés keresztény és nemzeti hagyományainak – a szilárdság okán-, és a jövő egyre gyorsabban érkező kihívásainak - a megmaradás okán. Ezt a feladatot hivatott megvalósítani a 1602/2014. (XI. 4.) Korm. határozattal életre hívott, a Miniszterelnökség keretein belül működő Államreform Bizottság.

Jelen Megalapozó tanulmány célja, hogy építve a 2007-2013-as EU-s fejlesztési ciklus eredményeire, így különösen a rendészeti szerveknél alkalmazott szervezeti teljesítményértékelés (SZTÉR) tapasztalataira, a piaci és nemzetközi jó gyakorlatokra, megalapozza a szervezeti teljesítményértékelés módszertani elemeit a civil közigazgatás területén történő implementációhoz. A Megalapozó tanulmány keretei között röviden bemutatásra kerül a SZTÉR előzményeként szolgáló, a 2013. január 1-vel bevezetett, a három hivatásrend közös teljesítményértékelésére alkalmas *TÉR rendszer*. Az Egyesült Államok, Németország és Nagy Britannia valamint a piaci szektorban alkalmazott szervezeti teljesítményértékelésre vonatkozó jó gyakorlatokon keresztül a Megalapozó tanulmány javaslatokat fogalmaz meg a 2014-2020-as fejlesztési ciklusban életre hívandó KÖZSZTÉR módszertani követelményeire (mérés és értékelés szempontjai) és az implementációs folyamatra.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

1. A közzolgálati humánerőforrás fejlesztés alapjai és irányai

1.1. A szervezeti teljesítményértékelés helye a magyar közigazgatás fejlesztési stratégiákban (Magyary Program, Közigazgatás és Közzolgáltatás fejlesztési Stratégia, Jó Állam jelentés, Államreform 2.0)

A „Jó Állam” megteremtése érdekében Magyarország Kormánya 2011-ben három jelentős igazgatási programot indított, amelyek közül jelen tanulmány tárgya tekintetében relevanciával Magyary Zoltán - a közigazgatás tudományának nemzetközi szintű tekintélyének nevét viselő- közigazgatás fejlesztési program rendelkezik. A Magyary Zoltán Közigazgatás Fejlesztési Program (továbbiakban: Magyary Program) a közigazgatás megújítását négy beavatkozási területen keresztül kívánja végrehajtani: **a.)** feladat, **b.)** szervezet, **c.)** eljárás, **d.)** személyzet.

Az erős állam elvéltszó stratégiái dokumentumok a személyzet fogalmát tágan értelmezik ezért a kormánytisztviselőken túl a rendvédelmi és katonai szolgálat tagjait is keretei közé helyezi és részükre kívánja - a stratégiai célként megnevezett és 1336/2011. (X. 14.) sz. kormányhatározattal¹ elfogadott Kormányzati Személyzeti Stratégiát végrehajtani,- aminek célkitűzése mind a három jogállás sajátosságait figyelembe vevő életpályák megalkotása. A személyzetfejlesztés másik markáns területe az –életpályák és annak elemei mellett- a személyzeti igazgatás.

A Magyary Program 12.0 az új közzolgálati életpályát az alábbi fejlesztési pillérekre helyezi: a) hivatásetikai normák, b) munkakör alapú rendszer, c) kiválasztás d) értékelés e) előmenetel és javadalmazás, f) képzési, továbbképzési és vizsgarendszer, g) állami/munkáltatói gondoskodás²

A Program célkitűzése a személyzeti politika stratégiai tervezése és megvalósítása keretében a három jogállás, azaz a közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi életpályák egymással összhangban levő fejlesztése az átjárhatóság és a mobilitás megteremtése. Ennek

¹ Az életpályák megalkotása tekintetében további releváns jogszabályok: 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozat a fejlesztési irányok meghatározásáról és a 1846/2014. (XII. 30.) Korm. határozat az új közzolgálati életpályák bevezetéséről

² MP 12.0 62. old.

érdekében a személyzeti politika összehangolt működése, és az egyes életpályaelemek és HR funkciók közös fejlesztése valósul meg.

A Magyar Program 12.0 új bázisra helyezi a teljesítményértékelési rendszert, amelynek alapvető célja *„a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén, a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciák (ismeret, tudás, készségek, képességek, szociális szerepek, én-kép, személyiségvonások, motiváció) fejlesztésével a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez hathatósan hozzájárulni, alapvető feladata pedig – az értékelési tényezők, valamint a mérési és az értékelési módszerek kombinált alkalmazásával – annak megállapítása, hogy a közszolgálati tisztviselő milyen mértékben és eredménnyel járult hozzá a szervezet céljainak eléréséhez”*³

A Magyar Programok nyomán életre hívott **Közigazgatás és Köszolgáltatás- fejlesztési Stratégia**⁴ és - a stratégia végrehajtásának biztosítása érdekében- Közigazgatási és Köszolgáltatás fejlesztési Operatív Program jelöli ki azt az utat, ami mentén a közigazgatás fejlesztési irányok, így a személyzetfejlesztésre vonatkozó irányok mutatnak a 2014-2020-as EU-s fejlesztési időszakban.

A Nemzeti Köszolgálati Egyetem műhelyeiben (Államtudományi Intézet) 2015-ben készített Jó Állam Jelentés „Hatékony Közigazgatás” része nevesíti a személyzetpolitikával kapcsolatos alapvetéseket.

A hatékony közigazgatás megvalósítása az alábbi három pilléren nyugszik

a.) Erőforrás hatékonyság (mérhetőség: A közigazgatás költségvetés szerinti személyi juttatás előirányzatának a GDP-hez viszonyított aránya)

b) Felkészültség (mérhetőség: Köszolgálati továbbképzési rendszerben biztosított tanórák száma)

c) Elégedettség (mérhetőség: Ügyfél elégedettség index)⁵

Az Államreform Bizottság létrehozásáról szóló 1602/2014 (XI.4.) kormányhatározat a) pontja rögzíti az állami humántőke reformjára vonatkozó igényt.

³ MP 12.0 64. old.

⁴http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf

⁵ http://uni-nke.hu/uploads/media_items/jo-allam-jelentes.original.pdf 122. old

Ennek keretében:

- a) a fegyveres szervek tagjaira vonatkozó életpályamodell kidolgozásával és bevezetésével;
- b) az állami szférában foglalkoztatottak létszámának – az ellátott állami feladatok függvényében történő – intézményi szintű felülvizsgálatával, majd a tapasztalatok alapján közszolgálati életpályamodell kidolgozásával és bevezetésével

Jelen sorok írásának pillanatáig az Államreform Bizottság nem tűzte napirendjére az egyéni vagy szervezeti teljesítményértékeléssel kapcsolatos javaslatok megvitatását.

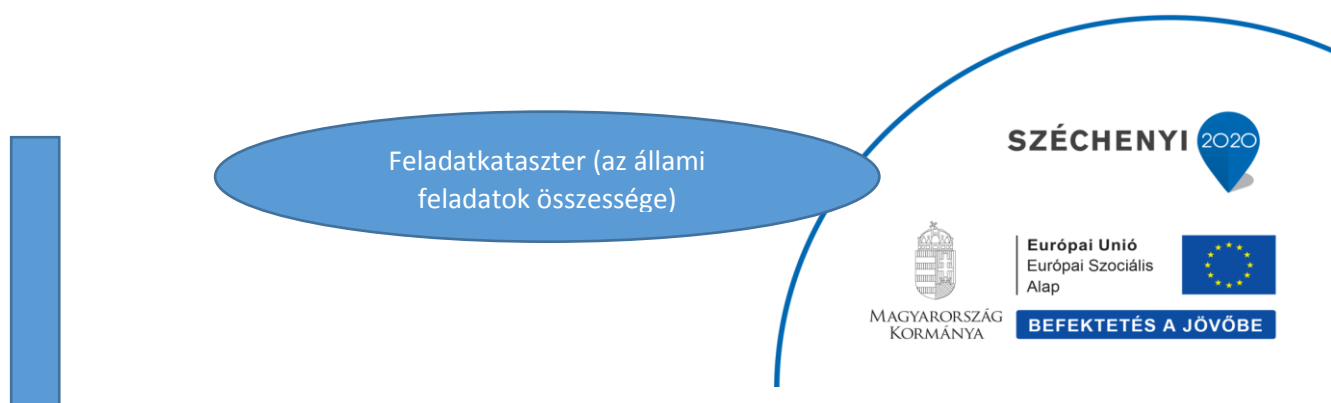
A teljesítményértékelésre vonatkozó tematika egy aspektusból bírt relevanciával, jelesül az Állami Számvevőszék által készített „Költségvetési szervek teljesítményértékelése”

1.2. A szervezeti teljesítményértékelés viszonya az egyéni értékeléshez és a szervezetfejlesztéshez

Közigazgatás fejlesztés logikája szempontjából, az egyéni teljesítményértékelésnek szükséges összhangban lennie a szervezeti teljesítményértékelés eredményével, az alábbiak okán:

Az egyéni teljesítményértékelés alapvetően a *személyzet* beavatkozási területére esik, míg a szervezeti teljesítményértékelés a feladat végrehajtás hatékonyságáról ad képet, azaz a *feladat* beavatkozási területén helyezkedik el. Fontos megjegyezni, hogy a szervezeti teljesítményértékelés esetében a közigazgatás fejlesztés mind a négy beavatkozási területe fontos szerephez jut, tekintettel arra, hogy a civil jogállás hatálya alá tartozó személy egy adott feladat végrehajtását egy adott szervezetben egy adott eljárási folyamat keretében hajtja végre.

A szervezeti teljesítményértékelés, mint a feladat végrehajtás hatékonyságának fokmérőjét az alábbi ábrával szemléltetjük:





A civil jogállású személy által, munkaköre alapján végzett tevékenysége szükségszerűen az Állami Feladatkataszter egyik eleme (feladat). Az ő teljesítménye szervesen összefügg a szervezet teljesítményével.

1.3. A jogszabályi háttér bemutatása

Magyarország Alaptörvénye

17. cikk (5) A kormánytisztviselők jogállását törvény szabályozza

45. cikk (5) Magyar Honvédség szervezetére, feladataira, irányítására és vezetésére, működésére vonatkozó részletes szabályokat sarkalatos törvény határozza meg.

46. cikk (6) A rendőrség és a nemzetbiztonsági szolgálatok szervezetére, működésére vonatkozó részletes szabályokat, a titkosszolgálati eszközök és módszerek alkalmazásának szabályait, valamint a nemzetbiztonsági tevékenységgel összefüggő szabályokat sarkalatos törvény határozza meg.

<p>A közsolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény</p> <p>A Kttv. 130.§ (1) – (2) rögzíti: A kormánytisztviselő munkateljesítményét a munkáltatói jogkör gyakorlója mérlegelési jogkörében eljárva írásban</p>	<p>A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény</p> <p>A Hjt. 87. § (1) bekezdése kimondja: az állomány tagját a munkáltatói jogkör gyakorló mérlegelési jogkörében eljárva, írásban rendszeresen értékeli. A teljesítményértékelés célja az</p>	<p>A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (Hszt.)</p> <p>Hszt. 111. § (1) a hivatásos állomány tagjának szolgálatellátását, magatartását és a vele szemben támasztott követelményeknek való</p>
--	---	---



<i>értékeli (teljesítményértékelés).</i>	<i>előmenetel objektívitasának biztosítása, az egyéni kezdeményezésen és a vezetői elgondoláson alapuló hatékony kiválasztási rendszer működtetése.</i>	<i>megfelelését évente egy alkalommal értékelni kell.</i>
Végrehajtási rendeletek		
<i>10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről</i>	<i>7/2014. (I. 31.) HM utasítás a teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról</i>	<i>26/2013. (VI. 26.) BM rendelet A belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről</i>
Egyéni teljesítményértékelés	Egyéni teljesítményértékelés	Egyéni és szervezeti teljesítményértékelés

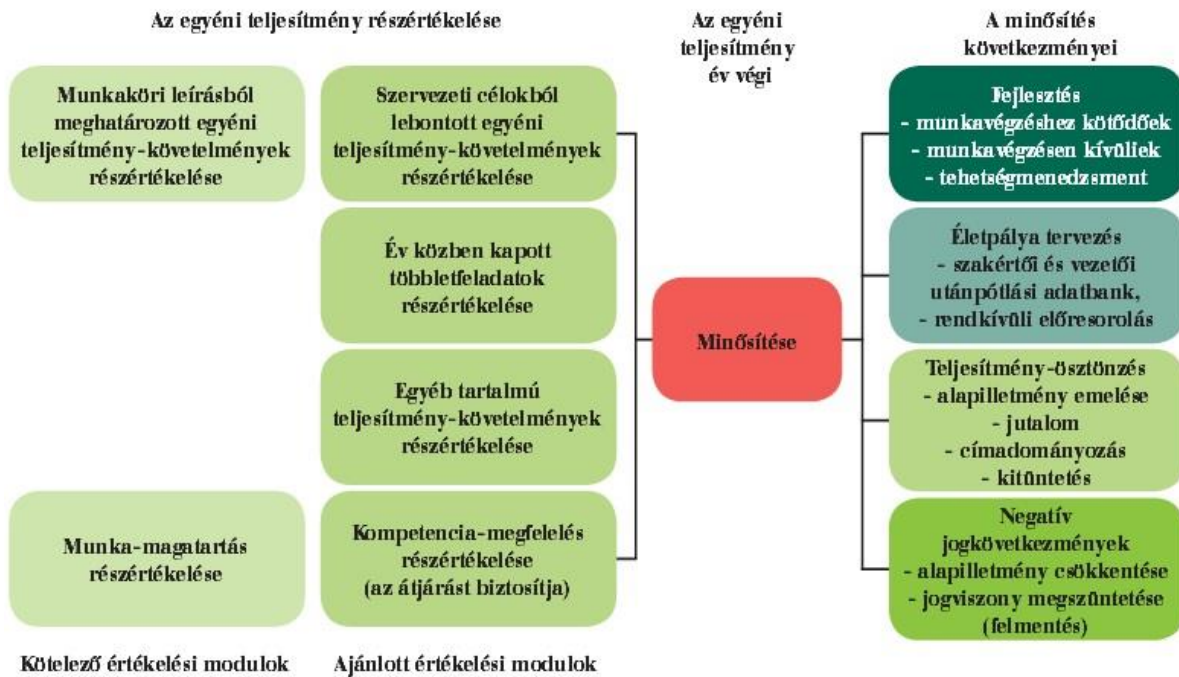
1.4. A szervezeti teljesítményértékelés előzményei a civil közszolgálatban

A fentebb nevesített stratégiák mentén történő fejlesztési beavatkozást célzott számos, az Államreform Operatív Program keretében megvalósult konstrukció így különösen az *ÁROP 2.2.17 Új Közszolgálati Életpálya*, *ÁROP 2.2.5 Humánerőforrás fejlesztése a központi közigazgatásban* és az *ÁROP 1.2.18* kódszámú *Szervezetfejlesztési program*. A felsorolt operatív programok keretei között megalkotott rendszerek, módszertanok új alapra helyezték a közszolgálati személyzetpolitikát és annak irányait.

Az *ÁROP 2.2.5* kódszámú Humánerőforrás fejlesztés a központi közigazgatásban elnevezésű projekt keretében országosan és központosított formában bevezetésre került mind a három hivatásrend egyéni teljesítményértékelésére alkalmas TÉR rendszer, amelynek kereteit és feltételeit az egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Kormányrendelet rögzíti. A teljesítményértékelés folyamatának felügyeletét és szakmai koordinációját a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal látta el. A KIH felelt ezen túlmenően teljesítményértékelések elvégzéséhez, monitoring tevékenységek ellátásáért, az érintett ágazatok és szervezetek szakembereinek

felkészítésének szervezéséért, továbbá az informatikai háttértámogatást szolgáltatásáért (TÉR Centrum). A 2014-es választások utáni átszervezések eredményeként a személyzetfejlesztéssel kapcsolatos, előbb említett feladatok a KIH-től átkerültek a Belügyminisztérium háttérintézményeként működő a Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatósághoz.

A teljesítményértékelés kötelező és ajánlott elemei illetve folyamata:



A teljesítményértékelés folyamata: A tárgyévi teljesítményértékelés feladatainak időbeni folyamata (tárgyévben - 2014. január 1-től kezdődően)

- január 31-ig: minden értékelt számára egyéni teljesítménykövetelmény meghatározása
- június 15 - július 15: első féléves teljesítményt kell értékelni (kivéve Hjt.);
- július 15-ig: minden értékelt számára meg kell határozni a második féléves munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeket (kivéve Hjt.);
- év közben az értékelő vezető módosíthatja az értékelt teljesítménykövetelményét (az értékelttel egyeztetnie és indokolnia kell);

- tárgyévét követő január 1 - január 31: a tárgyév második félévét, valamint az egész tárgyévét az értékelő vezetőnek kell értékelnie és mérnie, és ekkor történik a minősítés (kivéve Hjt.).⁶



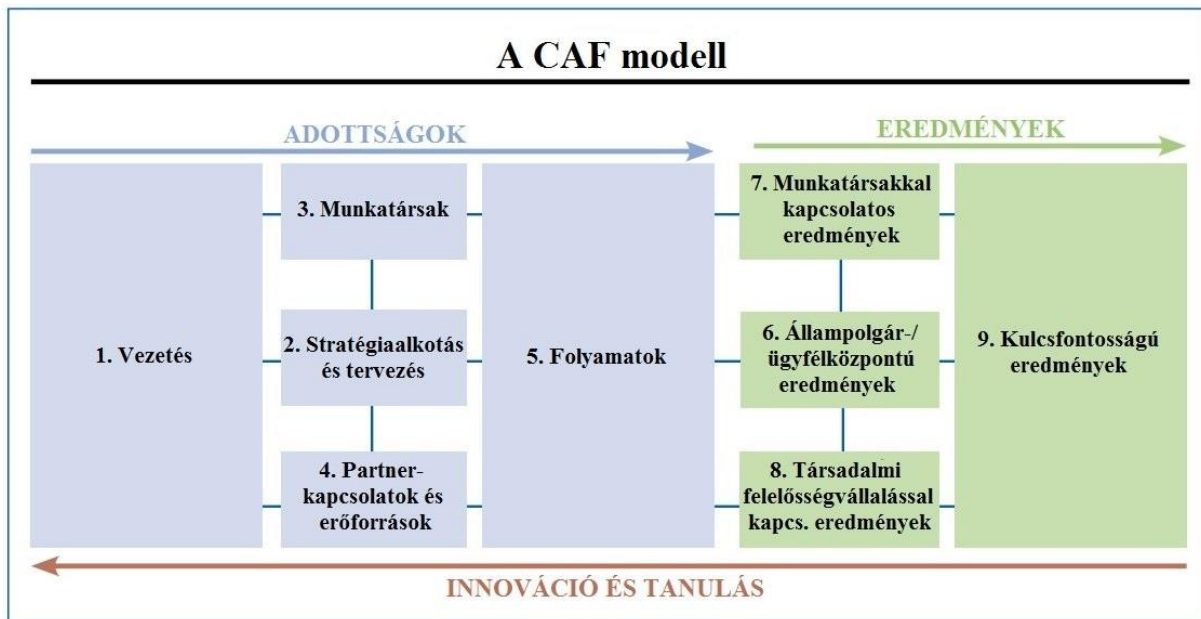
7

A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal és a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium kedvezményezettként valósította meg az *ÁROP 1.2.18* kódszámú *Szervezetfejlesztési Projektet*. A projekt mérföldkönek tekinthető, figyelemmel arra, hogy a személyzetfejlesztést alapjaiban meghatározó módszertanok (és ezt követően a módszertanon alapuló tesztelések) készültek el. A projekt célja a közigazgatási működési hatékonyság növelését támogató kezdeményezések alkalmazása, melynek keretében többek között továbbfejlesztésre került a Közös Értékelési keretrendszer (CAF -Common Assessment Framework –), mint szervezetfejlesztési intézkedéseket támogató online rendszer. A Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) teljes körű minőségirányítási eszköz, amelynek létrehozását az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM) Kiválóság Modellje és a németországi Speyer Közigazgatás-tudományi Egyetemének modellje ihletett. A CAF szervezeti önértékelési keretrendszer módszertana olyan önértékelés elvégzésére ad iránymutatást, amely a szervezet összes működési területét lefedi. A CAF összegyűjti és elemzi a szervezeti teljesítményindikátorok eredményeit, feltérképezi és elemzi a folyamatokat, összegyűjti és értékeli a szervezeti tudásmegosztás elemeit, valamint felméri és minősíti a szervezet változásokra történő reagálási képességét.⁸

⁶ www.ter.gov.hu

⁷ ÁROP-1.2.18-2012-2012-0001

⁸ <http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>



A projekt eredményeként az alábbi területeket érintő módszertanok készültek el: **a.)** Teljesítménymenedzsment, **b.)** Folyamatoptimalizálás, **c.)** Tudásmegosztás, **d.)** Minőségirányítás CAF, **e.)** Változáskezelés

1.5. CAF kapcsolata más módszerekkel és CAF jó gyakorlat bemutatása

A CAF szervezeti önértékelés a hozzá kapcsolódó modell alapján áttekinti a szervezet teljes működését és eredményeit. Ezáltal igen fontos **integráló szerepet tölthet be a közigazgatási szervezeteknél megvalósuló különböző szervezetfejlesztési és értékelési módszerek között**, mint például:

- vezetői és egyéni teljesítményértékelés (TÉR);
- integritási kockázat értékelés⁹;
- információ menedzsment és szervezeti indikátorok
- minőségirányítási rendszer működtetése (pl. ISO 9001);

a) Vezetői és egyéni teljesítményértékelés (TÉR)

A CAF és a jelenlegi teljesítményértékelési rendszer több ponton is kapcsolódhat egymáshoz. A TÉR adatai, szervezeti szintű statisztikai összesítésben az önértékelés számára input adatként szolgálnak. A teljesítmény

⁹ 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet által előírt értékelés

értékelési rendszer lehetőséget teremt az egyéni szintű fejlesztési irányok kijelölésére. Míg a CAF önértékelés során a TÉR eredményeire építve szervezeti szintű fejlesztési irányokat lehet meghatározni.

Mindezen túl az önértékelés segíthet a TÉR működtetésének javításában is, mivel külön értékelési szempontként jelenik meg a CAF modellben a teljesítményértékelési rendszer működésének értékelése.

b) Integritási kockázat értékelés

A CAF modellnek hazai fejlesztés keretében megtörtént az integritási szempontok szerinti továbbfejlesztése. Ezáltal a CAF önértékeléssel is elvégezhető a szervezetek integritási kockázatának feltérképezése.

Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy csupán a modell továbbfejlesztése történt meg az integritási kockázat elemeivel. A hozzá kapcsolódó módszertannak nem történt meg a felülvizsgálata, így jelen formájában nem tudja még kiváltani a rendelet által előírt integritási kockázat értékelést. Ehhez szükséges volna a módszertan továbbfejlesztése is.

c) Információ menedzsment és szervezeti indikátorok

Az önértékelés megkezdése előtt az objektív tényekre alapozott értékelésérdekében át kell tekinteni a szervezetnek a kritériumok mentén a rendelkezésre álló információkat, adatokat a szervezet működésével kapcsolatosan. Ez a feladat egyrészt megalapozza a tényalapú értékelést, másrészt rendszerezi a szükséges információkat, adatokat és a szervezet tagjai megismeri azokat.

d) Minőségirányítási rendszer működtetése

A szervezetek által kialakított minőségirányítási rendszerek – pl. ISO 9001 – a CAF modellel teljesen azonos alapokon nyugszanak. Ezért az önértékelés segíthet a rendszer működtetéséhez kapcsolódó értékelések szervezeti szintű összegző értékelésében, valamint a rendszerhez kapcsolódó folyamatok fejlesztésében.

CAF története – statisztikai adatok

A CAF kísérleti változata 2000-ben indult el, amelyet a tagállami tapasztalatok alapján több alkalommal, legutóbb 2013-ban kisebb mértékben módosítottak. 2004. évtől kezdődően a kormányhivatalok jogelődjei az akkori megyei közigazgatási hivatalok közül néhányban (többek között:

Komárom-Esztergom, Vas, Fejér és Veszprém megyékben) bevezetésre került a CAF minőségfejlesztési modell. Külső tanácsadók segítségével sikerült megtanulni a modell lényegét és a módszer alkalmazását, ezt követően két évente visszatérően már saját belső erőforrásból is tudták a képzéseken átment szervezetek a modellt alkalmazni. A 2 éves fejlesztési ciklus alkalmas arra, hogy az újabb önértékelésig eltelt időben a feltárt fejlesztendő területek vonatkozásában eredményeket lehessen elérni.

A CAF nemzetközi koordinációját az Európai Közigazgatási Intézet (EIPA) végzi. A CAF 2013 módszertan megjelenését követően ennek hazai adaptációja is elkészült a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium koordinálásával¹⁰.

A CAF sikerességét mutatja, hogy az eltelt 15 év alatt **Európa szerte több mint 3000 közigazgatási intézmény alkalmazta a modellt** minőségügyi tevékenysége során. Magyarországon 2010-ig a költségvetési szektor jelentős alrendszerei, úgy, mint államigazgatás, önkormányzati igazgatás, rendvédelmi igazgatás alkalmazták a CAF-ot, mint szervezeti önértékelési minőségmenedzsment eszközt. 2013-ban az ÁROP 1.2.18 Szervezetfejlesztési Projekt támogatásával pezsdült fel ismét a CAF alkalmazás, amikor **több önkormányzat és központi közigazgatási szerv (köztük minisztérium is), továbbá a bíróságok is bevezették a CAF önértékelést.**

A megújult kormányzati CAF adatbázisban a 2013 óta CAF-ot alkalmazó szervezetek vannak nyilvántartva. **Jelenleg 300 regisztrált szervezet van**, ebből 183 kormányhivatalhoz, ill. járási hivatalhoz tartozó munkaügyi kirendeltség, ezek CAF önértékelését a Nemzeti Munkaügyi Hivatal koordinálta.

A CAF alkalmazás erősödésével párhuzamosan a **módszertan fejlesztése tekintetében is történtek lépések**. Elkezdődött a tematikus önértékeléseket lehetővé tevő módszertani fejlesztés, ennek első lépéseként a CAF modell integritás fókuszú elemzése és példákkal történő bővítése révén a **szervezetek integritási kockázataikat és ennek kezelésére tett intézkedéseiket is értékelhetik a CAF módszertan segítségével.**

Egy jó gyakorlat bemutatása: Komárom

A Komáromi Polgármesteri Hivatalnál 2014. évben az ÁROP-1.A.5. jelű pályázat keretében vezettük be újból a CAF minőségfejlesztési modellt. A hivatalnál nagy hagyományai voltak a minőségfejlesztésnek, 2010. előtt a CAF és az

¹⁰ Elérhető itt: https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE

ISO szerinti minőségfejlesztési modell is működött. Néhány éves szünet után újból elkezdtünk hangsúlyt fektetni a hivatali minőségfejlesztésre. A különbség a két időszak között az, hogy míg a korábbi időszakban folyamatos tanácsadói segítség igénybevételére építettek, a 2014. évi önértékelés során pedig már arra törekedtünk, hogy a módszert magunk is elsajátítsuk, és a későbbiekben már akár tanácsadói segítség nélkül is, vagy minimális segítséggel tudjuk az önértékelést megvalósítani.

A 2014. évi önértékelés során a részletes projektterv kidolgozását követően a 85 fős apparátusból egy 16 fős önértékelő csoportot választottunk melyben minden szervezeti egység és minden szint (vezetők, ügyintézők) reprezentatív módon képviseltette magát. A kérdőívek kitöltését 1 napos képzés előzte meg, melyben a kollégák képet kaphattak a CAF modellről, az önértékelés folyamatáról és közösen értelmezték az egyes alkritériumokat. A képzést követően, a kérdőívek kitöltése előtt érdemes egy néhány hetes időszakot az adatgyűjtésnek szentelni, melynek keretében egy erre kialakított (lehetőség szerint 4-5 fős) csoport a szervezet működésére vonatkozó adatokat, információkat összegyűjti és az alkritériumok szerint rendszerezi. Hasznos, ha az adatgyűjtést követően az önértékelő csoport tagjai a kérdőív kitöltése előtt egy néhány órás csoportmunkára összejönnek, ahol képet kapnak az összegyűjtött adatokról, információkról, melyet a kérdőív kitöltéséhez fel kell használniuk. A kérdőív kitöltésére egy hetet hagyunk, de ennek meghosszabbítására szükség volt tekintettel arra, hogy a kérdőív megfelelő minőségű kitöltése (az adatok tanulmányozásával együtt) személyenként átlagban egy-két munkanapot igénybe vett. A kérdőívek egyéni kitöltését követően került sor az összesítésekre, majd egy konszenzusteremtő megbeszélésen a konszenzusos kérdőív meghatározására és a kiválasztott leggyakrabban megjelölt fejlesztendő területek rangsorolására. A fejlesztendő területek közül a legfontosabbakra - a helyettesítés megoldására és az ügyfélkapcsolatok javítására - intézkedési terv is készült, melyek végrehajtása folyamatos. Általában elmondható azonban, hogy a szervezet működésének szabályozottsága, az ügyfél-elégedettség mérése, a folyamatok tanulmányozása területén is igyekszünk előrelépéseket elérni.

A CAF modell bevezetésénél ügyelni kell arra, hogy ne szolgálhasson az egyes szervezetek összehasonlítására, mert ez az eredményben torzításokhoz vezethet. A modellben nem annyira az értékelés, mint inkább a fejlesztendő területek feltárása bír jelentőséggel.

A CAF és a jelenlegi TÉR rendszer több ponton is kapcsolódhat egymáshoz. A TÉR adatai, szervezeti szintű statisztikai összesítésben az önértékelés számára input adatként szolgálnak. A TÉR kompetenciákat értékelő részében feltárássá kerülhetnek a fejlesztendő kompetenciák, melyek fejlesztése érdekében képzési programokon való részvétel válik szükségessé. A CAF modellel együtt érdemes lenne bevezetni a TÉR önként választható elemeként az egyéni önértékelést. Ebben az esetben az önértékelés és a vezetői értékelés közti különbségek nagyságrendje is fontos információkkal szolgálhat.

A CAF modell előnye, hogy a módszer elsajátítását követően az önértékelés és az azt követő fejlesztési folyamat belső erőforrásokkal is megvalósíthatók. (Ha a napi munkavégzés mellett adott esetben túlórában kell az önértékeléssel kapcsolatos feladatokat megoldani, akkor szerencsés ehhez anyagi ösztönzést is társítani pl. célfeladat keretében). A másik nagyon fontos előny, hogy egyfajta minőségügyi szemlélet kezd elterjedni a szervezetben és azáltal, hogy elkezdünk a problémákkal, fejlesztendő területekkel foglalkozni, azok megoldásához is közelebb kerülünk. A modell hozzásegít egy olyan indikátor-rendszer kidolgozásához, amellyel igyekszünk bizonyos mutatószámokat kidolgozni, folyamatosan mérni és értékelni, melyek a szervezet működését, feladatellátását mérhető módon jellemzik. A CAF egyik fontos kritériuma a folyamatok elemzése és értékelése, mely a közigazgatásban eddig még viszonylag kevés szerephez jutott. Elsősorban az egyes eljárásokban az elektronikus ügyintézés megvalósítása érdekében kerültek előtérbe, azonban szerepe lehet a folyamatvizsgálásnak a különféle belső folyamatok egyszerűsítésében, egyszerűsítésében is, amelytől jelentős idő-és energia megtakarítást remélhetünk a közigazgatásban is (LEAN Office lehetőségei).

Végezetül az alábbiakban két idézet egy néhány évvel ezelőtti CAF értékelést végző szervezetek körében végzett felmérésből:

„Hatékony, alacsony költségigényű, közszférára adaptált rendszer, amely alkalmas a szervezetek helyzetképének bemutatására, az erősségek és a fejlesztendő területek feltárássára. Az önértékelés pozitívumai arányaiban lényegesen meghaladják az esetlegesen felmerülő nehézségeket. Az eredmények leginkább a folyamatok javításában, az ügyfélközpontúság erősítésében és a hatékonyabb belső kommunikációban jelentkeznek.”

E felmérés eredményeképpen az is megállapítást nyert, hogy más minőségmenedzsment eszközökkel szemben, a CAF alkalmazásának indoka leginkább az, hogy jobban adaptált a közszférára (63%),

valamint alacsony költségvetésű (49%).

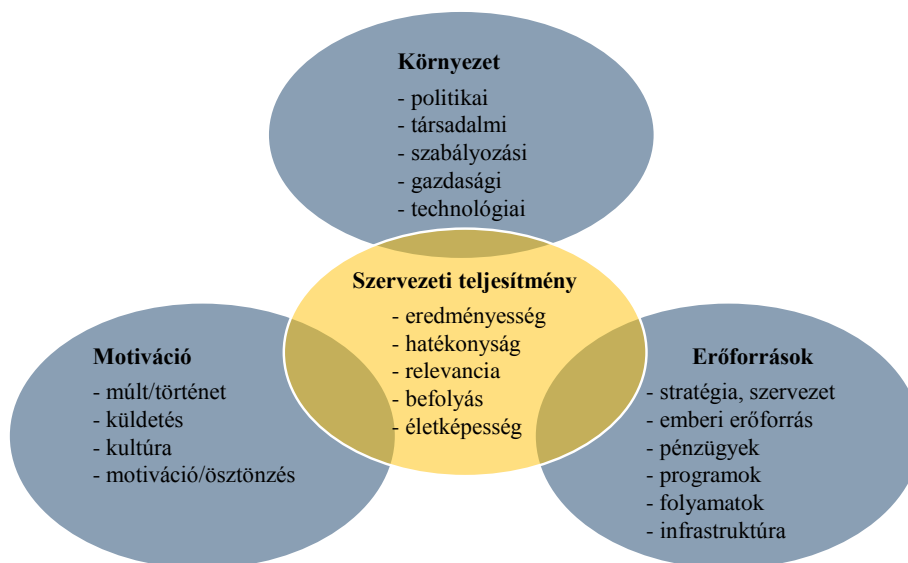
Hatékonyság a közigazgatásban

Magyarország miniszterelnöke a hatékonyság igényét az alábbiak szerint írta le:

„Meg kell kezdeni a magyar gazdaságot megbénító bürokrácia csökkentését és egy új ügyintézési rendszer felépítését, amelyben a jogszabályok és a hivatalok nem uralkodnak, hanem szolgálják az embereket, nem akadályokat állítanak, hanem akadályokat hárítanak el az emberek útjából.”¹¹

A közigazgatás és a versenyszféra hazai és nemzetközi gyakorlata azt mutatja, hogy a szervezeti és a vezetői teljesítményértékelés elválaszthatatlan egymástól. A közigazgatás és a versenyszféra gyakorlatának vizsgálata alapján számos olyan témát találtunk, amelyet érdemes figyelembe venni a közszolgálati szervezeti teljesítményértékelés bevezetésénél.

A szervezet értékelése rendkívül összetett feladat. Az értékelésnél számos tényezőt kell figyelembe venni:



A jó állam a közsféra szereplőitől hatékonyságot vár el. A teljesítménymenedzsment a hatékonyság fokozásának eszköze. Hatékonyság alatt azt értjük, hogy egy adott termék vagy szolgáltatás előállításához mennyi erőforrást használunk fel. A hatékonyság ellentéte a pazarlás, amivel mindenhol lehet találkozni. Piaci körülmények között az ügyfél nem hajlandó megfizetni a pazarlást, monopolhelyzetben viszont

¹¹ http://www.miniszterelnok.hu/cikk/akcioterv_a_gazdasag_talpraallitasara

kénytelen megfizetni (a közsférában az adófizető állja a nem hatékony munkavégzés költségeit). Az alapelv az, hogy mindent lehet jobban csinálni, ezért a veszteségforrásokat következetesen fel kell számolni.

Szervezeti teljesítményértékelés, alapvetések:

A fentiekben alapvetően az egyéni teljesítményértékelés fejlesztési előzményei és kialakítása került bemutatásra, az alábbiakban a szervezeti teljesítményértékeléssel kapcsolatos alapvetések kerülnek ismertetésre. A szervezetek folyamatosan próbálnak alkalmazkodni a változó körülményekhez. A fenntartók szeretnék világos képet kapni a felügyelt szervezetek működéséről. A szervezeti teljesítményértékelés arra irányul, *hogy a szervezet egészére összpontosítva valós információt kapjunk a szervezet teljesítményéről, a teljesítményt befolyásoló tényezőkről és a szükséges változtatásokról.*

A teljesítménymenedzsment sokkal több, mint az év végi értékelés. Arról van szó, hogy a stratégiából és a tervekben kiindulva hogyan határozzuk meg a különböző programokat, akciókat, felelősségeket. A teljesítménymenedzsment nem csak a munkavállalókra, hanem munkacsoportokra, programokra, folyamatokra és a szervezet egészére összpontosít. A jó teljesítmény-program motiváló szervezeti légkör kialakításával egyszerre fókuszál az egyénre és a szervezetre. A teljesítménymenedzsment hatékony eszköz a vezetők kezében a célok kitűzéséhez, a megállapodott célok követéséhez és értékeléséhez, az egyéni és a szervezeti teljesítmény javításához. A teljesítménymenedzsment segít abban, hogy nagyobb valószínűséggel célba érjünk.

A teljesítménymenedzsment közös gondolkodás a vezetők és a beosztottak között:

- a vezetők a tervekre összpontosítva próbálják megnyerni és bevonni a beosztottakat a kitűzött célok eléréséhez
- a beosztottak a tervekkel azonosulva elkötelezett munkával járulnak hozzá a célok eléréséhez és erőfeszítést tesznek a szakmai és egyéni fejlődésre

Az első számú vezetőtől azt várják el, hogy a felügyelt szervezet elérje a stratégiában megfogalmazott célokat. A szervezet és a vezető teljesítménye között szoros kapcsolat áll fenn, a szervezeti és a vezetői teljesítmény elválaszthatatlan egymástól. A vezető csak akkor lehet sikeres, ha a rábízott szervezet is sikeres.

2. A rendvédelmi szervezeti teljesítményértékelés kritikai elemzése

A 26/2013. (VI. 16.) BM rendelettel bevezetett rendvédelmi szervek szervezeti teljesítményértékelési rendszere alapvetően két célt szolgált. Az egyik az előző időszak szervezeti teljesítményének lehető legobjektívebb számba vétele, a szervezet munkateljesítményének lemérése és a szervezet működési színvonalának értékelése. A másik cél a szervezet teljesítményének és a szervezetben dolgozók egyéni teljesítményértékelésének szerves összekapcsolása, azaz a szervezeti teljesítmény szintje és az egyének teljesítmény szintje összhangjának megteremtése. E célok tekintetében a rendszer alapvetően megfelel azoknak az elvárásoknak, amelyek a bevezetéshez fűződtek. Egy közszolgálati szervezet munkateljesítményének és leginkább a működésének tényleges értékét a rendszerben vizsgált elemeken kívüli tényezők is befolyásolják. Emellett a szervezeti teljesítményértékelésnek az előző időszak mérhető és értékelhető eredményein túl, azt is elemeznie kellene és következtetésekkel, javaslatokkal szolgálnia, hogy a gyenge vagy éppen jó eredményt milyen tényezők befolyásolták, mi az a terület, amely beavatkozást igényel és milyen eszközökkel. Megítélésem szerint egy közszolgálati teljesítményértékelési rendszer nem nélkülözheti, külső, szervezeten kívüli megítélés számbavételét sem.

Mindezek figyelembe vételével rá kell mutatnunk a rendvédelmi szervezeti teljesítményértékelési rendszer néhány hiányosságára.

2.1. Külső tényezőkből fakadó kritikák

1. A szervezeti teljesítményértékelési rendszer a szervezeten kívüli megítélést nem vizsgálja, nem értékeli. Ez két irányba lenne lehetséges. Egyfelől a *társadalmi értékelés*, leginkább a helyi lakosság és a társadalmi szervezetektől, önkormányzatoktól származó értékelések, jelzések figyelembe vételét jelentené. Másfelől az *együttműködő szervek értékelését* (pl. ügyészség). A külső megítélés sem nélkülözheti az eredmény-centrikusságot, azaz az elvégzett munka hatásának lemérését. Ugyanakkor számolni kellene azzal is, hogy rendvédelmi szervenként igen eltérő módszereket és mutatókat kellene kidolgozni a külső megítélés számbavétele során.¹²

¹² Nyilvánvaló, hogy a lakossággal közvetlen kapcsolatban álló rendőrség munkájának társadalmi megítélését lényegesen könnyebb mérhetővé tenni, mint a büntetés-végrehajtás szervezetének. Nem beszélve a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok, nyilvánosságtól elzárt működéséről.

2. Ezzel egyidejűleg a külső kockázati elemek számba vételére és a szervezeti értékelésnél történő figyelembe vételére is szükség van. A szervezeti teljesítményértékelésben a célokat és elvárásokat az értékelési időszakra vonatkozóan statikusan határozzák meg, és nem kezeli a rendszer az évközben bekövetkező változásokat¹³, de különösen nem a szervezetnek arra adott választát, reakcióit.

2.2. Belső tényezőkből fakadó kritikák:

1. A rendszer, bár egyes elemeiből következtetni lehet arra, nem kezeli célirányosan a szervezeti hatékonyságot, a rendelkezésre álló erőforrások és a produkált teljesítmény viszonyát. A munkaidő kihasználtság mellett a szervezet költséghatékonyságát is vizsgálni kellene. De azt hiszem, ez lenne a legkritikusabb, leginkább vitatható eleme, a szervezeti teljesítményértékelésnek, mivel negatív eredőjű¹⁴ számokkal, mutatókkal is kellene dolgozni.

2. A szervezeti teljesítményértékelési rendszer talán legnagyobb gyengesége, hogy nem tartalmaz az előző időszak eredményének értékelésén túl mutató stratégiai szemléletű következtetéseket. Nem kötelezi sem az értékelt szervezet vezetőjét az önértékelés során, sem az értékelő felettes vezetőt, hogy tétélesen számba vegye, összefoglalja a szervezet gyengeségeit és erősségeit, és annak alapján javaslatot adjon a cselekvési irányokra. Csupán az elvárható eredményre koncentrálnak.

3. A szervezeti teljesítményt alulról is értékelni kellene. A rendszer az állomány elkötelezettségét, vezetéshez való viszonyát is mérni kellene az értékelési időszakban. Ennek nem kell feltétlenül számszerűsített eredményben megnyilvánulnia, de valamilyen metodika segítségével azonban az összértékelésénél mindenképpen figyelembe kellene venni.

3. A civil szervezeti teljesítményértékelés (KÖZSZTÉR) bevezetése

Előzmény:

A TÉR rendszer bevezetésekor a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, a rendszer operatív felhasználásával kapcsolatos tevékenységekből álló módszertani workshopokat szervezett a kultúraváltás megkönnyítése érdekében. A KÖZSZTÉR rendszer zökkenőmentes

¹³ Példaként hozhatjuk fel az ez évi migrációs hullám okozta többlet feladatokat, az azzal kapcsolatos jogi és politikai változásokat.

¹⁴ A rendszernek azt is kezelni kell, hogy ha az a cél, hogy ne legyen eredmény, azaz akkor jó a teljesítmény, ha nem történik intézkedésre, cselekvésre okot adó ügy, és kérdésessé tehető, hogy ilyenkor a negatív eredményben mennyire vehető számba a szervezet tevékenysége, a ráfordított erőforrás hatékonysága.

bevezetésének és céljának elérése biztosítása érdekében egy átfogó, magasabb szintű cselekvési terv kidolgozását, amely alapján a szervezeti teljesítményértékelést végző személyzet, vezető beosztású értékelők kellő szakmai felkészítésben részesülnek

3.1. Teljesítményértékelési Tudásközpont

Javasoljuk, a Belügyminisztérium keretein belül működő Teljesítményértékelési Tudásközpont kialakítását, amely szervezet ellátja a vezetők megfelelő szintű szakmai felkészítését. Szervezeti szempontból indokolt akár a *közigazgatási államtitkár*, vagy *gazdasági ügyekért felelős helyettes államtitkár*, vagy a *gazdasági ellenjegyzésre jogosult* alatt, legalább főosztályvezetői titulussal rendelkező kormánytisztviselőt kijelölni a felkészítésre és ez alapján a szervezeti teljesítményértékelés végrehajtására. A képzés intenzitása tekintetében javasoljuk a két hétvégén történő felkészítést. Tekintettel a közigazgatási rendszer zárt gazdálkodására, a többlet feladatokkal járó munkavégzésért a kormánytisztviselő pótlékra jogosult.

A legfeljebb 300 főt foglalkoztató szervezetben 2 kormánytisztviselő. 300-1000 főt foglalkoztató szervezetben 4 kormánytisztviselő, míg 1000 fő felett 6 kormánytisztviselő kijelölése szükséges. (továbbá az adott szervezet keretei között tevékenykedő humán erőforrásért felelős személyzet ezzel egyidejű szakmai tájékoztatása)

3.2. Szervezeti és szervezeti egység tipológia

Az egyéni teljesítményértékelés esetén a munkáltatói jogkör gyakorlója az értékelt munkakörével összefüggő, az értékelő által kiválasztott legalább 3 kompetenciát mér vagy értékeli. Megjegyezzük, hogy az egyéni teljesítményértékelési rendszer fogalomhasználata pontosítást igényel ugyanis a számszerűleg mérhető teljesítményt mérésnek, míg a megítélésen alapuló eredményt értékelésnek nevezi. Álláspontunk szerint a teljesítmény mérése az ok – input – output eredménye, míg az értékelés, ezen eredmény előző évivel történő összevetése.

A Magyary Program a munkaköri rendszer egységességének biztosítása érdekében négy munkaköri alaptípust különböztetett meg: vezető, mérnök ügyvéd, katona.

Jelen Megalapozó tanulmány keretei között, a hatályos tételes jogi rendszernek megfelelő szóhasználatot és munkaköri rendszer tipológiát használjuk.¹⁵

Működéstámogató (funkcionális)	Katona	Tervező (Mérnök)	Tárgyaló (Ügyvéd)	Vezető
---	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

Megjegyezzük, hogy működés támogató, funkcionális munkakör családba tartozó altípusok besorolhatóak a Katona, Tervező, Tárgyaló, Vezető típusokba, így elfogadva ugyan az 5-ös tagolást, de helyesnek tartjuk a 4 alaptípusra történő tagolást.

A KÖZSZTÉR rendszer egységességének biztosítása a fentebb részletezett munkakörökre figyelembe vevő értékelési dokumentumok kidolgozását javasoljuk. A munkakör családokat (pl. tervezőt a tervezővel) azonos szempont és célrendszer szerint szükséges mérni és értékelni.

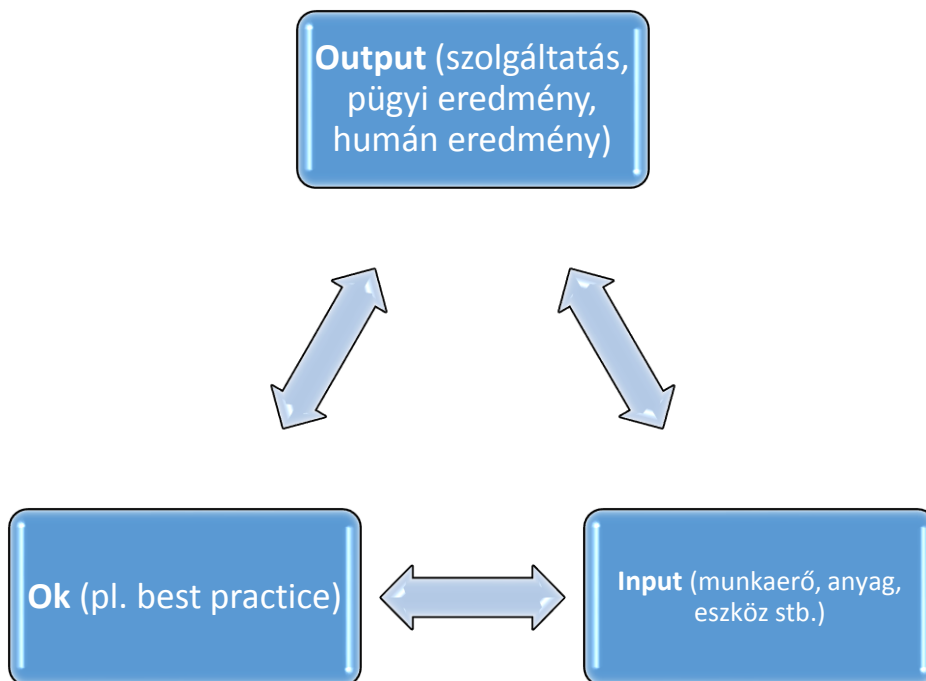
A szervezeti teljesítményértékelés szervezetek közötti összehasonlíthatóságának biztosítása érdekében javasolt egy szervezeti egység tipológia kidolgozása, amihez kapcsolódóan meg lehet fogalmazni az egységes célokat, követelményeket, mutatókat. Pl:

Szervezeti egység	Hatósági ügyintézés	Stratégia, tervezés	Kodifikáció	Pr, Marketing
Mutató	Ügyintézési gyorsaság, Határidők betartása	Stratégia elfogadottsága, leegyeztettsége	A jogszabály elfogadottsága, leegyeztettsége	A kommunikáció elfogadottsága, marketing céljához fűződő célok megvalósulása

¹⁵ Pivot Human Capital által készített munkakör családok

3.3. A hármas értékelési rendszer alkalmazása Input, Output, Ok

A szervezeti teljesítményértékelés koncepcióját az alábbi grafikonnak kívánjuk szemléltetni:



Az egyéni és szervezeti teljesítményértékelés összekapcsolásának okán javasolt a fentebb bemutatott CAF önértékelési rendszer módszertanára történő építést.

A fenti ábra az okok beillesztésével (pl. piaci vagy nemzetközi jó gyakorlatok) különbséget tesz a teljesítmény mérése és a teljesítmény értékelése között. A teljesítmény mérése az a folyamat, amelyben az jogszabály által meghatározott mutatók és súlyszámok alapján önértékelési folyamat végrehajtása után az adott eredmény megszületik. Ezzel szemben azonban a teljesítmény értékelés az a folyamat, amely a nemzetközi és/vagy piaci jó gyakorlatokra építve figyelmet fordít az adott szervezet által biztosított körülményekre (pl. infrastruktúra, információellátottság etc.) ez alapján értékeli és ezen eredményt összehasonlítja az előző évi eredménnyel.

3.4. A kormánytisztviselői teljesítménydiagnosztika, mint „OK”

A kormánytisztviselői teljesítménydiagnosztika, mint mérendő javaslat azon felismerésből fakad, hogy a megfelelő személyi és ezáltal szervezeti teljesítmény elérésében jelentős szerepet játszik a felkészültség és elkötelezettség mellett az állomány fizikai és lélektani állapota.

SZÉCHENYI 2020

Ezen túlmenően bizonyos beosztásoknál kiemelkedő jelentősége van a folyamatos teljesítmény mérésének a prevenció okán. A projekt keretében olyan új – pld. a sport világában már alkalmazott - a közigazgatás számára azonban még új, innovatív módszerek és eszközök segítségével valós képet kaphatunk, a kormánytisztviselők biológiai, mentális és racionális állapotáról. Jelen aktivitások méréséből származó adatok és elemzések ismerete a megalkotandó közigazgatás fejlesztési programok, illetve ennek keretei között a KÖZSZTÉR szervezeti teljesítményértékelési rendszer vagy a fentebb nevesített KSZDR szempontjából is kulcsfontosságúak. Ezen módszerek alkalmasak mindhárom jogállás tekintetében a teljesítmény háttérben álló mentális, fiziológiai tényezők részletes feltérképezésére és a teljesítmény háttérben álló legfontosabb tényezők változásának nyomon követésében.

Az explicit (*kérdőíves felmérés*), implicit (*az attitűdök kialakításában, döntések meghozatalában, az információ feldolgozását meghatározó folyamatok*) és fiziológiai (*pulzusszám, reakciók*) mutatók segítségével átfogó képet kaphatunk a mért személy racionális és fizikai állapotáról.

A mérések különböző mélységűek és sűrűségűek lehetnek:

- Átfogó mérés (évente)

Részletes összefüggéseket tár fel a közszolgálati munkát meghatározó tényezőket komplex módon elemezhetővé teszi, kiinduló értékeket ad a sűrűbb, de felszínebb mérésekhez.

- Időközi mérés (havonta)

Megőrzi az átfogó mérés legtöbb dimenzióját, így a munkateljesítmény mögötti tényezők széles körét méri, de egyszerűbb, tipikusan egyetemes eljárásokkal.

- Monitorozás (napi)

Alapvetően az elégedettség és a stressz mutatóira koncentrálnak, ezek változását követi nyomon, melyet összefüggésbe lehet hozni az elvégzett feladatokkal.

A munkateljesítmény háttérének monitoringozása:

A munkavállalói mentális állapot változását napi szinten történő vizsgálata együtt az munkaterheléssel, aktuális munkafeladatokkal. A mentális folyamatokkal szinkronban alapvető fiziológiás adatokat rögzítése, melyek az aktiváció szintjével állnak összefüggésben (pl. pulzusszám). Mért változók:

- Szubjektív jóllét (boldogság) aktuális szintje
- Stressz aktuális szintje (szubjektív beszámolókkal, fiziológiai méréssel)
- Aktuális munkatevékenység / észlelt hatékonyság

A boldogság mérésének naplómódszeres technikájára történő építéssel, kiegészítve a fiziológiás méréssel megalapozza a hétköznapi munkahelyzetekben is a „folyamatos”, idősoros adatokkal szolgáló mérést.

Munkavállalói tréning

A diagnosztikai célok legfontosabb korlátja, hogy a részletes, a mentális-fiziológiai folyamatok egészére kiterjedő vizsgálat nem munkahelyzetben történik, így közvetlenül azzal kapcsolatban nem hozható, általános háttér információt jelent. Tréninghelyzetben van mód arra, hogy tipikus munkahelyzetek (pl. döntések, egyeztetések) szimulációjához kössük ezeket a méréseket. Ezek a helyzetek, megfelelően kielemezve természetesen a kompetenciák fejlesztésére, illesztésére is alkalmasak.

- Döntési, tárgyalási helyzetek szimulációja
- Explicit, implicit és fiziológiai folyamatok komplex elemzése
- Kompetenciafejlesztés

Vezetői visszajelzés

Átfogó képet kialakítása a kormánytisztviselői munkát meghatározó tényezőkről, azok relatív hatásáról, egymással való kölcsönhatásairól. A munkavállalói hangulat pozitív és negatív oldalának alakulásának monitoringja, ami vezetői szinten összefüggésbe hozható az elvégzett munkával, akár személyekre, akár csoportokra, szervezeti egységekre bontva.

Mindez információt szolgáltat a vezetői döntések meghozatalához

3.5. Informatikai háttérfejlesztés

Előzmény:

2011-ben a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal az Államreform Operatív Program keretében, kedvezményezettként valósította *Személyügyi központ szervezetfejlesztése és teljesítményértékelés elnevezésű*

projektet, aminek eredményeként egy moduláris felépítésű, egységes központi adatbázisra épülő integrált személyügyi nyilvántartó rendszer került kialakításra valamennyi minisztérium számára.

Első lépésként a minisztériumok által használt nyilvántartó programokban tárolt adatok áttöltése, majd ezek ellenőrzése és adatpótlás zajlott. A személyügyi alapnyilvántartás modul bevezetését követően a kiegészítő modulok (képzés, oktatás, és munkaidő- távollét nyilvántartás) éles indítása is megtörtént.

A 2014-2020-as fejlesztési ciklus:

A Közigazgatás és Közszolgáltatás Fejlesztési Operatív Program¹⁶ keretében a Belügyminisztérium vagy az általa vezetett konzorcium hivatott megvalósítani *A Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer* (KSZDR) kialakítását.

A projekt célja a KSZDR kialakítása, amely komplex rendszer keretében biztosítja a kormányzati személyügyi tevékenység ellátásához szükséges adatokat és egyéb szakmai, módszertani információkat. A rendszer moduláris szerkezetű, és az egyes modulok tartalma attól függően alakítható, hogy konkrétan milyen személyügyi tevékenységet kell támogatnia:

1. kormányzati személyzetpolitika meghatározása és megvalósítása,
2. munkakörre épülő, stratégia alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszer bevezetése és működtetése,
3. módszertani támogatás,
4. létszám- és bérgazdálkodás átalakítása.

Az egyéni teljesítményértékelést támogató informatikai háttér:

A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Kormányrendeletben meghatározott közszolgálati egyéni teljesítményértékelés elektronikus formában történik, közös módszertani alapokon nyugvó, egységes és integrált közszolgálati informatikai rendszer segítségével. A TÉR Centrum a központosított webes alkalmazás központja.

¹⁶ KÖFOP 2.1.16. kódszámú projekt

Tekintettel a www.ter.gov.hu weblapon elérhető egyéni teljesítményértékelési rendszer működésére vonatkozó pozitív visszacsatolásokra, célszerűnek mutatkozik a KÖZSZTÉR rendszerének ezen platformra történő kialakítása (közös interface)

Annak érdekében, hogy a vezetők/értékelők a lehető legtöbb releváns, az állományt érintő adat (korfa, képzettség, funkcionális pénzügyi mozgások) birtokában lehessenek, javasoljuk a Magyar Államkincstár KIRA rendszerével az összhang megteremtését, ugyanis ezen rendszeren keresztül lehetőség nyílik a Senior és a Wintist rendszerekhez történő csatlakozáshoz. Ezt követően az adatmigráció végrehajtása után az értékelő vezetők kellő aggregált adatokat tartalmazó adatbázishoz férhetnek hozzá. Ez alapján célszerű egy olyan keretrendszerre alakítani, amely összefogja a rendelkezésre álló tudásbázist. A tudásmegosztás (pl. best practicek) hatékony eszközévé válhat a portál, amely sokoldalú tájékoztató és kommunikációs lehetőséget kínál a közszféra dolgozói számára.

A rendszert a következők figyelembevételével célszerű kialakítani:



Példa a portál felépítésére: A portálon célszerű téma (pl. felvétel, teljesítmény, bér, fejlesztés, stb.) és ABC szerinti keresési lehetőséget biztosítani.

Közigazgatási portál							
	HR rendszerek						HR adminisztráció
	Tervezés	Kiválasztás	Bérezés	Teljesítmény	Fejlesztés	Egyéb	
HR témák	HR stratégia HR tervezés HR budgeting HR controlling Szervezet Folyamatok Munkaköri rendszer Létszám Bér ...	Pályázat Toborzás Kiválasztás Felvétel ...	Munkakör értékelés Besorolási rendszer Bér - alapbér - változó bér - juttatások Nyugdíj ...	Stratégia, tervek Célok kitűzése - szervezeti célok - egyéni célok Teljesítmény-mutatók Követés Értékelés Elszámolás Személyügyi intézkedések ...	Kompetencia szótár Fejlesztési igények Képzés - vezetőképzés - szakmai képzés Vizsgáztatás Előmenetel Karriertervezés Tehetségmgmt ...	Munkaügyi kapcsolatok Érdekegyeztetés Outplacement Tartalékállomány Etikai kódex ...	Munkavállalók - személyi adatok - munkakör - bér - teljesítmény - fejlesztés - karrier Bérelszámolás ...
Jogszabályok Fogalmak Ürlapok Legjobb gyakorlat Letölthető anyagok Fórum ...							
Eszközök - módszerek - kézikönyvek - segédletek - űrlapok							

3.6. A teljesítményértékelés következménye, ösztönző rendszerek.

Fontosnak tartjuk a kellő motivációs, ösztönző rendszerek bevezetését, a teljesítmény fokozása és ezáltal a szervezet hatékonyságának biztosítása érdekében.

Hangsúlyozni szeretnénk, hogy az illetményemelésen kívül számos más állami szolgáltatás forma alkalmazása bírhat jelentőséggel. Javasoljuk az állami üdülőkben történő üdültetés lehetőségét a kiemelkedő teljesítményt elérők esetében. Az üdültetésen kívül az állami gondoskodás más eleme is releváns lehet, így például: a kiemelkedő teljesítményt elérő esetében nyelvtanulás biztosítása, szolgálati lakás biztosítása, vagy közszolgálati biztosítás

A rendszer sikeressége és a kellő tájékoztatás biztosítása érdekében javasoljuk a szervezeten belüli marketing modul kidolgozását .

4. Nemzetközi szervezeti teljesítményértékelés jó gyakorlatai

Az alábbi fejezetben nemzetközi kitekintést végzünk, ennek keretében bemutatjuk az Egyesült Államok, Németország és Nagy Britanniában alkalmazott módszereket.

4.1. Amerikai Egyesült Államok

4.1.1. Törvényi szabályozás

Az Amerikai Egyesült Államokban törvény (Government Performance and Results Act) írja elő a közigazgatási szervezetek munkájának tervezését, értékelését és a hatékonyság javítását. A törvény többek között az alábbi elemek szabályozására tér ki:

- stratégiai terv készítése
- teljesítmény tervezése
- teljesítmény beszámoló
- a kormány és a szervezet kiemelt céljai
- negyedéves előzetes áttekintés és a teljesítményadatok felhasználása
- a kormányprogramok, a kiemelt célok és az eredmények átláthatósága
- a szervezetek vezetői
- szervezeten belül hatékonysági felelősök és hatékonysági tanács létrehozása
- a teljesítménytervek és jelentések formátuma
- teljesítménymenedzsment készségek és képességek

A közigazgatási szervezetek világos stratégiával rendelkeznek, ami a szervezeti teljesítmény tervezésének és értékelésének alapja. Február elején minden szervezetnek a honlapján közzé kell tennie a tárgyévet követő időszakra vonatkozó - minimum 4 évre szóló - stratégiáját, amelynek fontosabb elemei a következők:

- a szervezet küldetése, főbb funkciói, tevékenysége
- általános célok és feladatok, célok főbb funkcióként és tevékenységként
- a szervezet hozzájárulásának bemutatása a szövetségi kormány kiemelt céljaihoz
- a célok elérésének bemutatása, ezen belül
 - ⇒ a célok eléréséhez szükséges működési folyamatok, képességek, technológiák, emberi erőforrások, tőke, információ és egyéb erőforrások
 - ⇒ annak bemutatása, hogy a szervezet a kitűzött célok elérése érdekében hogyan működik együtt más szervezetekkel

A törvény előírja a szervezeti teljesítmény rendszeres értékelését a szervezeti hatékonyság fokozása érdekében.

4.1.2. Szervezeti háttér

Az USA Közigazgatási Személyügyi Hivatal (U.S. Office of Personnel Management, OPM) feladata a szövetségi dolgozókkal kapcsolatos HR rendszerek kialakítása és működtetése, valamint a közigazgatási szervezetek szakmai támogatása. A Hivatal kimondottan azért létezik, hogy

- a világ legjobb közigazgatás kialakításához
- a legkorszerűbb HR rendszerekkel segítse a közszféra szervezeteit
- a legjobb munkaerő megszerzésében, megtartásában és motiválásában.

Az OPM a HR ágazat felelőseként és vezető HR szolgáltatóként példát kíván mutatni a 21. századi munkáltatók számára. Az OPM folyamatosan korszerű új, előremutató megoldásokat keres a legfontosabb erőforrás - az emberi erőforrás - hatékony foglalkoztatására.

Az OPM stratégia főbb elemei:

Vízió	A szövetségi kormány a 21. század minta munkáltatója
Misszió	<p>Az amerikai nép szolgálatára a legjobb munkaerő</p> <ul style="list-style-type: none"> • megszerzése, • megtartása és • motiválása
Értékek	<ul style="list-style-type: none"> • Szolgáltatás • Tisztelet • Feddhetetlenség • Sokszínűség • Lelkesedés • Kiválóság • Innováció
Stratégiai célok	<ul style="list-style-type: none"> • Sokoldalú, hatékony munkaerő megszerzése és motiválása. • Pontos, naprakész, rugalmas szolgáltatások a igények kielégítésére. • Korszerű, kutatásokkal és adatokkal alátámasztott HR szolgáltatások a döntések megalapozásához. • Az OPM küldetését hatékonyan és eredményesen támogató IT rendszerek. • Felelős, átlátható költségvetési és gazdasági folyamatok biztosítása és fenntartása. ...

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Az OPM által szövetségi, állami és önkormányzati szervezetek képviselőiből létrehozott konzorcium ([Performance Amerika Consortium](#))¹⁸ azon munkálkodik, hogy a szervezeti teljesítményértékeléssel kapcsolatos módszereket és információkat megossza a különböző szervezetek között.

4.1.3. Vezetői munkakörök

Az USA Munkaügyi Minisztérium felügyelete alatt kialakított országos állásportál (O*NET Occupational Information Network) foglalkozási és munkaköri információkat tartalmaz. A folyamatosan aktualizált portál széleskörű tájékoztatói lehetőséget kínál, foglalkozási csoportonként rögzíti többek között a munkaköri felelősségeket, a munkakör betöltéséhez szükséges tudást, képességeket, készségeket, béreket és álláslehetőségeket.

A közszféra munkaköreivel külön fejezet foglalkozik. Az első számú vezető (Chief Executive) fő felelősségei közé a teljesítménymenedzsmenthez kapcsolódóan többek között az alábbi témák tartoznak:

- A szervezeti stratégia, tervek, programok, célok kidolgozásának irányítása, a rendelkezésre álló erőforrások maximális kihasználása és a hatékonyság növelése érdekében.
- A szervezet munkájának, pénzügyi és költségvetési tevékenységének irányítása és koordinálása.
- A kitűzött célok elérésének figyelemmel kísérése, a szervezet és a munkatársak teljesítményének követése és értékelése.
- Szükség esetén a megfelelő intézkedések meghozatala.¹⁹

4.1.4. Vezetői kompetenciák

A vezetői teljesítmény értékelését kompetencia szótár is támogatja. A kompetencia szótár a következő elemekre terjed ki:

Vezetői kompetenciák

¹⁷ <https://www.opm.gov/about-us/budget-performance/strategic-plans/2014-2018-strategic-plan.pdf>

¹⁸ <https://usasurvey.opm.gov/index.php/page/draw/PAHOME>

¹⁹ <https://www.onetonline.org/>

Vezetői kompetenciák	
Változásmenedzsment	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitás és innováció • Keretfeltételek figyelembevétele • Rugalmasság • Ellenállókészség • Stratégiai gondolkodás • Vízió
Emberek irányítása	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktuskezelés • Sokszínűség kihasználása • Mások fejlesztése • Csapatépítés
Eredményorientáció	<ul style="list-style-type: none"> • Felelősségvállalás • Ügyfél-orientáció • Határozottság • Vállalkozó szellem • Problémamegoldás • Szakmaiság
Üzleti érzék	<ul style="list-style-type: none"> • Pénzügyi menedzsment • Humán erőforrás management • IT menedzsment
Kapcsolatépítés	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerség • Politikai érzék • Befolyásolás / tárgyalástechnika
Alapvető kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> • Interperszonális készségek • Szóbeli kommunikáció • Integritás / őszinteség • írásbeli kommunikáció • Folyamatos tanulás • Közszolgálati motiváció

A kompetencia szótár felépítése a következő:

- definíció minden egyes kompetenciára
- definíció és példa minden egyes kompetencia szintre
(a szótár 5 kompetencia szintet alkalmaz)

Példa:

Kreativitás, innováció	
Definíció	Különböző helyzetekben új megoldások alkalmazása, hagyományos megközelítések megkérdőjelezése, új ötletek, kezdeményezések támogatása, korszerű új programok, rendszerek kialakítása és bevezetése.

SZÉCHENYI 2020

1. Ügyvezető		
Szint	Definíció	Példa
5. szint	<input type="checkbox"/> Különösen bonyolult helyzetekben kreatív, innovatív megoldásokat alkalmaz <input type="checkbox"/> Kulcsszereplő, másokat támogat	<input type="checkbox"/> A szervezet egészére kiterjedően új módszerek, folyamatok, megközelítések alkalmazása <input type="checkbox"/> A szervezet küldetésével összhangban új teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása az egyéni teljesítmény mérésére
2-4. szint	<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> ...
1. szint	<input type="checkbox"/> Nagyon egyszerű helyzetekben alkalmazza a kompetenciát <input type="checkbox"/> Szoros, kiterjedt útmutatásra van szükség	<input type="checkbox"/> Munkacsoportján belül értékeli a kreativitást <input type="checkbox"/> Figyelembe veszi mások innovatív ötleteit
2. Részlegvezető		
1-5. szint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Csoportvezető ...		
1-5. szint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.1.5. Vezetői teljesítményértékelés

A szervezet teljesítménye nagymértékben függ a dolgozók - és különösen a vezetők - teljesítményétől. Hatékony szervezeti működés csak jól teljesítő munkatársak révén érhető el. Az OPM útmutatót²⁰ készítette a vezetők és vezető tisztségviselők számára, amely a vezetői munkakörök, a kiválasztás, a bérezés, a munkafeltételek és egyéb kérdések mellett a *teljesítménymenedzsmenttel* kapcsolatos általános információkat tartalmazza. A honlapon külön fejezet foglalkozik a vezetői munkakörökkel és a vezetői teljesítménymenedzsment

²⁰ <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidesservices.pdf>

rendszerrel. A vezetői teljesítmény értékelésére elektronikus teljesítményértékelő lap²¹ készült, amelyből világosan látható a teljesítményértékelés menete.

A vezetőkkel szemben támasztott teljesítménykritériumok a következők:

Kritikus teljesítményelemek	
1. Változásmenedzsment	Stratégiai változások szükségességének felismerése, változások generálása és az elért eredmények fenntartása a szervezeti célok elérése érdekében.
2. Munkatársak irányítása	Emberek irányításának képessége a stratégiai célok elérése érdekében. Magában foglalja a motiváló szervezeti légkör kialakítását, munkatársak fejlesztését, a csoportmunka és az együttműködés támogatását, valamint a felmerülő konfliktusok kezelését.
3. Gazdasági/üzleti szemlélet	Képesség különböző erőforrásokkal (humán, pénzügyi, információ) való hatékony gazdálkodásra.
4. Kapcsolatépítés	Hatékony belső és külső (más szervezetek, hatóságok, non-profit és versenyszféra képviselői) kapcsolatok kialakítása közös célok elérése érdekében.
5. Eredményorientáció	A szervezeti célok elérése és az ügyfelek igényeinek kielégítése. Ez a kompetencia magas szintű döntési készséget, szakmai ismeretek alkalmazását, problémák elemzését és kockázatok kezelését feltételezi.



A vezetői teljesítményértékelésnek tartalmazni kell a fenti kritikus teljesítményelemeket, ezen kívül további teljesítménycélokat is meg lehet fogalmazni. A teljesítménycélok súlyozási szabályai a következők:

- minden egyes kritikus tényezőt súlyozni kell, az összeg 100 pont
- az eredményorientáció súlya minimum 20 pont
- a többi négy elemnél a minimális érték 5 pont

²¹ <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/basic-appraisal-system/ses-appraisal-performance-plan-template.pdf>

- a kritikus elemeken kívüli további céloknál a pontszám nem haladhatja meg az eredményorientáció pontszámát

A vezetők teljesítményét az alábbiak szerint kell értékelni:

Kritikus teljesítményelemek – értékelési szintek	
5. szint	Kiemelkedő teljesítmény, a vezető képes olyan motiváló légkört kialakítani és fenntartani, amely alkalmas kiváló eredmények elérésére. Ez a legmagasabb szintű vezetői teljesítmény, amely a küldetés, a vízió és a stratégiai célok megvalósulásában nyilvánul meg. Inspiráló személyiség, példakép a vezetőtársak és a munkavállalók számára. Folyamatosan hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez, a lehető legmagasabb szinten rendszeresen teljesíti az elvárásokat, hatékonyan kezeli a kihívásokat, túlszárnyalja a kitűzött célokat, határidő előtt elvégzi a szükséges feladatokat.
4. szint	A vezető nagyon magas szintű teljesítményt nyújt, amely meghaladja a vezetői pozícióból és felelősségből adódó elvárásokat. Tapasztalt, hatékony vezető, aki bizalmat táplál a vezetőtársak, kulcsemberek és beosztottak körében. A vezető túlteljesíti a megállapított teljesítményelvárásokat, határidőket és célokat.
3. szint	A vezető a magas szintű teljesítményt nyújt, intézkedései pozitívan járulnak hozzá a stratégiai célok és eredmények eléréséhez. Hatékony, megbízható vezető, aki kiváló eredményeket ér el, határidőre teljesíti a kitűzött minőségi, mennyiségi és hatékonysági célokat. A vezető megfelel, illetve gyakran túlteljesíti a munkakörrel járó kihívó elvárásokat.
2. szint	A vezető teljesítménye rövidtávon elfogadható a szervezet számára, de a teljesítmény nem elegendő a kitűzött szervezeti célok eléréséhez. Általában megfelel a teljesítményelvárásoknak, betartja a határidőket és eléri a célokat, de néha olyan problémák merülnek föl, amelyek hátrányosan befolyásolják a szervezet működését. Alapvetően képes a feladatok ellátására, de a beosztottakból csak korlátozottan képes kihozni a maximumot.
1. szint	Visszatérő teljesítményproblémák gátolják a kitűzött szervezeti célok elérését. A vezetőtársak és a beosztottak általában úgy tekintenek rá, mint aki nem alkalmas a szervezet vezetésére.

A kritikus teljesítményelemek értékelése, súlyozására és a teljesítményszint meghatározására a következők szerint kerül sor:

Teljesítményértékelés				
Kritikus elem	Pontszám	Súly	Összesen	Szint
1. Változásmenedzsment	4	15	4 x 15 = 60	475-500 = 5. szint 400-474 = 4. szint 300-399 = 3. szint 200-299 = 2. szint Ha valamelyik elem értékelése 1 = 1. szint
2. Munkatársak irányítása	5	15	5 x 15 = 75	
3. Gazdasági szemlélet	3	15	3 x 15 = 45	
4. Kapcsolatépítés	4	15	4 x 15 = 60	
5. Eredményorientáció	4	40	4 x 40 = 160	
Összesen		100%	400	



4.1.6. Munkavállalói elégedettségszűrés

A szervezeti hatékonyság felmérésének egyik formája a dolgozói elégedettség-vizsgálat. Az OPM által szervezett on-line felmérés az alábbi témákra összpontosít:

- Bérezés, juttatások
- Munkaerő-fejlesztés, karrier
- Innováció
- Ügyfél-orientáció
- Vezetés és minőség
- Őszinteség, korrektség
- Kommunikáció
- Munkatársak bevonása
- Erőforrás-gazdálkodás
- Munkakörnyezetet
- Munka és magánélet összhangja
- Csapatmunka
- Munkabiztonság
- Motiváció, elkötelezettség
- Stratégiai tervezés
- Hatékonysági intézkedések
- Sokszínűség
- Irányítás

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A felmérés más szervezetekkel való összehasonlításra és a belső problémák feltárására nyújt lehetőséget, ami alapján megfelelő hatékonysági intézkedéseket lehet hozni.

4.1.7. Szervezetek támogatása

Az OPM különböző korszerű vezetési, szervezési és HR anyagok (módszerek, segédletek, minták, stb.) mellett a teljesítménymenedzsmenthez kapcsolódóan az alábbi témákban is támogatja a közigazgatási szervezeteket:

- a szervezet teljesítményértékelési rendszerének és gyakorlatának értékelése
- támogatás a küldetés, a jövőkép, az értékek, és a stratégiai célok meghatározásában
- fejlesztési terv kidolgozása a szervezeti célokból kiindulva
- teljesítménymutatók kidolgozása a teljesítményszintek meghatározásához
- a valódi hozzáadott értéket elismerő teljesítmény-ösztönző bérrendszer kialakítása
- kompetencia alapú HR rendszer kialakítása
- a teljesítménymenedzsment informatikai támogatása
- a stratégiai tervezés, a bérezés, a munkaerő-fejlesztés, a karrier- és utánpótlás tervezés integrációja
- stratégiai tanácsadás szervezeti hatékonysági témákban
- vezetői coaching

A közigazgatási szervezetek teljesítménymenedzsment rendszerének értékelésére külön eszköz áll rendelkezésre ([Performance Appraisal Assessment Tool](#)), amely az alábbi témákat vizsgálja:

- teljesítménycélok összhangja
- reális teljesítménymutatók
- teljesítményszintek közötti különbség
- teljesítmény elismerése
- munkatársak bevonása
- visszacsatolás
- munkaerő-fejlesztés, tréning
- szervezeti értékelés és hatékonysági intézkedések



- a rendszer felügyelete, felelősségek

4.2. Nagy Britannia

4.2.1. Szervezeti háttér

Nagy-Britanniában a hatáskörrel rendelkező szerv a Miniszterelnöki Hivatal (Cabinet Office²²). Feladata többek között az állami szektor hatékonyságának fokozása, a digitális kormányzás fejlesztése, a közszolgálati témák, valamint közszféra munkaügyi kapcsolatainak témája.

A közigazgatás korszerűsítésére a közigazgatási reform keretében kerül sor. A 2012-ben kidolgozott Civil Service Plan²³ tartalmazza a közigazgatás továbbfejlesztésének tervét. A dokumentum előszavában David Cameron miniszterelnök kifejti, hogy az ügyfelekre és a szolgáltatásokra koncentrálva hatékonyabb, gyorsabb és olcsóbb közigazgatásra van szükség, ami a bürokrácia csökkentését és az állomány elkötelezettségének fokozását feltételezi. Külön kiemeli, hogy a közigazgatás sajátosságainak figyelembevételével át kell venni a magánszektorban alkalmazott korszerű módszereket, melyek eredményeként javulnak a szolgáltatások, csökken a bürokrácia és a fajlagos költség.

4.2.2. Teljesítmény platform

A teljesítmény platform²⁴ (Performance Platform) különböző szolgáltatásokkal kapcsolatos információk gyűjtésével és feldolgozásával támogatja a szolgáltatások színvonalának értékelését, ami alapján megfelelő hatékonysági intézkedésekre van lehetőség.

Megjegyzés: A megoldás emlékeztet a versenyszféra gyakorlatára, amikor a nemzetközi cégek egy termék vagy szolgáltatás bevezetése előtt versenyeztetik az egyes telephelyeket. Ilyen megoldással lehet találkozni például a járműipari beszállítóknál, a gépiparban, az elektronikai ágazatban, a gyógyszeriparban és különböző szolgáltató cégeknél (shared service).

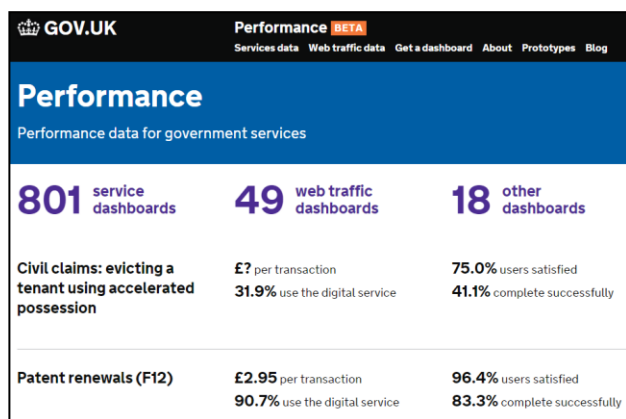
²² <https://www.gov.uk/government/organisations/cabinet-office>

²³ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf

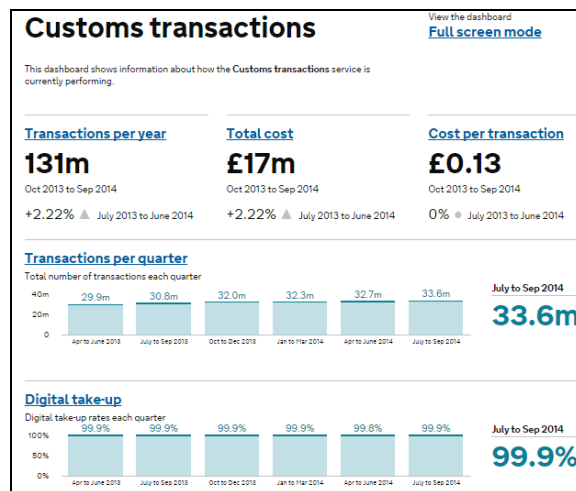
²⁴ <https://www.gov.uk/performance>

A teljesítmény platform több száz szolgáltatás teljesítményéről nyújt tájékoztatást a következők szerint:

- ☐ *Tranzakció költsége* Mennyibe kerül egy tranzakció (ügy) az adófizetőnek (bér, rezsi, infrastruktúra, anyag, energia, fejlesztés, elhelyezés, amortizáció, tőkelekötés, stb.)
- ☐ *Felhasználói elégedettség* Mennyire elégedettek a felhasználók a szolgáltatással (szolgáltatás értékelése ötös skálán, lehetőség javaslatok megadására)
- ☐ *Befejezett ügyek* Sikeresen lezárt ügyek száma (lezárt és megkezdett tranzakciók aránya)
- ☐ *Digitális ügyintézés* A felhasználók milyen mértékben használják a digitális ügyintézés (digitális tranzakciók aránya)



Teljesítmény platform



Vám ügyintézés

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

4.2.3. Vezetői teljesítményértékelés

A kormány honlapján külön fül foglalkozik a vezetői teljesítményértékeléssel (Senior Civil Service²⁵). Ebben rögzítik, hogy magas teljesítménykultúra fenntartásával minőségi szolgáltatásokra kell törekedni, amely a teljesítmény következetes tervezését, értékelését és egyéni fejlődést feltételez. A teljesítménymenedzsment a következő témákban támogatja a vezetőt:

- szerepek tisztázása, az elvárásokból kiindulva összpontosítás a stratégiára és a tervekre
- munkatársak ösztönzése hatékonyabb munkavégzésre
- munkaerő-fejlesztés, utánpótlás- és karriertervezés megalapozása
- teljesítmény figyelembevétele a bérezésnél

A vezetői [teljesítménymenedzsment segédlet](#) a következőkkel foglalkozik:

- teljesítménymenedzsment folyamat
- teljesítmény és célok tervezése
- teljesítmény vélemények
- formális teljesítményértékelés
- differenciálás
- alacsony teljesítmények kezelése
- útmutatók, segédletek
 - vezetői célok meghatározása
 - teljesítmény űrlap
 - hatékonysági intézkedések
 - teljesítmény-megbeszélés lebonyolítása

Az értékelésnél az alábbi kategóriákba kell besorolni a munkatársakat:



Teljesítményértékelés	Létszám %-a
Jó teljesítmény	25 %
Normál teljesítmény	65 %

²⁵ <https://www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-performance-management>

Alacsony teljesítmény

10 %

A gyakorlatban problémát jelent, hogy a vezetők nem megfelelően differenciálnak, nem szívesen használják a gyenge kategóriát. Gyakran az új belépőket vagy távozásra készülő munkatársakat sorolják a gyengén teljesítők közé.

4.2.4. Vezetői kompetenciák

Kompetencia alatt a munkakör betöltéséhez szükséges tudást, tapasztalatot, ismereteket és viselkedést értjük. A brit közigazgatásra kialakított [kompetencia keretrendszer](#) felépítése a következő:

Vezetői kompetenciák	
Irányítás	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai gondolkodás • Változásmenedzsment és fejlesztés • Döntéshozatal
Hatékonyság	<ul style="list-style-type: none"> • Gazdasági eredmények elérése • Értékteremtés • Minőségi szolgáltatások • Felelősségvállalás
Motiváció	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetés és kommunikáció • Együttműködés, partnerség • Folyamatos tanulás, fejlődés

Minden egyes kompetenciánál a definíció mellett néhány gyakorlati példa a hatékony és a nem hatékony viselkedés bemutatására:

Stratégiai gondolkodás

A stratégiai szemlélet széles látókört, távlatos gondolkodást feltételez és a különböző összefüggések, keretfeltételek, elvárások megértését jelenti. A munkakör betöltője tisztában van a szerepével és tudja, miként járul hozzá a szervezeti célokhoz és a közigazgatás hatékonyságának fokozásához.

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG
KORMÁNYAEurópai Unió
Európai Szociális
Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Hatékony vezető	Nem hatékony vezető
A szervezet és a környezeti változások alapos felmérése és megismerése, a politikai, gazdasági, társadalmi, környezetvédelmi és technológiai hatásokat is beleértve	A napi problémákra koncentrálnak háttérbe szorulnak a közigazgatás és a szervezet egészét érintő hosszú távú tervek, fejlesztések
A szervezet szerepének tisztázása a közszolgálati prioritások és a társadalom fejlődésének figyelembevételével	Nem fordít kellő figyelmet a szervezettel szemben támasztott elvárásokra
...	

4.2.5. Munkavállalói elégedettségvizsgálat

A szervezeti hatékonyság szempontjából meghatározó szerepe van a munkavállalói elégedettségnek, magas teljesítményre csak elkötelezett munkatársak képesek. A kormány honlapján található munkavállalói elégedettség-vizsgálat ([People survey](#)) a szervezeti diagnózis eszköze. A kérdőíves felmérés által szolgáltatott legfontosabb információk a következők:

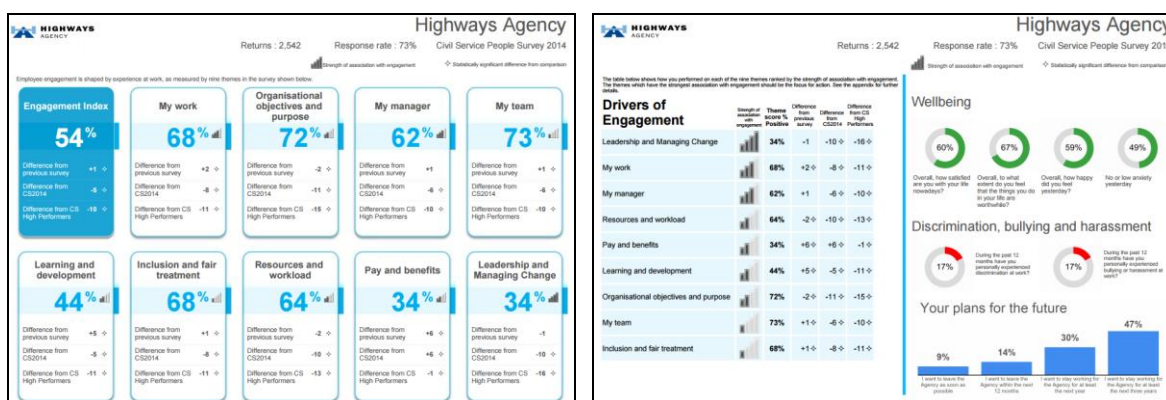
- a munkatársak viszonya szervezethez (elkötelezettség, lojalitás)
- teljesítményt befolyásoló tényezők (érdekeltség, motiváció)
- működési problémák (pl. irányítás, koordináció, döntéshozatal, információáramlás)

A 62 kérdést tartalmazó kérdőív az alábbi témákra fókuszál:

- munkavégzés
- szervezeti célok
- vezetés
- csoportmunka
- fejlődési lehetőség
- erőforrások, terhelés
- bér, juttatások
- vezetés, változások kezelése
- elkötelezettség
- intézkedések
- szervezeti légkör

Megismételt felmérés esetén mérhetővé válnak az előző időszakban végbement változások és arra a kérdésre is választ kapunk, hogy hol tartunk az átalakítási folyamatban.

Példa munkavállalói elégedettségvizsgálat által szolgáltatott információkra:



A vizsgálati eredményeket föl lehet használni a szükséges változások irányának meghatározására és hatékonysági intézkedések meghozatalára.

4.3. Németország

4.3.1. Szervezeti háttér

A témában hatáskörrel rendelkező szervezet a Belügyminisztérium²⁶, ide tartoznak többek között a közigazgatással kapcsolatos alábbi feladatok:

- személyügyi rendszerek kialakítása, életpálya tervezés, jogi szabályozás
- közigazgatás korszerűsítése, bürokrácia csökkentése
- informatikai stratégia, informatikai fejlesztések, információbiztonság

A Belügyminisztérium felügyelete alá tartozik a Szövetségi Közigazgatási Hivatal²⁷, amelynek feladata a modern közigazgatás megteremtésének támogatása.

²⁶ http://www.bmi.bund.de/DE/Home/startseite_node.html

²⁷ http://www.bva.bund.de/DE/Home/home_node.html

A Belügyminisztérium által kiadott ismertető ([Der öffentliche Dienst des Bundes](#)) a szervezeti hatékonysággal kapcsolatban rögzíti, hogy a teljesítmény fokozására irányuló erőfeszítések pontos tervezést és következetes végrehajtást feltételeznek. Első lépés mindig a pontos diagnózis, amely a meglévő struktúra, szervezet és működés kritikus elemzésére és értékelésére terjed ki. További fontos információkat szolgáltat a teljesítményértékelés, valamint a különböző összehasonlító vizsgálatok (benchmark), amelyek alkalmasak a sikeres átalakulás megalapozására.

4.3.2. Szervezeti teljesítményértékelés

A szervezeti teljesítmény értékelésére különböző módszerek állnak rendelkezésre ([Organisations-handbuch](#), p. 344-346).

4.3.2.1. CAF

A közzfőrára kidolgozott szervezetértékelési keretrendszer (CAF, Common Assessment Framework) az alábbi területekre koncentrál²⁸:

Adottságok	Eredmények
<ul style="list-style-type: none"> szervezet vezetése stratégiaalkotás, tervezés munkatársak partnerkapcsolatok, erőforrások folyamatok 	<ul style="list-style-type: none"> kulcsfontosságú eredmények munkatársakkal kapcsolatos eredmények állampolgár/ügyfélközpontú eredmények társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

4.3.2.2. EFQM

Az üzleti kiválóság filozófiáját képviselő EFQM (European Foundation for Quality Management) modellt eredetileg az Európai Minőségdíjra pályázók önértékelésére fejlesztették ki. A modell továbbfejlesztett változata ágazattól és fejlettségi szinttől függetlenül általánosan használható önértékelés eszköz.

4.3.2.3. DIN szabvány

A DIN EN ISO 9000 átfogó minőségirányítási szabvány a külső minősítéshez szükséges követelményeket, valamint hatékonysági intézkedésekkel kapcsolatos útmutatót tartalmazza. A CAF

²⁸ www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191; www.caf.gov.hu;
http://www.bva.bund.de/DE/Organisation/Abteilungen/Abteilung_VMB/CAF/DeutschesCAFZentrum/deutsche_s_caf_zentrum_node.html

és az EFQM mellett további lehetőséget kínál a szervezeti hatékonyságának fokozására a stratégiai célok figyelembevételével.

4.3.3. Benchmark

A német Alaptörvény²⁹ ([Art 91d GG](#)) rögzíti, hogy a szövetségi és a tartományi kormányok a közigazgatási szervek hatékonyságának fokozása érdekében összehasonlító vizsgálatokat készíthetnek és publikálhatják az eredményeket.

Az összehasonlító vizsgálatok legfontosabb előnyei:

- ösztönzés magasabb teljesítményre
- fejlesztési irányok meghatározása, fejlesztések megalapozása
- tapasztalatcsere a résztvevők között, egymástól tanulás
- visszajelzés a jogalkotó felé a szabályozás minőségéről és hatékonyságáról

4.3.4. Szervezetek támogatása

A Szövetségi Közigazgatási Hivatal³⁰ (Bundesverwaltungsamt) széleskörű szakmai támogatást nyújt hatékony szervezet kialakításához és a szervezeti teljesítmény fokozásához:

- szervezet kialakítása
- létszámtervezés, létszám felülvizsgálat
- feladatok felülvizsgálata
- folyamatmenedzsment
- informatikai tanácsadás
- projektmenedzsment
- munkaköri besorolás
- vizsgálat és konzultáció terén támogatások
- pénzügyi ellenőrzés
- minőségmenedzsment (ezen belül CAF felmérés)
- folyamatoptimalizálás
- gazdaságossági vizsgálatok, teljesítmény felülvizsgálat
- belső ellenőrzés

5. Piaci szférában alkalmazott módszertanok és jó gyakorlatok

A versenyszféra szereplői piaci körülmények között folyamatosan rá vannak kényszerítve a hatékonyság és a versenyképesség fokozására. A cégek korszerű menedzsment módszerek alkalmazásával törekednek a hatékonyság és a versenyképesség növelésére. A teljesítménymenedzsment széles körben elterjedt, a legjobbak rendkívül

²⁹ http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_91d.html

³⁰ http://www.bmi.bund.de/DE/Ministerium/BehoerdenEinrichtungen/BVA/bva_node.html

szofisztikált rendszereket alkalmaznak.

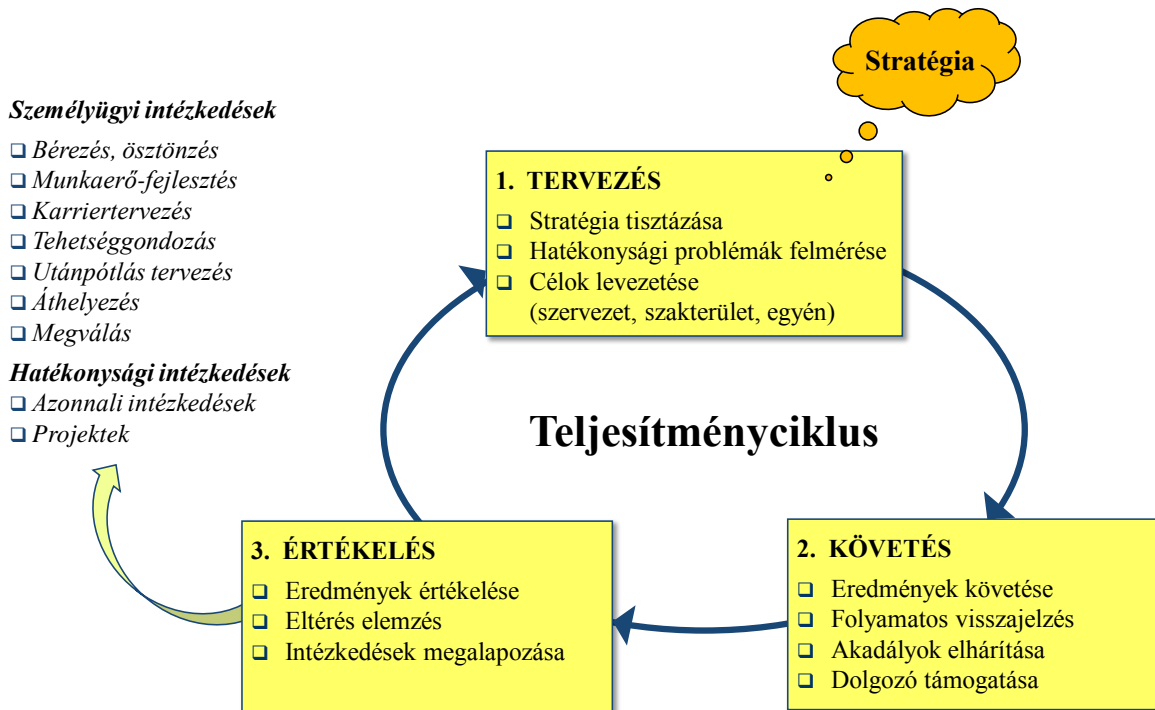
5.1. Teljesítményösztönző bérezés

Ha változást tervezünk - például ha növelni kívánjuk a szervezeti hatékonyságot -, akkor az első és legfontosabb feladat a motivációs rendszer átalakítása. Ehhez a stratégiából és a tervekből kiindulva a szükséges változások irányába mutató célokat kell kitűzni és a motivációt össze kell kapcsolni a teljesítéssel.

A versenyszféra vezető cégei a témát komplex módon kezelik, a valódi hozzáadott érték elismerésére transzparens munkaköri és besorolási rendszerrel megalapozott teljesítményösztönző bérrendszert alakítanak ki. Az ösztönző bérrendszer elemei:

1. Munkaköri rendszer	2. Besorolási rendszer	3. Bérrendszer	4. Teljesítmény-menedzsment
Egységes, átlátható munkaköri rendszer kialakítása, továbbá a munkaköri szerepek tisztázása után pontos munkaköri specifikáció kidolgozása.	A munkakör értékét kifejező logikus, transzparens, követhető besorolási rendszer kialakítása a pontos munkaköri specifikáció alapján.	Ösztönző bérrendszer kialakítása, valamint a belső és külső egyensúly megteremtése a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével.	Nagyobb erőfeszítésekre ösztönző teljesítmény-menedzsment rendszer kialakítása és a valódi hozzáadott érték elismerése.
<ul style="list-style-type: none"> • Célok • Fő felelőségek • Teljesítmény-mutatók • Kompetenciák 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkakörök értékelése • Besorolási rendszer kialakítása • Munkatársak besorolása 	<ul style="list-style-type: none"> • Fix bér • Változó bér • Juttatások • Hosszú távú ösztönzők 	<ul style="list-style-type: none"> • Tervezés, célmegállapítás • Célok elérésének követése • Eredmények értékelése • Eredmények elszámolása

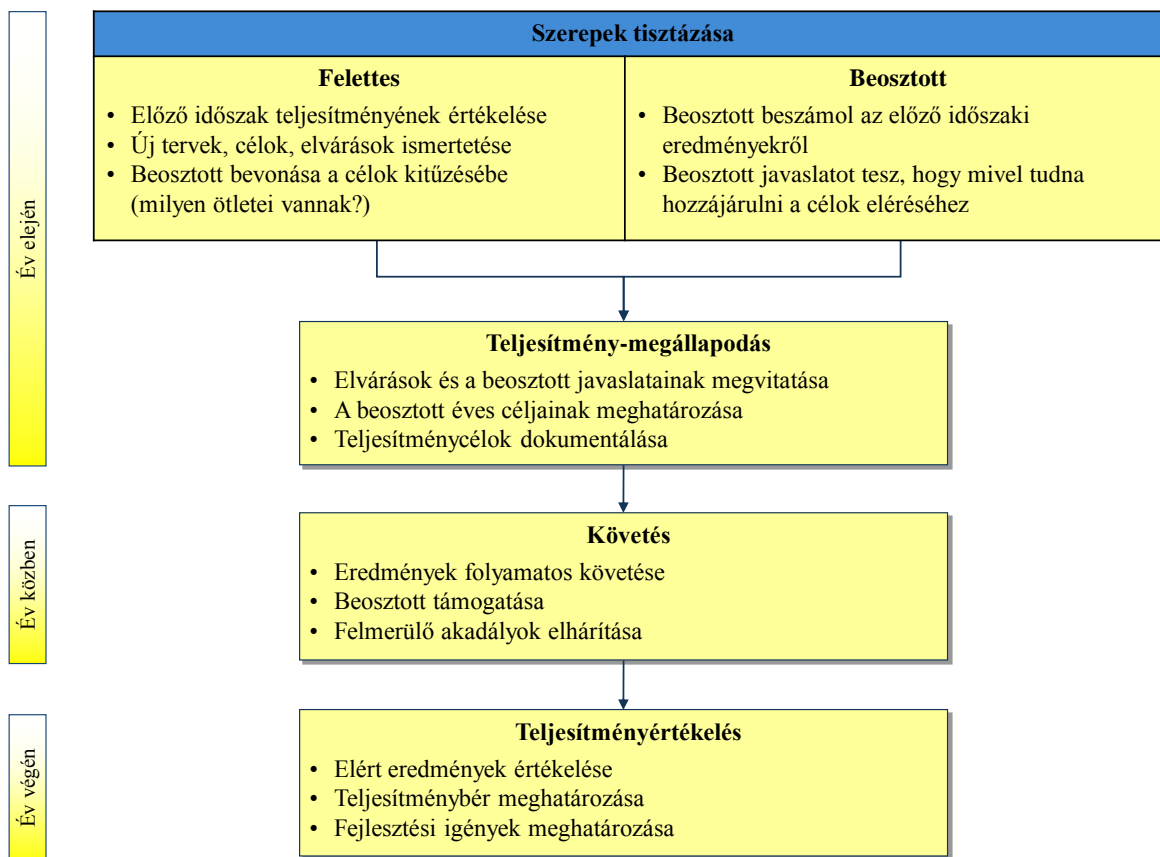
A teljesítményciklus bemutatása:



5.2. Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása

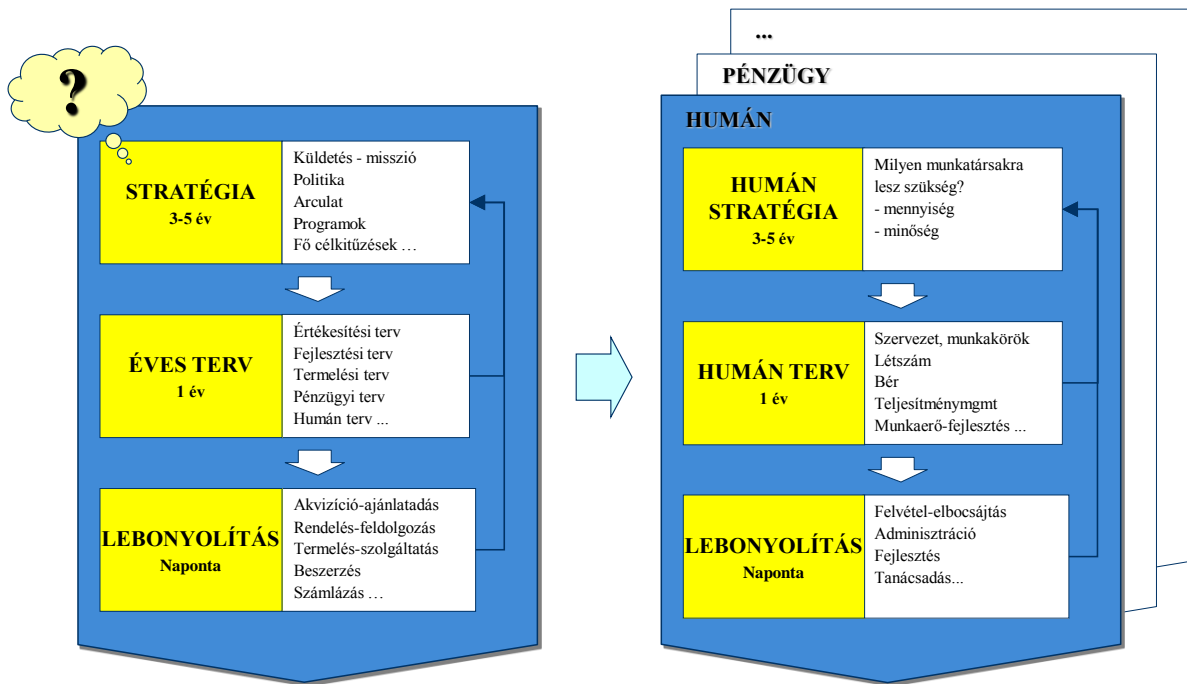
A vezető és a beosztottak között folytatott teljesítmény-megbeszélések előnyei a következők:

- a stratégia és a tervek ismertetése hozzájárul a beosztottak elkötelezettségének fokozásához, alkotó, kreatív légkör kialakításához
- a beosztottak ötleteit, javaslatait be lehet építeni a tervekbe
- a beosztottak világosan értik az elvárásokat és jobban azonosulnak a célokkal



5.2.1. Stratégia tisztázása

A stratégia a távlatos elképzelések megvalósítására irányuló terv, a hosszú távon sikeres működéshez vezető út felvázolása. A stratégiát le kell bontani éves tervekre és szakterületekre az alábbiak szerint:



5.2.2. Hatékonysági felmérés

A teljesítménycélok kitűzéséhez célszerű felmérni a szervezet működésében rejlő hatékonysági problémákat, tartalékokat, racionalizálási lehetőségeket. A hatékonysági problémákból kiindulva számos szervezetfejlesztési célt lehet levezetni.

A szervezetben rejlő tartalékok bemutatására hasonló projekteken szerzett tapasztalatok alapján összeállítottunk egy csokor tipikus hatékonysági problémát (ld. melléklet).

A vezetői interjúk mellett kérdőíves felmérések is számos problémát felszínre hoznak. Célszerű néhány egyszerű kérdést föltenni a felmérésbe bevont vezetőknek és munkatársaknak:

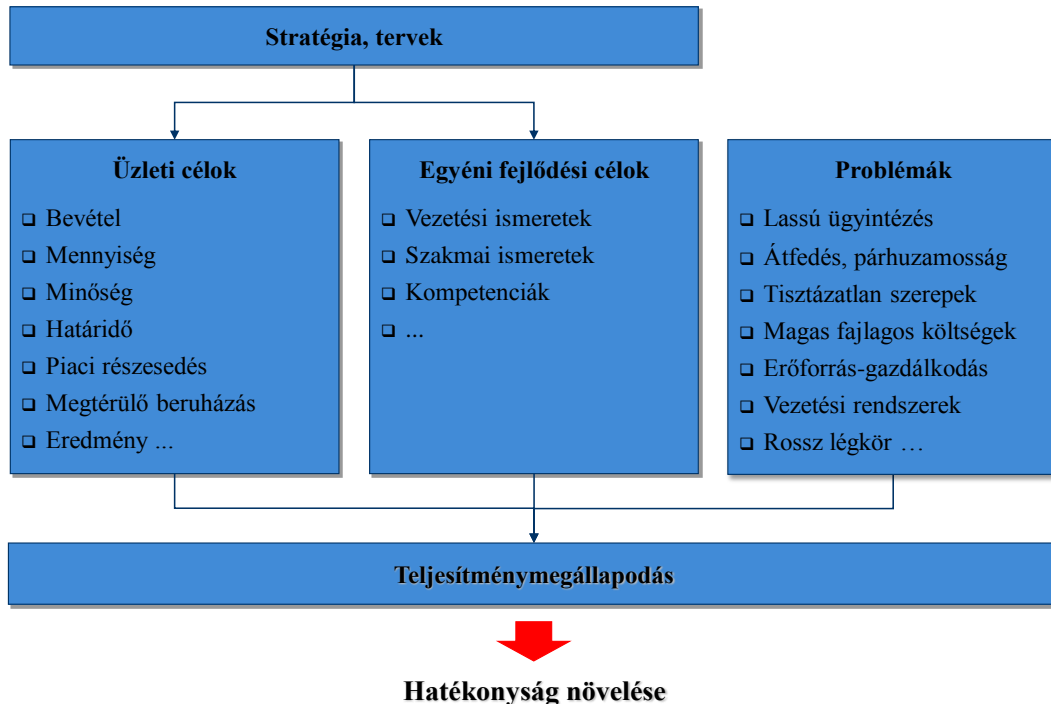
- hol lát problémát? mi az oka? mi a kihatása?
- milyen megoldási javaslatok vannak?

A hatékonysági felmérés résztvevői gyakran csak névtelenül hajlandók problémákat felvetni, ezért erre a célra javasolt on-line kérdőív³¹ kidolgozása.

5.2.3. Célok kitűzése

³¹ <http://simconsult.hu/limesurvey/index.php?sid=65732&newtest=Y&lang=hu>

A célokat a stratégiából és a tervekől, valamint a fennálló hatékonysági problémákból kell levezetni.



A különböző hierarchia szintek céljait össze kell hangolni. A hatékony működés egyik legfontosabb feltétele az egy irányba húzó, teljesítmény-orientált vezetés, amely képes megteremteni a motiváló légkört.

A teljesítménycélok meghatározásának szabályai:

- az első számú vezető céljait a stratégiából és a tervekől kell levezetni
- az alacsonyabb szintű munkakörök céljait a felettes céljaiból kell levezetni

Célok összehangolása:

A hatékony szervezet világos, összehangolt, egymásra épülő célokkal rendelkezik, mindenki pontosan érti az elvárásokat és azt, hogyan mérik a teljesítményét. A célokat horizontálisan és vertikálisan egyaránt össze kell hangolni.

STRATÉGIA

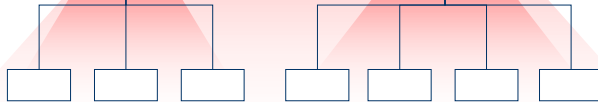
1. szint

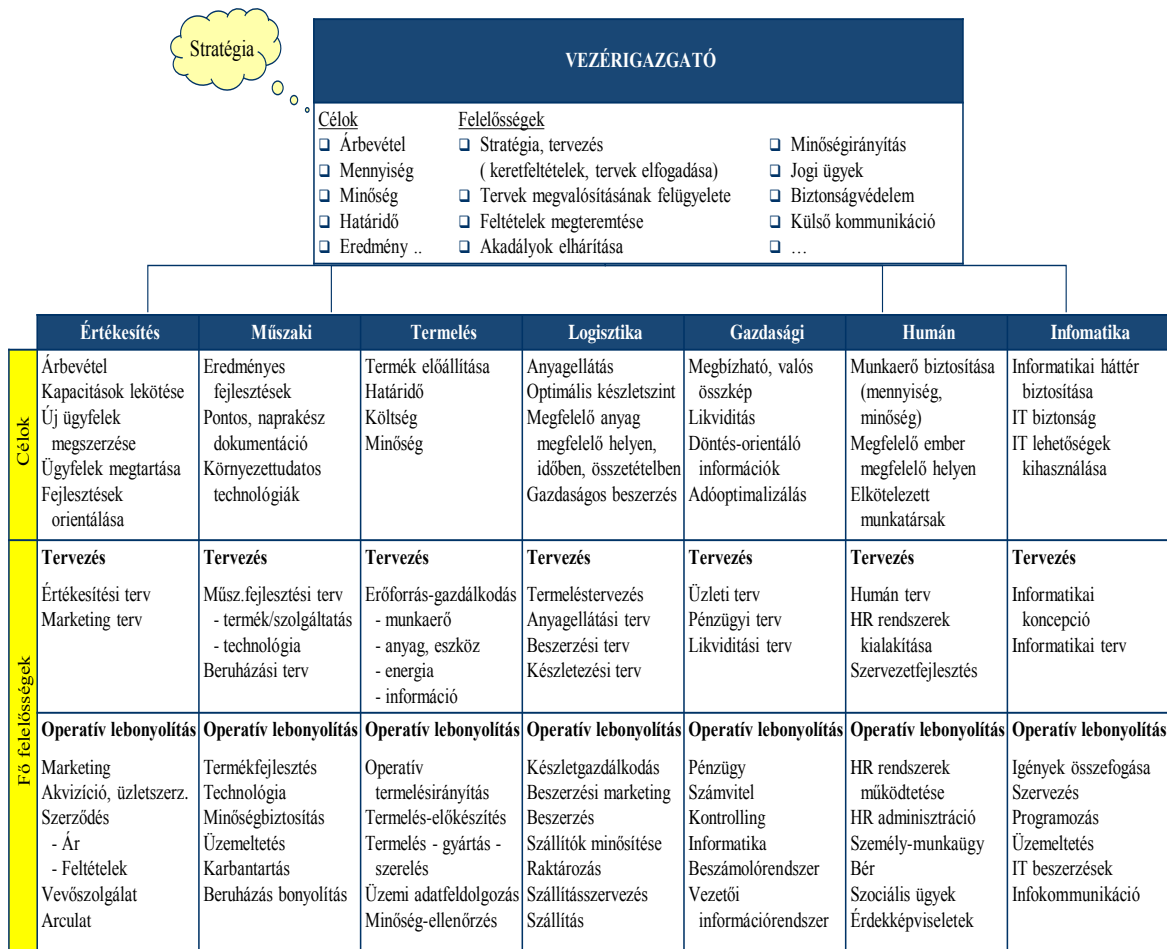


2. szint



3. szint





Irányítás/szervezés - Budgeting/controlling - Erőforrás-gazdálkodás - Motiváció - Kommunikáció - Változások generálása

Teljesítménymutatók:

A teljesítménymutatók a célok számszerűsítésére, követésére és értékelésére szolgáló mérőszámok vagy jellemzők. Fontos tisztában lenni azzal, hogy csak azt tudjuk kézben tartani, amit mérünk.

Példa

- Mennyiség
- Költség
- Határidő
- Selejt, pótmunka
- Bér, létszám
- Átfutási idő

Példa

- Szabályozás minősége
- Ügyfél-orientáció
- Kiszolgálás
- Rugalmasság
- Tetszési index
- Információk minősége

Rossz				Jó	
Nem				Igen	
1	2	3	4	5	

Sok vezető számára problémát okoz valódi hozzáadott értéket eredményező célok meghatározása. Erre a célra jól strukturált teljesítménymutató példatár áll rendelkezésre.

Példa: Ügyfélszolgálati teljesítménymutatók

Teljesítménymutató	Leírás	Mérhetőség
Szolgáltatással elégedett ügyfelek	Elégedett ügyfelek az összes ügyfél százalékában	%
Időben megválaszolt megkeresések	Időben megválaszolt megkeresések az összes megkeresés arányában	%
Kiszolgálással elégedett ügyfelek	Kiszolgálással elégedett ügyfelek az elégedettségi felmérésben résztvevő ügyfelek arányában	%

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Teljesítménymutató	Leírás	Mérhetőség
Első megkeresésre elintézett ügyek	Első megkeresésre elintézett ügyek az összes megkeresés százalékában	%
Reklamációk száma	A mérési időszakon belül beérkezett reklamációk aránya az összes reklamációhoz képest	%
Reklamációs ügyintézés ideje	Átlagos ügyintézési idő reklamáció esetén	óra
24 órán belül megválaszolt e-mailek	24 órán belül megválaszolt e-mail érdeklődések az összes e-mail megkeresés százalékában	%
Vezetői intézkedést igénylő panaszok	Vezetői intézkedést igénylő panaszok száma az összes reklamációhoz képest	%
Telefonhívások fogadása ...	Várakozási idő bejövő telefonhívások esetén (reakcióidő)	mp

5.2.4. Teljesítményértékelés

Az eredményeket folyamatosan követi kell. A vezető feladata a beosztott támogatása, a felmerülő problémák elhárítása, az eltérések elemzése és szükség szerint beavatkozás a folyamatokba. A vezetőnek ehhez naprakész információkra van szüksége. Erre látunk példát a következő ábrán, a dashboard a terv- és a tényadatok alakulásának szemléletes bemutatásával döntés-orientáló információt szolgáltat a vezető számára.

SZÉCHENYI 2020

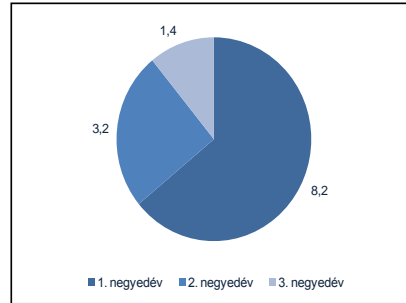
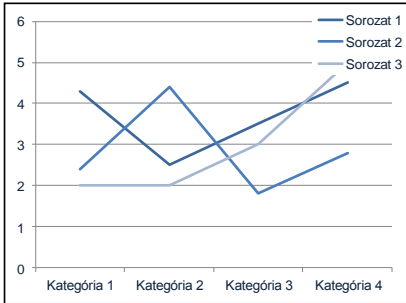
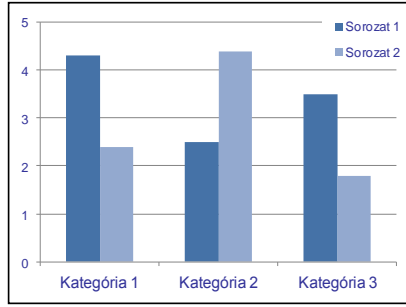
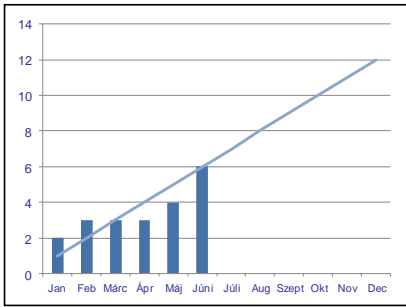


MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

**Példa****Értékesítés**

(árbevétel, piaci részesedés, új ügyfelek)

Termelés

(mennyiség, minőség, határidő)

Költségek

(bér, anyag, energia, egyéb költségek)

Pénzügyek

(be-kifizetések, tartozások, kintlévőségek, követelések)

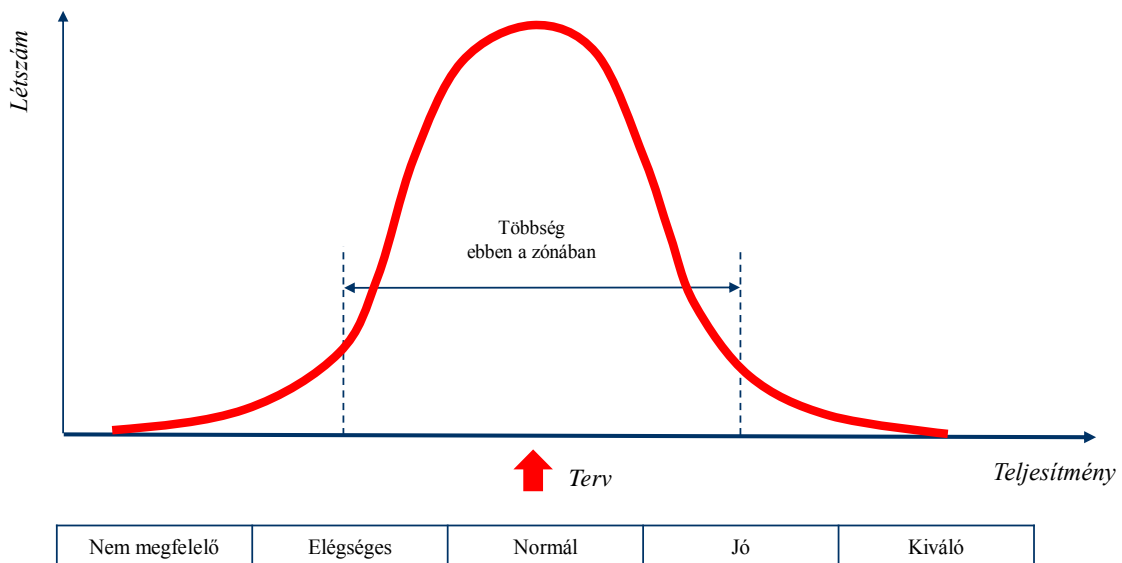
Készlet

(készlet érték, forgalom, forgási sebesség)

Személyügy

(létszám, belépők, kilépők)

A vezetőknek a beosztottak értékelésénél az elismerést és a szankcionálást egyaránt föl kell vállalni. A szervezetben egyaránt vannak átlagon felül és átlag alatti teljesítő munkatársak, ezért az értékelésnek normál eloszlást kell mutatni.



5.2.5. Bérezés és személyügyi intézkedések

A bér minden szervezetnél a legnagyobb költségterületek között szerepel. A bér alapvetően

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

meghatározza, hogy kik és hogyan dolgoznak a cégnél. Ha munkaerő-piaci bérek alatt fizetünk, akkor nem lehet megszerezni és megtartani a jó munkaerőt; ha sokat fizetünk, akkor drága lesz a termék vagy a szolgáltatás, ami piacvesztést eredményez.

Személyügyi intézkedések tekintetében pedig a teljesítményértékelés eredményeit különböző személyügyi intézkedésekre lehet felhasználni:

- teljesítmény és bér összekapcsolása
- valódi hozzáadott érték elismerése
- munkaerő-fejlesztés
- karrier
- utánpótlás tervezés
- tehetségprogram
- áthelyezés
- előmenetel
- megváltás
- fegyelmi

5.2.6. Hatékonysági intézkedések

A szervezeti és a vezetői teljesítményértékelés keretében számos probléma kerül felszínre, amelynek alapján megfelelő racionalizálási intézkedéseket lehet hozni. A hatékonysági program a jelenlegi helyzet felmérésére, értékelésére és a szükséges intézkedések bevezetésére szolgáló keretrendszer.

SZÉCHENYI 2020

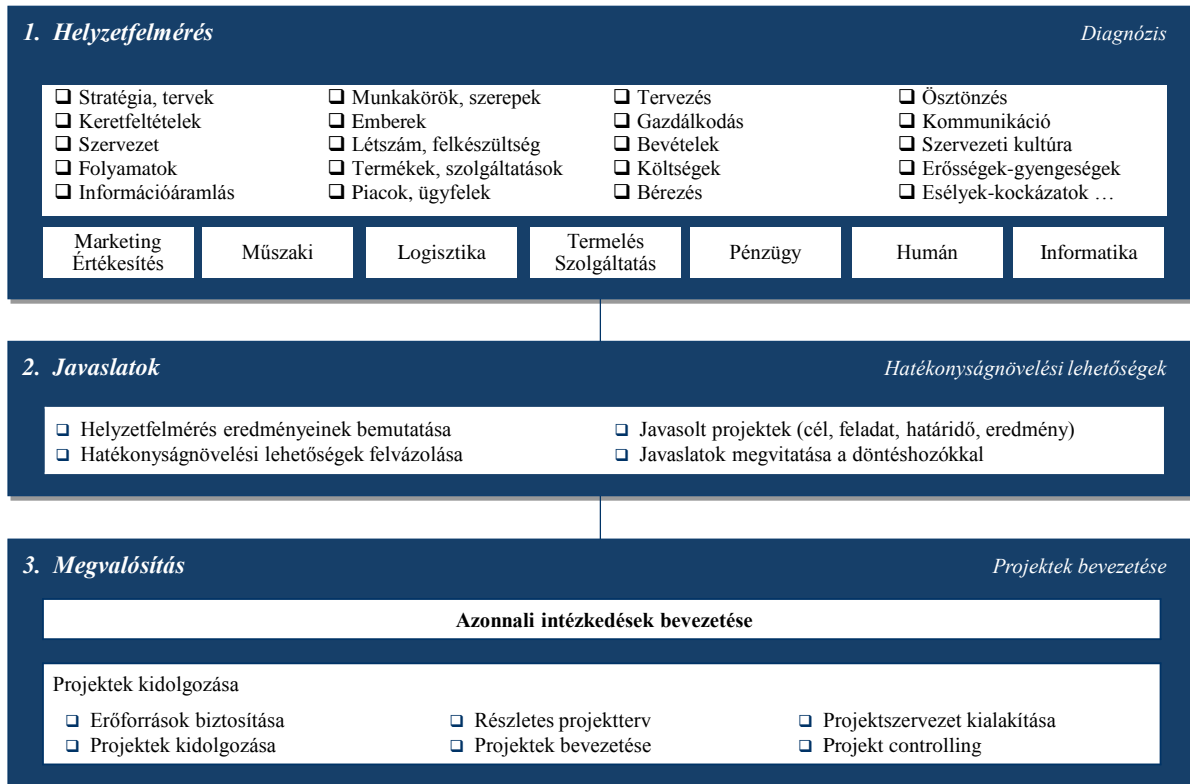


MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



5.3. A teljesítménymenedzsment rendszer bevezetése

A teljesítménymenedzsment rendszer célja a *hatékonyág fokozása* a célok és az elvárások világos kommunikációja, a megállapodott célok megvalósulásának következetes figyelemmel kísérése, a valódi hozzáadott érték elismerése, továbbá a munkatársak elkötelezettségének fokozása révén.

Teljesítménymenedzsment rendszer bevezetésének lépései:

<u>Helyzetfelmérés</u>		
A vállalat helyzetének megismerése, a stratégia, a tervek és a keretfeltételek megértése, valamint az ösztönzés jelenlegi gyakorlatának feltérképezése. A fennálló problémák összegyűjtése, konszolidálása, továbbá racionalizálási lehetőségek bemutatása és megvitatása a felső vezetés tagjaival.		
Input	Tevékenység	Output

<input type="checkbox"/> Stratégia, tervek, keretfeltételek <input type="checkbox"/> Szervezet, létszám, munkakörök <input type="checkbox"/> Termékek/szolgáltatások, piacok <input type="checkbox"/> Költségek, ráfordítások <input type="checkbox"/> Erőforrások (munkaerő, anyag, eszköz) <input type="checkbox"/> Vezetési rendszerek	<input type="checkbox"/> Vezetői interjúk - a cég jelenlegi helyzete - az ösztönzés gyakorlata - hatékonysági problémák - megoldási javaslatok <input type="checkbox"/> Kérdőíves felmérés a hatékonysági problémák és a racionalizálási lehetőségek feltérképezésére <input type="checkbox"/> A jelenlegi helyzet értékelése és a racionalizálási javaslatok bemutatása	<input type="checkbox"/> Diagnózis - a cég jelenlegi helyzetének bemutatása - az ösztönzés jelenlegi gyakorlata - erősségek, gyengeségek, fennálló problémák <input type="checkbox"/> Racionalizálási lehetőségek bemutatása és megvitatása a döntéshozókkal - azonnali intézkedések - javasolt projektek - további teendők
--	--	--

Rendszer kialakítása

A teljesítménycélok tervezésére, követésére és elszámolására kiterjedő rendszer kialakítása, továbbá az érintett vezetők felkészítése a rendszer bevezetésére és működtetésére.

Input	Tevékenység	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Teljesítménykultúra jelenlegi helyzete • Az ösztönzés gyakorlata • Bérpolitika • Bérezéssel kapcsolatos szabályozási környezet 	<ul style="list-style-type: none"> • Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása <ul style="list-style-type: none"> - a teljesítmény tervezése - követés, támogatás - a teljesítmény elszámolása - a teljesítmény és a bér összekapcsolása - feladatok, határidők • Vezetők betanítása (1 nap) <ul style="list-style-type: none"> - tréning - esettanulmány, példák, konkrét célmegállapodások 	<ul style="list-style-type: none"> • Teljesítménymenedzsment rendszer terve • Teljesítmény űrlap • Tréning anyag • Segédletek

Teljesítmény tervezése

A hatékonyság fokozására irányuló közös gondolkodás a vezetők és a beosztottak között. Az éves teljesítménycélok levezetése a stratégiából és a tervekből, valamint az egyéni fejlődési célokból és a hatékonysági problémákból kiindulva.

Input	Tevékenység	Output
-------	-------------	--------

<ul style="list-style-type: none"> • Stratégia, tervek, keretfeltételek • Egyéni fejlődési célok • Hatékonysági problémák • Racionalizálási javaslatok 	<ul style="list-style-type: none"> • Reális, mérhető célok levezetése a stratégiából és a tervekből kiindulva • Teljesítmény-megbeszélés a főnök és a beosztott között, célmegállapodás Vállalati, szervezeti és egyéni célok összehangolása 	<ul style="list-style-type: none"> • Célmegállapodások • Mérési kritériumok • Beosztott világosan érti az elvárásokat
--	--	--

Teljesítmény követése

A megállapodott teljesítménycélok elérése érdekében az eredmények folyamatos követése, az eltérések elemzése és az okok meghatározása, szükség esetén beavatkozás a folyamatokba.

Input	Tevékenység	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégia • Tervek • Teljesítmény-megállapodás • Évközi eredmények (folyamatos adatgyűjtés) 	<ul style="list-style-type: none"> • A megállapodott célok elérésére irányuló erőfeszítések folyamatos követése • Elért eredmények meghatározása • Terv-tény összehasonlítás, eltéréselemzés, okok meghatározása, javaslatok kidolgozása • Szükség esetén beavatkozás a folyamatokba 	<ul style="list-style-type: none"> • Információ <ul style="list-style-type: none"> - tervezett célok megvalósulása - eltérések - eltérések oka • Eltérés esetén javaslat a szükséges intézkedésekre • Módosított tervcélok (csak legvégső esetben)

Teljesítmény értékelése

A teljesítményciklus végén az elért eredmények számbavétele és összevetése a megállapodott teljesítménycélokkal. Munkakörönként a teljesítményszint, a bér és a béremelés, valamint a tréning-igények meghatározása.

Input	Tevékenység	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégia • Tervek • Teljesítmény megállapodás 	<ul style="list-style-type: none"> • Éves eredmények • Elért eredmények meghatározása • Terv-tény összehasonlítás <ul style="list-style-type: none"> - eltérés elemzés - problémák, okok meghatározása • Szükség esetén beavatkozás • Teljesítményszint a teljesítménybér és a béremelés meghatározásához • Munkaerő-fejlesztési szükséglet meghatározása 	<ul style="list-style-type: none"> • Információ <ul style="list-style-type: none"> - tervcélok megvalósulása - eltérések - eltérések oka • Személyügyi intézkedések <ul style="list-style-type: none"> - teljesítménybér - béremelés - munkaerő-fejlesztés - karrier, előmenetel - áthelyezés, stb.

SZÉCHENYI 2020

Várható változások

A teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása után a teljesítménycélok következetes tervezése, követése és számonkérése esetén az átgondolt, összehangolt intézkedések hatására jelentős hatékonyságnövekedés érhető el. Várható változások az alábbi területeken:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> világos szervezet, egyértelmű felelőségek, hatáskörök | <input type="checkbox"/> fajlagos költségek csökkenése |
| <input type="checkbox"/> nagyobb szervezettség | <input type="checkbox"/> változások szükségességének felismerése, változások generálása |
| <input type="checkbox"/> transzparens folyamatok, átlátható működés | <input type="checkbox"/> szervezeti kultúraváltás |
| <input type="checkbox"/> gyorsabb átfutási és feldolgozási idők | <input type="checkbox"/> jobb kommunikáció, kevesebb félreértés |
| <input type="checkbox"/> megalapozottabb döntések, gyorsabb reagálás | <input type="checkbox"/> motiváltabb, elkötelezettebb munkatársak |
| <input type="checkbox"/> rendelkezésre álló erőforrások jobb kihasználása (munkaerő, anyag, eszköz, energia) | <input type="checkbox"/> korszerű vezetési ismeretek elsajátítása, az 'egész' átlátásának képessége |
| <input type="checkbox"/> költségtudatosabb magatartás | <input type="checkbox"/> hatékonyabb irányítás a vezetők fejlődése eredményeként |
| | <input type="checkbox"/> versenyképesség fokozása |



Nagyobb hatékonyság

5.4. Hasznosítható jó tapasztalatok

A közigazgatás és a versenyszféra hazai és nemzetközi gyakorlatának tanulmányozása során számos olyan témát találtunk, amelyet - megfelelő adaptáció után - érdemes figyelembe venni a közszolgálati szervezeti teljesítményértékelés tervezett bevezetésénél.

Stratégia

A közzféra szervezetei számára stratégia kidolgozásának és közztételének előírása, minimális tervezési időhorizont meghatározása. Módszertani segédlet kidolgozása és szakmai támogatás a szervezetek vezetőinek támogatására.

Hatékonysági felmérés

A hatékony szervezet naponta megkérőjelezi a folytatott gyakorlatot:

- jó az, ahogy ma csináljuk? mit lehetne jobban csinálni?
- hol vannak tartalékok? min kéne változtatni?

Javasolt a szervezet működésében rejlő problémák, tartalékok következetes feltárása és beépítése a teljesítménycélok közé.

Hatékonysági program

A teljesítmény értékelése után a szükséges változások irányának meghatározása és a hatékonyság fokozására irányuló racionalizálási program beindítása; azonnali intézkedések meghozatala, hatékonysági projektek tervezése és bevezetése.

Munkavállalói elégedettség-vizsgálat

A szükséges változások irányának meghatározásához és a teljesítménycélok megalapozásához nyújt támogatást a szervezeti kultúra kérdőíves felmérése. A várhatóan nagyobb számú felhasználóra való tekintettel javasolt egy kérdőív adatbázis kidolgozása, amelynek alapján a helyi sajátosságok figyelembevételével gyorsan össze lehet állítani a kérdőívet. Egy szolgáltató kijelölését is érdemes megfontolni, amely a szervezetek szakmai támogatása mellett az on-line felméréshez is biztosítja a háttérrel.

Vezetési-szervezési módszerek

A legjobb gyakorlat széleskörű elterjesztése és a versenyszférában bevált korszerű vezetési-szervezési módszerek alkalmazása a közsféra sajátosságainak figyelembevételével (Lean, BPR, Kaizen, TQM, stb.).

Teljesítménymutatók

A teljesítménymutatók (key performance indicators, KPI) a teljesítménycélok számszerűsítésére, követésére és elszámolására szolgáló mérőszámok vagy jellemzők. A nagyszámú szervezetre tekintettel javasolt egy teljesítménymutató gyűjtemény (példatár) összeállítása, amely segítséget nyújt a vezetőknek valódi hozzáadott értéket teremtő teljesítménycélok kitűzésében.

Vezetői információk (dashboard)

A felügyelt szervezet kézbentartásához pontos, naprakész, döntésorientáló információkra van szükség. A legfontosabb teljesítménymutatók alakulását ábrázoló grafikus felület a dashboard, amely az aktuális állapot és a trendeket mutatja.

Minta: HR dashboard (személyügyi nyilvántartás és vezetői információk) [XLS](#)

Összehasonlító vizsgálatok

Különböző szervezetek és szolgáltatások összehasonlító vizsgálata és ennek alapján racionalizálási intézkedések meghozatala.

Jó gyakorlat

Példamutató megoldások közzététele más szervezetek számára.

Vezetői követelmények

A vezetővel szemben támasztott követelmények meghatározása. A célokat, a fő felelősségeket, teljesítménymutatókat és a munkakör betöltéséhez szükséges követelményeket (tudás, tapasztalat, ismeretek, kompetenciák) rögzítő munkaköri specifikáció kidolgozása.

Vezetői alkalmasság vizsgálata

A vezetői követelmények és a teljesítmény alapján célszerű felülvizsgálni a munkavállalói alkalmasságot. A cél az, hogy *megfelelő ember kerüljön a megfelelő helyre*. A munkavállalói alkalmasság vizsgálatának folyamata a következő:

Szakmai támogatás

A vezetők szakmai támogatása a szervezeti teljesítményértékelés bevezetésében és hatékonysági program kialakításában (szervezeti keret megteremtése, tanácsadói hálózat kialakítása, stb.).

Szakmai díj:

Szakmai díj kimagasló megoldások, szervezetek, vezetők elismerésére.

Hírlevél

Teljesítménymenedzsment hírlevél indítása (hírek, események, publikációk, új módszerek, jó gyakorlatok, példák, stb.).

6. A rendvédelmi szerveknél alkalmazott SZTÉR bemutatása

6.1. A rendvédelmi szervek szervezeti teljesítményértékelésének előzményei, megalkotásának folyamata

A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (továbbiakban: régi Hszt) és az azt felváltó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (továbbiakban: új Hszt) hatálya alá tartozó szerveknél (továbbiakban: rendvédelmi szervek) a szervezeti teljesítményértékelés 2013-as jogszabályi alapjainak megteremtése előtt is jelen volt az adott rendvédelmi szervnek és belső szervezeti egységeinek meghatározott tárgyidőszakban való értékelése és az azzal összekapcsoltan a következő időszakra szóló feladatok meghatározása. Ez jellemzően az éves, féléves munkaértekezletek, vezető (parancsnoki) értekezletek keretében zajlott.

Ha elővonnánk e szervek korábbi időszakában keletkezett – és itt az idődimenzióban a rendszerváltást megelőző időszakot is érteni kell – vezetői értekezleteinek anyagát, azokból kiolvashatnánk, hogy rendszeres, a korszak politikai társadalmi állapotát is tükröző „szervezeti teljesítményértékelések” voltak. Ezek az értékelések jellemző területei elsődlegesen a szakmai

alaptevékenységre vonatkozó feladatok végrehajtásának értékelése, másodlagosan a funkcionális és vezetési, irányítási tevékenység értékelésére, harmadsorban a személyi állomány helyzetére vonatkozó értékelések voltak. Utóbbiakból kiemelkedő súllyal vizsgálták az állomány „erkölcsi-fegyelmi helyzetét”, valamint a létszám és a fluktuáció alakulását. Azt is meg kellene állapítanunk, hogy ezek az értékelések dominánsan valamilyen mérőszámokra, mutatókra épültek és azokból vontak le következtetéseket a szervezet helyzetére és állapítottak meg tendenciákat az eredmények alakulására.

A rendvédelmi szerveknél alapvetően eredmény szemléletű értékelés volt a jellemző. A szervezet működésének minősége, a belső szervezetség és kapcsolatok, a munkamorál és munkakultúra csak másodlagosan jelent meg az értékelésekben, leginkább akkor, ha jelentősebb problémák merültek fel. A szervezet minőségének mérését, értékelését szolgáló szempontrendszert, vagy elvárt értékek meghatározását nem vagy csak kisebb mértékben találhatjuk meg rendvédelmi szervek korábbi gyakorlatában.

Hiányzott az az értékelő-elemző rendszer is, beleértve a szakértői apparátust és az informatikai támogatottságot, amely a szervezeti teljesítmény folyamatos nyomon követését, értékelését és nem utolsó sorban az ellenőrzését biztosította az értékelő vezető számára. Ebben a tekintetben a 2000's évek eleje jelentett fordulópontot, amikortól a rendvédelmi szerveknél kivétel nélkül megteremtették az értékelés-elemzés szervezeti és informatikai alapjait. Megjelent a controlling és a minőségbiztosítás alkalmazásnak igénye is néhány területen.

A 2013 előtti időszak alapvető problémája volt, hogy az egyéni teljesítményértékelés, melynek létjogosultsága egyébként nem volt vitatott, egyfelől források hiányában nem töltötte be a motiváló és az egyéni fejlesztést szolgáló szerepét, másfelől semmilyen kapcsolatban nem állt a szervezet teljesítményével, melyhez az értékelt hivatásos állományú a maga teljesítményével is hozzájárult. Ezért aztán gyakran előfordult, hogy egy adott munkaszervezet közös teljesítményének szintje lényegesen alatta volt az ott dolgozók tevékenységéről megállapított teljesítményszinttől. Vagyis az egyéni értékelések szerint mindenki jól dolgozott, csak az a szervezeti szintű eredményekben nem tükröződött.

Ez az ellentmondás nem csupán az egyéni teljesítményértékelés kultúrájának gyengeségét mutatja, hanem visszamutat az adott munkaszervezet morális állapotára is. Arra utal, hogy az egyén nem visel felelősséget a munkaközösség eredményért, holott egy rendvédelmi szervnél

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

működő munkaszervezet működési sajátossága, hogy egy-egy eredmény, produktum létrehozása, realizálása a legritkább esetben korlátozható egy munkatárs tevékenységére.

Az „együtt sírunk, együtt nevetünk” elv érvényesítése, mint a belső lehetőségek és képességek kihasználását segítő eszköz, kizárólag az egyéni és szervezeti teljesítmény szerves kapcsolatával, az együttes értékeléssel és jutalmazással vagy éppen büntetéssel valósítható meg. Ezt ismerte el a Belügyminisztérium vezetése, amikor a régi Hszt 2012-s módosításával és a végrehajtási rendelet 2013. július 1-jei hatályba léptetésével megteremtette a szervezeti értékelés jogszabályi alapjait.

Mint láthattuk a rendvédelmi szerveknél 2013-ban bevezetett és 2014-től alkalmazott szervezeti teljesítményértékelés nem előzmény nélküli. Valamennyi rendvédelmi szervnél megtalálhatók voltak korábban a szervezet munkájának értékelését szolgáló mutatók és értékelési gyakorlat. A szerveket éppen ezért nem érte váratlanul a szervezeti teljesítményértékelés jogszabályon alapuló bevezetése, konfliktusmentesen tudtak alkalmazkodni hozzá. Pozitív fogadtatás volt a jellemző. Hozzá kell azonban tenni, hogy a rendszer igazi megmértetése akkor következik majd be, amikor a hivatásos állomány illetményében megjelenik a teljesítményértékeléshez kötött teljesítményjuttatás is. Várhatóan 2016-ban.

Az újonnan bevezetett szervezeti teljesítményértékelési rendszer újdonsága a következőkben foglalható össze:

- azonos értékelési elemekre épülő egységes értékelési rendszert ad valamennyi rendvédelmi szerv számára,
- azonos mérési és értékelési szempontokat és értékeket határoz meg,
- egységes eljárási rendet alkalmaz,
- szervesen összeköti az egyéni és szervezeti teljesítményértékelés rendszerét.

Nyilván felmerül a kérdés, hogy miért pont 2013-ban került sor a szervezeti teljesítményértékelés bevezetésére. A választ a közszolgálati életpályák összehangolásával kapcsolatos kormányzati döntések és jogalkotási folyamat adja meg.

A közszolgálati életpályák összehangolásáról szóló kormányhatározat rendelkezett arról, hogy ismételten be kell vezetni és egységes alapokra kell helyezni a három hivatásrend tekintetében az egyéni teljesítményértékelést. Ennek végrehajtásaként jelent meg a közszolgálati tisztviselőkről szóló

2011. évi CXCV törvényben (Kttv.) az egyéni teljesítményértékelésről szóló rendelkezések, s azzal párhuzamosan a régi Hszt. 2012. évi CCXIV. törvénnyel történt módosítása, amely már tartalmazta a szervezeti teljesítményértékelés létre és az egyéni teljesítményértékelésben történő figyelembe vételére utaló rendelkezéseket. Mindkét törvény azonos tartalommal adott felhatalmazást a Kormánynak az egyéni teljesítményértékelés elemeinek egységes szabályozására és az értékelés rendjének, az értékelési szintek meghatározására. A felhatalmazás alapján került kiadásra a 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet. Majd ezt követően, erre épülve kerülhetett sor a belügyminiszter irányítása alatt álló rendvédelmi szervek vonatkozásában az egyéni teljesítményértékelés végrehajtásáról és a szervezeti teljesítményértékelésről, valamint a köztük kapcsolatának meghatározásáról szóló 26/2013. (VI.16.) BM rendelet (továbbiakban: BM rendelet) kiadására.

A BM rendelet kidolgozását a szervezeti teljesítményértékelés vonatkozásában 2012 szeptemberében kezdte meg a BM Személyügyi Főosztálya az irányított rendvédelmi szervek aktív közreműködésével. Az egyéni teljesítményértékelés végrehajtására vonatkozó rész kidolgozása értelemszerűen a kormányrendelettel párhuzamosan folyt, s annak kiadását követően fejeződött be.

A kormányrendelet értelmében az egyéni teljesítményértékelés új rendszerét már 2013. második félévében alkalmazni kellett. Ennek megfelelően kellett a BM rendeletet is hatályba léptetni. Szakmai megfontolásból, első sorban az alkalmazáshoz szükséges felkészülési idő biztosítása érdekében a belügyminiszter döntése alapján a szervezeti teljesítményértékelés bevezetése azonban csak 2014. január 1-jével történt meg, és az első évi értékelésre 2014 decemberében került sor.

A felkészülési idő alatt, 2013 második félévében készült el a belügyi szerveknél alkalmazott Robot Zsaru rendszerre épített SZTÉR alkalmazás, hajtották végre annak tesztelését és a szervek alkalmazásra felkészítését. Elkészült az alkalmazást támogató Módszertani Útmutató és az informatikai rendszer alkalmazását segítő kézikönyv. Emellett rendvédelmi szervek feladata volt az országos parancsnokok hatáskörébe utalt egyes teljesítménykövetelmény minimumok kidolgozása.

A 2015. július 1-jével hatályba lépő új Hszt. az egyéni és szervezeti teljesítményértékelés 2012-ben elfogadott szabályait alapvetően nem változtatta meg, csupán annyiban, hogy az egyéni teljesítményértékelés tekintetében a korábbi évente két alkalom

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

helyett az egyszeri értékelést írta elő. A kormányrendeleti és a miniszteri felhatalmazást változatlan tartalommal vette át. Jelentős változásként értékelhető azonban az új életpálya bevezetésével összefüggésben, hogy a szervezeti teljesítményértékelés által is meghatározott egyéni teljesítményértékelés kitüntetett szerepet kap az illetményben és a beosztásban való előmenetelben. A végrehajtási rendeletek módosításai ennek megfelelően készültek el. A szervezeti teljesítményértékelés 2015 évi tapasztalatai alapján várható a BM rendelet módosítása, első sorban az egyes értékelési elemek, mutatók pontosításával.

6.2. A rendvédelmi szervezeti teljesítményértékelés rendszere

6.2.1. A szervezeti teljesítményértékelés rendje és folyamata

A BM rendelet³² szervi hatálya értelemszerűen a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi szervekre terjed ki, azzal a megszorítással, hogy a két polgári nemzetbiztonsági szolgálatra párhuzamos tartalommal egy nem nyilvános miniszteri utasítás rendelkezik a teljesítményértékelés rendjéről, az értékelési elemekről. A különváló szabályozás indoka az, hogy a nemzetbiztonsági szervek belső szervezeti struktúrájára, illetve az egyes tevékenységi területekre meghatározott teljesítménymutatók minősített adatot képeznek. A szervezeti teljesítményértékelés alapvető szabályai, mint az értékelési és eljárási rend, a teljesítményértékelési elemek köre és súlyozása teljes egészében azonos a BM rendeletben szabályozottakkal, ezért ha a BM rendelet szerint mutatjuk be a szervezeti teljesítményértékelést, akkor az elmondottakat lényegében érteni kell az Alkotmányvédelmi Hivatalra és a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatra is.

A BM rendelet szervi hatálya ennek megfelelően kiterjed

az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervekre (továbbiakban. rendőrség),
a Terrorelhárítási Központra,
a Nemzeti Védelmi Szolgálatra,
a büntetés-végrehajtási szervezetre és
hivatásos katasztrófavédelmi szervekre.

A szervezeti teljesítményértékelés rendje követi a rendvédelmi szervek belső struktúráját és hierarchiáját. Az értékelési szinteket ehhez igazítja. A BM rendelet ezzel összhangban az értelmező rendelkezések között tételesen meghatározza, hogy mely szerveket kell érteni a területi szervek, illetve a helyi szervek alatt. A belső szervezeti elemek nem jelentenek önálló értékelési szintet, de értékelésüket a munkaszervezet vezetőjének a szervezet egészének értékelésén belül el kell végeznie azzal, hogy teljesítményértékelési elemekre bontás

³² 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet

nélkül megállapítja a belső szervezeti egység teljesítmény szintjét. Ez alól kivételt képeznek az országos parancsnokságok főosztály szintű szervezeti egységei, amelyek részére önálló követelményeket határoz meg az országos parancsnok és önállóan értékeli is.

Az értékelési rendszer logikája szerint az alacsonyabb szintű szervezet értékelése megjelenik a magasabb szintű - az alacsonyabb szintű szervezetet is magába foglaló - szervezet értékelésében. A rész-egész egységét és egymásra utaltságát a BM rendelet azzal deklarálja, hogy alapvető szabályként mondja ki: az egyes helyi szervek értékelési átlaga és a területi szerv értékelési szintje lényegesen nem térhet el egymástól, sem pozitív, sem negatív irányba. Ez az elv érvényesül a rendvédelmi szerv egészének és a területi szerveinek viszonyában is.

Mindebből következik, hogy a követelmények meghatározása a szervezeti hierarchián belül felülről lefelé, míg az teljesítmények értékelése alulról felfelé történik. A folyamat kiinduló pontja a miniszter éves feladatszabása, a rendvédelmi szerv egészére vonatkozó teljesítménykövetelmények meghatározása, vége pedig a tárgyév végén a rendvédelmi szerv miniszter által történő értékelése.

A BM rendelet hatályos rendelkezései értelmében a miniszter tárgyévet megelőző év december 31-ig megállapítja a rendvédelmi szerv ágazati célkitűzéseit. Ezt követően a rendvédelmi szerv országos parancsnoka tárgyév január 8-áig meghatározza a területi szervek részére az ágazati célkitűzések figyelembe vételével, a szervezeti teljesítménycélokat és a teljesítménykövetelmény-minimumokat. A területi szerv vezetője ennek ismeretében január 15-ig megállapítja a helyi szervek teljesítménycéljait és teljesítménykövetelmény minimumait.

A BM rendelet általános jelleggel meghatározza, hogy a területi és helyi szervek teljesítménycéljainak és teljesítménykövetelmény-minimumainak meghatározásánál az ágazati célkitűzéseken túl figyelembe kell venni a szerv feladatrendszeréből, elhelyezkedéséből, működését befolyásoló külső körülményekből adódó sajátosságait, valamint a szervezet erőforrásait, állapotát. Mindezeket annak érdekében, hogy reális, végrehajtható és így motiváló követelményrendszert állítsanak fel a szerv és annak állománya felé. Fontos cél, hogy azok a szervezet fejlődése, fejlesztése irányába hassanak.

Az értékelés folyamata azzal indul, hogy a rendvédelmi szerv vezetője tárgyév november 30-ával összeállítja és a szervek rendelkezésére bocsátja azokat az adatokat, amelyek a teljesítménykövetelmény-minimumok méréséhez és értékeléséhez szükségesek. Ezt követően a helyi szervek vezetői elvégzik a helyi szerv teljesítményére vonatkozó önértékelésüket, melyek figyelembe vételével a területi szerv vezetője december 8-ig értékeli a helyi szervek teljesítményét és elvégzi a területi szerv önértékelését. A területi szerv önértékelésének figyelembe vételével az országos parancsnok értékeli e területi szerv teljesítményét december 15-ig. Egyidejűleg a rendvédelmi szerv értékeléséről szóló javaslatát december 15-ig felterjeszti a miniszterhez, aki december 31-ig azt felülvizsgálja és dönt annak

jóváhagyásáról. A miniszter a jóváhagyással egyidejűleg meghatározza a rendvédelmi szerv számára a következő évre szóló ágazati feladatokat is. Csak a szervezeti teljesítményértékelések jóváhagyását követően, annak ismeretében lehet az egyéni teljesítményértékelések végrehajtását megkezdeni, mivel annak értékelésekor a BM rendeletben meghatározottak szerint figyelembe kell venni, be kell számítani annak a szervezetnek a teljesítményét, melyben a hivatásos állományú dolgozik.

6.2.2. A SZTÉR elemei

A teljesítményértékelési rendszerek három modell szerinti csoportosítását alapul véve, úgymint

- cél és eredményközpontú értékelési modell,
- erőforrás-központú értékelési modell,
- többdimenziós értékelési modell,

a rendvédelmi szervek teljesítményértékelési rendszerét a többdimenziós modellbe lehet besorolni. Tartalmaz egyfelől cél és eredményközpontú elemeket, azaz számszerűsíthető, mérhető eredményeket (munkateljesítményt). Emellett a szervezet tevékenységének minőségére, állapotára, a feladatellátás hatékonyságára és eredményességére vonatkozó mutatókat is magába foglal. Azaz összetetten vizsgálja az elért eredményeket és azok megvalósítását. A szervezet tevékenységét több oldalról megközelítve, de egészében értékeli.

A rendvédelmi szervek teljesítményértékelési rendszere három elemből áll:

- szervezeti teljesítménycélok,
- szervezeti teljesítménymutatók,
- szervezeti teljesítménykövetelmény minimumok.

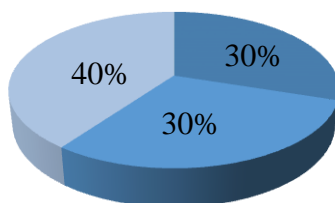
Az egyes teljesítményértékelési elemeket az összértékelésen belül eltérő arányban kell figyelembe venni. A szervezeti teljesítmény értékelésekor

- a) a szervezeti teljesítménycélok megvalósulásának szintjét 30%-ban,
- b) a szervezeti működés teljesítménymutatói alapján értékelt teljesítményt 30%-ban,
- c) a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok teljesülési szintjét 40%-ban

kell beszámítani.

Értékelési elemek súlyozása

- szervezeti teljesítménycélok
- szervezeti működés teljesítménymutatói
- szakmai teljesítménykövetelemény-minimumok



4.4.2.1 A szervezeti teljesítménycélok

A teljesítménycélok meghatározásánál törekedni kell, arra, hogy a már említett, a szervezet működését befolyásoló sajátosságok figyelembe vétele mellett, a szervet alapfeladataiból és az ágazati célkitűzésekből levezethető szakmai súlypontokra koncentráló, de a fejlesztést (felzárkóztatást) megcélzó, ugyanakkor konkrét körülményekre értelmezhető feladatok, teljesítendő célok legyenek meghatározva. Kerülni kell a szakmai feladatok leltárszerű felsorolását, megismétlését. Emellett rövid és világos megfogalmazásra van szükség ahhoz, hogy a feladatok értelmezése a végrehajtó és az értékelt számára is ugyanazzal a tartalommal bírjon, számon kérhető legyen. A meghatározható teljesítménycélok számát a BM rendelet legalább négy, legfeljebb hat célkitűzésben állapítja meg.

A miniszter az ágazati célok meghatározásánál figyelembe veszi

- a rendvédelmi szerv alaptevékenységéhez kapcsolódó tárgyévre várható jelentősebb feladatokat,
- a rendvédelmi szerv stratégiai fejlesztési tervéhez igazodó feladatokat, elvárásokat,
- a Kormány programját,
- a minisztérium ágazati szintű stratégiai programjait, terveit,
- a rendvédelmi szerv tárgyévet megelőző év értékelése alapján szükségesnek tartott intézkedéseket és
- a hatályos jogszabályokból, illetve a jogszabályváltozásokból adódó

új feladatokat.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKETÉS A JÖVŐBE

A szervezeti teljesítménycélokat az országos parancsnok, illetve a területi szerv vezetője úgy határozza meg, hogy azok a rendvédelmi szerv részére meghatározott ágazati célkitűzések végrehajtását szolgálják, de a stratégiai jellegű célok helyett inkább kiemelt és konkrét teljesítményfeladatokat foglaljanak magukba. Akkor jó a teljesítmény célok meghatározása, ha azzal a célkitűzések végrehajtását vertikálisan és horizontálisan is összehangolják.

A szervezeti teljesítménycélok megállapításakor továbbá

- figyelemmel kell lenni a területi és helyi szerv sajátosságaira, szervezeti és működési állapotára, az eltérő körülményekre és feltételekre, a rendelkezésre álló erőforrásokra,
- azokat úgy kell megállapítani, hogy reális, teljesíthető követelményrendszert jelentsenek és a szervezet fejlődését, fejlesztését is célozzák, valamint
- figyelemmel kell lenni az előző évi szervezeti teljesítményértékelés eredményére és megállapításaira is.

4.4.2.2. A szervezeti teljesítménymutatók

A szervezeti teljesítménymutatók alapvető rendeltetése, hogy megmutassa és értékelje az adott munkaszervezet működésének jellemzőit, a mérhető eredmények mögötti munka minőségét, hatékonyságát, a tevékenység szervezettségét, szakmai színvonalát. Nyilvánvaló, hogy egy munkaszervezet nem minden szervezeti eleme lát el alaptevékenységbe tartozó feladatot, de az nem vitatható, hogy a nem alaptevékenységet ellátó személyek tevékenysége kihat az alaptevékenységbe tartozó feladatok eredményes végrehajtására is, legyen szó logisztikai, HR-s, vagy belső igazgatási területről, és természetesen kiemelt szerepe van a vezetés- irányítási szerepkörök érvényesülésének is.

Célszerű volt ezért a teljesítménymutatókat tevékenységi körönként, szakterületenként meghatározni és értékelni. Biztosítva ezzel az egyes szakterületek munkájának konkrét értékelését, valamint a szervezeti eredményhez való hozzájárulásának értékelését is. A végeredmény egy összértékelés, amely komplex értéket fog mutatni az egész szervezetre kivetítve, amelyben minden szakterület értékelése megjelenik.

A szervezeti teljesítménymutatókat ennek megfelelően a BM rendelet három csoportra osztja:

- A. rendvédelmi szervek vezetői tevékenységét értékelő teljesítménymutatók,
- B. rendvédelmi szervek funkcionális területeit értékelő teljesítménymutatók,
- C. az egyes rendvédelmi szervek szakmai tevékenységét értékelő teljesítménymutatók szakterületenkénti bontásban.

A. A vezetői tevékenység teljesítménymutatói

A vezetői tevékenység és a funkcionális tevékenység teljesítménymutatóit a BM rendelet a hatálya alá tartozó szervek vonatkozásában egységesen, azonos tartalommal határozza meg. Abból az alapvetésből kiindulva, hogy ezeknek a tevékenységeknek a szakmai tartalma lényegében azonos, szervezeti sajátosságoktól független, ezért a velük kapcsolatos elvárások és követelmények is azonosak lehetnek.

Ezzel szemben az egyes rendvédelmi szervek szakmai tevékenységei közötti különbségek szükségessé tették, hogy a BM rendeletben rendvédelmi szervenként és azon belül is egyes szakterületekre bontva legyenek meghatározva a szervezeti teljesítménykövetelmények.

A vezetői tevékenység teljesítménymutatóit a BM rendelet öt tevékenységi körre határozza meg:

- vezetői munka szervezettsége, az irányítási rendszer hatékonysága, színvonala,
- a vezetői ellenőrzés színvonala,
- az értékelő-elemző munka és feladat-meghatározás színvonala,
- a fegyelmi helyzet általános érékelése,
- az irányított és együttműködő szervekkel való kapcsolattartás milyensége, eredményessége.

A felsorolásból látható, hogy a teljesítménymutatók arra keresnek választ, azt kívánják értékelni, hogy a munkaszervezet vezetője mennyire képes és milyen színvonalon alkalmazni a vezetés-irányítás eszközeit, érvényesíti az elvárásokat. A mutatók elsődlegesen

nem a vezető személyére, tulajdonságaira és képességeire koncentrálnak, hanem tevékenységének eredményességére, hozadékaira a szervezet működése szempontjából.

B. A funkcionális tevékenység teljesítménymutatói

A BM rendelet a funkcionális tevékenységi területek között az alaptevékenységet közvetlenül nem ellátó, első sorban a szervezet működését biztosító és az alaptevékenységet támogató tevékenységeket érti. Számos részterület, foglalkozás tartozik ebbe a körben, amelynek külön-külön értékelése, részükre indikátorok meghatározása túlságosan bonyolulttá, nehézkessé tenné az értékelést, ezért néhány lényeges elemet, mutatót kiemelve három csoportba rendezte az egyes szakterületeket: Ezek

- a humánerőforrás-gazdálkodás,
- az általános igazgatási, hivatali tevékenység,
- a gazdálkodási és infrastrukturális tevékenységek.

A humánerőforrás-gazdálkodás területén kiemelt szerepet kap a létszámhelyzet, a fluktuáció alakulása, az állomány képzettségi szintje, a továbbképzési kötelezettség teljesítése és a foglalkozás egészségügyi helyzet, a munkavédelem.

Az általános igazgatási, hivatali tevékenység területén hét indikátort tartalmaz a BM rendelet. Többek között ide tartozik az ügyviteli, ügykezelési tevékenység, a jogi és igazgatási tevékenység színvonala, az információ biztonság állapota, vagy éppen az ügyeleti és ellenőrzési szolgálat munkájának megítélése.

A gazdálkodás és infrastruktúra, más szóval a logisztikai tevékenység értékelési körébe tartozó mutatók között kell megemlíteni a költségvetési és gazdálkodási fegyelem szintjét, vonatkozó jogszabályok érvényesülését, munkahelyi infrastruktúra állapotát, eszköz ellátottságot, a munkakörülményeket.

Kétségtelen, hogy a funkcionális terület egyes mutatóinak alakulása sok esetben szervezeten kívüli tényezőktől is befolyásolt, mint a fluktuáció alakulása vagy éppen a munkahelyi infrastruktúra állapota, azonban az értékelés során azt kell számba venni, hogy e tényezők alakulásában milyen szerepet

játszottak a szervezet vezetői és munkatársai. Így például fluktuáció alakulásában egyaránt közrejátszhat más munkáltatók által kínált magasabb jövedelem, kedvezőbb körülmények elszívó hatása ugyanúgy, mint a rossz munkahelyi légkör, vagy túlterheltség. Más példával élve. A munkahelyi infrastruktúra romlása származhat a szervezet hatókörén kívüli forráshiányból ugyanúgy, mint a hanyag, nem rendeltetésszerű eszközhasználatból, az állammegóvási kötelezettség elmulasztásából.

C. A szakmai tevékenységi területek teljesítménymutatói

A BM rendelet a szakmai tevékenységek teljesítménymutatóit is egyes szakterületekre, a rendvédelmi szerveknél elfogadott terminológia szerint szolgálati ágakra bontva határozza meg. Az egyes szakterületekhez rendelt teljesítménymutatók jellemző értékmeghatározó szóhasználata az eredményesség, a jogszerűség és a szakszerűség. Ez nem jelent egysíkú követelmény meghatározást. A rendvédelmi szerv alaptevékenységbe tartozó feladatok tekintetében a társadalmi elvárások és jogszabályokba foglalt követelmények is az eredményességet, a jogszerűséget és a szakszerűséget határozzák meg a rendvédelmi feladatokat ellátókkal szemben. A tevékenységeket is ennek szem előtt tartásával kell értékelni.

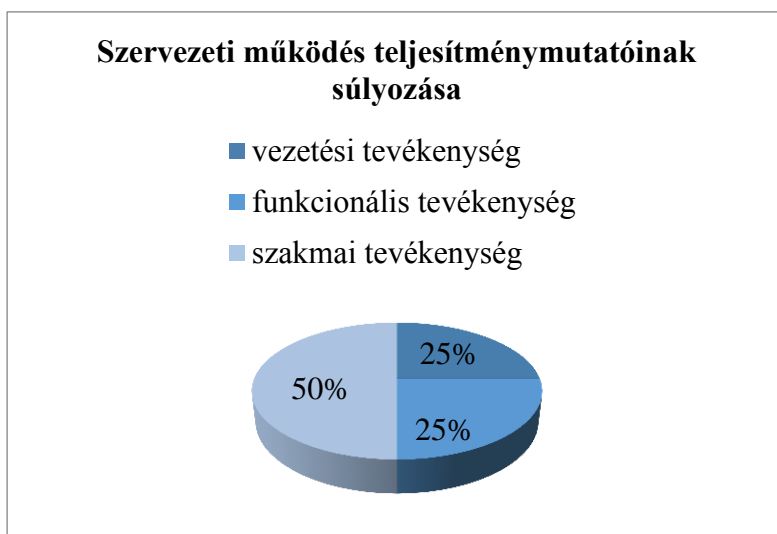
A BM rendelet az egyes rendvédelmi szervek szakterületei tekintetében eltérő mennyiségű mutatót állapít meg. Az átlagos 4-5 teljesítménymutató helyett például a rendőrség közterületi és bűnügyi szolgálatai számára 9-10 mutatót állapít meg, amely amellet, hogy szolgálati ághoz tartozó tevékenységek széles körére utal, megmutatja azt is, hogy milyen széles skálán mozgó jellemzők alapján lehet csak valós képet kapni az adott szolgálati tevékenység színvonaláról.

A szervezeti működés teljesítménymutatóinak összértékelését a három terület értékeinek összesítésével és súlyozásával kell megállapítani. Az értékelésnél a szervezet működésében játszott szerepére tekintettel a szakmai teljesítménymutatóknak meghatározó súlyt kell biztosítani. Ennek megfelelően

- a) a vezetési tevékenység értékét 25%-os,
- b) a funkcionális tevékenység értékét 25%-os,
- c) a szakmai tevékenység értékét 50%-os

mértékben kell figyelembe venni.

Az Országos Rendőr-főkapitányság, a Belügyminisztérium Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság és a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának mint az országos parancsnokság szervezeti egységének teljesítményértékelésekor eltérő szabályok irányadóak mind az egyes értékelési elemek súlyozása, mind a szervezeti működés teljesítménymutatóinak értékelése vonatkozásában.



4.2.2.3 A szervezeti teljesítménykövetelmény-minimumok

A teljesítményértékelési elemek közül a BM rendelet előkészítése során a legvitatottabb kérdéskör a teljesítménykövetelmény-minimumok rendszerének meghatározása volt. Részben azért, mert – utalva a fejezet első részében elmondottakra – az érintett rendvédelmi szervezetek e téren volt korábbi időszakból származó legtöbb jó vagy éppen rossz tapasztalata. A tapasztalatok alapján világos volt, hogy egy rosszul meghatározott mennyiségi követelmény és annak rosszul felépített értékelési rendszere torzíthatja a szervezet munkájáról kialakított képet, dezorientálhatja a végrehajtásra kötelezetteket. A realitásokon túli elvárt eredmények mindenáron való teljesítésnek igénye meg nem engedett eszközök, elfogadhatatlan módszerek alkalmazásához, jól működő közösségek felmorzsolódáshoz vezethetnek. Vagy éppen a teljesíthetetlennek látszó követelmények hatására romlik a korábbi teljesítmény is,

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKETÉS A JÖVŐBE

elvesztik motiváltságukat a munkatársak.

A teljesítménykövetelmény-minimum szóhasználat azt a számszerűsített elvárt eredményt fejezi ki, amelyet a hierarchiában felette álló szerv vezetője az adott szervtől teljesítésként, realizált eredményként határozott meg, és amelyhez viszonyítva méri és értékeli a tényleges teljesülést.

A szervezeti teljesítménykövetelmény-minimumokat az országos parancsnok, illetve a területi szerv vezetője állapítja meg a kapcsolódó bázisértékre figyelemmel. Fontos szempont a teljesítménykövetelmény-minimumok meghatározásánál, hogy azok lehetőség szerint illeszkedjenek a szervezeti teljesítménycélokban megfogalmazott elvárásokhoz is.

Szakterületenként legfeljebb 10 szakmai teljesítménykövetelmény-minimum határozható meg, ebből legfeljebb 3 lehet kiemelt követelményként. A kiemelt követelmények körébe vonhatók azok a tényezők (pl. egyes bűncselekményfajták nyomozása), amelyek a szervezet működésének és eredményességének megállapítása szempontjából meghatározó jellegűek lehetnek.

Bár a teljesítményértékelési elem elnevezése szervezeti teljesítménykövetelmény-minimum, tartalmában első sorban az alaptevékenységhez tartozó feladatok teljesülésének mérését szolgálja. Elvben nem kizárt, hogy a funkcionális területek vonatkozásában is meghatározásra kerüljenek teljesítmény-minimumok, azonban a funkcionális területek tevékenységének megítélése elsődlegesen a teljesítmény követelmények értékelési körében realizálódik.

Kiemelt követelmények körét az országos parancsnok határozza meg a tárgyévvel vonatkozóan, s azokat a területi és helyi szervek teljesítménykövetelmény-minimumai meghatározásakor figyelembe kell venni. A kiemelt követelményeket a teljesítmény értékelésekor másfélszeresen kell beszámítani a többi, – nem kiemelt – szakmai teljesítménykövetelmény-minimumhoz képest.

A szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok teljesülésének értékelésekor az adott mutató bázisértékeit is figyelembe kell venni. A BM rendelet szerint bázisérték az adott mutatónak

- a fegyveres szerv egészére vonatkozó előző évi átlaga, továbbá
- a szervezeti egységre vonatkozó előző évi átlagértékei, valamint
- a szervezeti egységre vonatkozó előző három év átlagértékei.

A szervezeti egység részére meghatározott teljesítménykövetelmény-minimumok elemeinek összértéke 100%, függetlenül attól, hogy ténylegesen hány szakmai teljesítménykövetelmény-minimumot határoztak meg a területi szerv vagy helyi szerv részére.

6.2.3. A SZTÉR eljárási szabályai

A szervezeti teljesítmény értékelésekor az egyes teljesítményértékelési elemeket külön-külön kell értékelni, majd a BM rendeletben meghatározottak szerint összesíteni. Az összesített érték alapján megállapított teljesítményszint a teljesítményértékelés eredménye.

A szervezeti teljesítménycélok teljesülésének egyenkénti számba vétele alapján az értékelő 0-tól 100-ig terjedő skálán értékeli azok megvalósulási szintjét. Az így megállapított értéket az összértékelésben 30%-ban lehet figyelembe venni, azaz a megállapított értéket 30-al kell szorozni és 100-al osztani.

A szervezeti működési teljesítménykövetelményeket az értékelő egyes részterületeként 0-tól 100-ig terjedő skálán értékeli, majd átlagolja a vezetési, a funkcionális és a szakmai területenként. Az egyes tevékenységi területek átlagait a már leírt módon 25-25-50% os arányba kell összeszámítani. Az így kialakult értéket az összértékelésben ugyancsak 30%-ban kell beszámítani.

A teljesítménykövetelmény-minimumok értékelése és beszámítása az előzőekhez képest bonyolultabb. A szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok teljesülésének mérése során először a meghatározott szakmai teljesítménykövetelmény-minimumokat egyenként kell mérni úgy, hogy a meghatározott minimum-értékhez kell azokat viszonyítani. Ez azt is eredményezheti kimagasló teljesítmény esetén, hogy az érték a 100%-ot is meghaladhatja.

Ezt követően a szervezet részére meghatározott valamennyi szakmai teljesítménykövetelmény-minimum mérési eredményét átlagolni kell, függetlenül attól, hogy hány szakterületet érintően és mennyi követelmény-minimum lett meghatározva. Az átlagolás során a kiemelt követelmények

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

teljesülésének mértékét másfélszeresen kell figyelembe venni.

Végül az összesített átlag alapján meg kell állapítani a BM rendelet 18. § (4) bekezdése alapján a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok beszámítható mértékét egy arányosítási folyamatnak kell alávetni, amelynek eredményeként ugyancsak az 0-tól 100-ig terjedő skálán kialakult eredményt kapunk. A szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok teljesülésének arányosítása a következők szerint történik. Az arányosított érték

- a) **100%**, ha a számított összesített átlag eléri a 110%-ot,
- b) **80%**, ha a számított összesített átlag eléri a 100%-ot, de 110% alatt marad,
- c) **70%**, ha a számított összesített átlag eléri a 75%-ot, de nem éri el a 100%-ot,
- d) **50%**, ha a számított összesített átlag eléri az 50%-ot, de nem éri el a 75%-ot,
- e) **30%**, ha a számított összesített átlag nem éri el az 50%-ot.

Az arányosított értéket az összesített teljesítményértékelésben 40%-os értékben kell figyelembe venni.

Az egyes teljesítményértékelési elemek összesítése alapján meghatározott százalékos értéknek megfelelően meg kell állapítani a teljesítmény szintet.

Teljesítményszint, teljesítményfokozat

A szervezet teljesítményének értékelése során alkalmazott teljesítményszintek megegyeznek az egyéni teljesítményértékelés keretében szabályozottal.

A három értékelési elemhez kapcsolódó százalékos eredmény összesítésének eredménye alapján öt teljesítményszint (és ahhoz igazodó teljesítményfokozat) határozható meg, a hozzá kapcsolódó százalékos értékhatárok, illetve értéksávok megadásával.

Teljesítményszint	Teljesítményfokozat	Százalékos értéksávok
A szint =	kivételes teljesítmény	100-91%

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

B szint =	jó teljesítmény	90-71%
C szint =	megfelelő teljesítmény	70-51%
D szint =	átlag alatti teljesítmény	50-41%
E szint =	elfogadhatatlan teljesítmény	40-0%

Az informatika szerepe a teljesítményértékelésben

A szervezeti teljesítményértékelés meghatározó eleme az azt támogató informatikai rendszer. A szervezeti teljesítményértékelés bevezetéséről szóló döntés meghozatalakor egyértelmű volt, hogy a rendszer működtetése csak erre kifejlesztett informatikai rendszer segítségével lehetséges. Az is a döntés része volt, hogy a szervezeti teljesítményértékelést – az egyéni teljesítményértékeléshez hasonlóan – kizárólag informatikai rendszer kereti között kell végrehajtani.

Az informatikai rendszerrel szemben megfogalmazott követelmények között szerepelt a felhasználóbarát kezelőfelületen kívül az is, hogy:

- legyen képes tárolni és feldolgozni az egyes teljesítményértékelési elemekhez kapcsolódó, a teljesítést dokumentáló adatállományt, lehetőség szerint úgy, hogy azokat a már meglévő rendszerekből képes automatikusan átvenni,
- alkalmas legyen arra, hogy az egyéni teljesítményértékelés informatikai rendszere számára követlen adatot szolgáltatson az értékelési időszakban,
- az értékelők és értékeltek számára bármikor legyen képes a teljesítményminimumok teljesítési helyzetéről megfelelő adatokat szolgáltatni.

A felállított kritériumoknak a belügyi szerveknél rendszeresített Robot Zsarú ügyviteli és vezetést támogató rendszer a szükséges fejlesztések megvalósításával alkalmasnak bizonyult, azonban a visszajelzések alapján előfordult, hogy nem tudta kellő hatékonysággal kezelni az aggregált adatokat.

A rendszer működtetésének feltétele, hogy a rendvédelmi szerveknél erre felkészített informatikus rendelkezésre álljon. A munkatársat az informatikai rendszer SZTÉR támogatóként nevesíti.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A SZTÉR támogató informatikai munkatárs alapvető feladata, hogy helpdesk jellegű segítséget nyújtson a felhasználó vezetőknek a rendszer használatához és működjön közre a szervezeti teljesítményértékelés technikai realizálásában. Emellett intézkedik a SZTÉR végrehajtásához nélkülözhetetlen aktualizálások, valamint a szervezeti változások átvezetése érdekében, illetve rögzíti a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok meghatározásához szükséges, a fegyveres szerv intranetén közzétett bázisértékeket a SZTÉR informatikai rendszerében.

A SZTÉR informatikai rendszer további kapcsolt szereplője a TÉR koordinátor, aki az egyéni teljesítményértékelési rendszer felelőseként gondoskodik az egyéni teljesítményértékeléshez szükséges, a SZTÉR keretében keletkezett adatok átadásáról az egyéni teljesítményértékelési rendszer számára.

6.2.4. A szervezeti teljesítményértékelés és az egyéni teljesítményértékelés kapcsolata

A rendvédelmi szervekre és azok hivatásos állományára kidolgozott és bevezetett szervezeti és egyéni teljesítményértékelési rendszer legfontosabb jellemzője és erőssége a két értékelési rendszer szerves kapcsolata.

A szervezeti teljesítmény alapvetően az egyének teljesítményéből áll össze. A kérdés első sorban az, hogy csupán az egyéni teljesítmények egymásmellettsége, egyszerű halmaza adja a szervezeti teljesítményt, vagy a teljesítmények szinergiája által növelt, esetleg egymást lerontó teljesítmények kapcsolata által befolyásolt szervezeti teljesítményről beszélhetünk.

A két értékelési rendszer kapcsolata akkor tekinthető aktívnek, ha mindkettő képes befolyásolni a másikat. Ez leginkább úgy valósítható meg, ha a szervezeti teljesítmény eredménye közvetlenül beépül az egyéni teljesítményértékelés eredményébe, s ezzel az érintett érdekeltté válik a szervezet, a közösség eredményességében. Érvényesül az együtt sírunk, együtt nevetünk elv.

Ha pedig megjelenítjük a szervezeti teljesítmény eredményét az egyéni teljesítményértékelésében, akkor azt is mérlegelni kell, hogy ezt a szervezet minden tagjára kiterjedően egyformán, vagy a szervezetben játszott szerepnek, a munkakör súlyának megfelelő mértékben érvényesítsék. A BM rendelet az utóbbi elvet követi, azaz a betöltött szerephez igazítja a szervezeti teljesítmény befolyásoló szerepét az egyéni teljesítményértékelésben.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKETÉS A JÖVŐBE

A BM rendelet az egyéni teljesítmény értékének meghatározásakor attól függően, hogy az ajánlott elemek is értékelésre kerülnek vagy csak a kötelező elemek, eltérő mértékben számítja be a szervezeti értékelés szintjét.

Ha az egyéni teljesítményértékelés ajánlott elemeit is értékelik, akkor

- a rendvédelmi szerv vezetőjének és helyetteseinek teljesítményértékelésében a szervezeti teljesítményértékelés eredményeként megállapított teljesítményszintet 35%-ban,
- egyéb vezetői beosztást betöltők esetében a szervezeti teljesítményértékelés eredményeként megállapított teljesítményszintet 30%-ban,
- beosztott tiszti munkakört ellátók esetében a szervezeti teljesítményértékelés eredményeként megállapított teljesítményszintet 20%-ban,
- tiszthelyettesek esetében a szervezeti teljesítményértékelés eredményeként megállapított teljesítményszintet 15%-ban kell figyelembe venni.

Ha ajánlott elemek értékelésére nem kerül sor az egyéni teljesítményértékelés során, akkor a szervezeti teljesítményszintet az előzőek szerintihez képest 50%-ban, 40%-ban, 25%-ban, illetve 20%-ban kell beszámítani.

A beszámítást talán bonyolulttá teszi, de méltányosabb értékelésre ad lehetőséget a BM rendelet azon szabálya, mely szerint a beosztott tisztek és tiszthelyettesek esetében szervezeti teljesítmény szint beszámításánál egyharmad részben a szervezeti elem, az osztály, főosztály szervezeti értékelési szintjét is figyelembe kell venni.

Az egyéni teljesítményértékelés és a szervezeti teljesítményértékelés összekapcsolásával a szervezeti teljesítménynek meghatározó hatása lehet a hivatásos állományúra nézve mindazokban a körülményekben, ahol az új Hszt és végrehajtási rendeletei valamilyen következményt fűznek, jogot, lehetőséget teremtenek az egyéni teljesítményértékelés és az arra épülő minősítés szintjéhez. Ennek alapvetően két színtere van: az illetmény és az előmeneteli rendszer.

Az új Hszt illetményrendszerében már nem szerepel a teljesítményértékelésre alapozott illetményeltérítés. Ezzel szemben önálló illetményelemként jelenik meg a teljesítményjuttatás, amelyet a teljesítményértékelés eredményétől függően évente egy összegben, de két részletben folyósítva kaphatja meg a hivatásos állományú. Az ehhez szükséges forrást nem a szerv

személyi előirányzatának terhére, a bérmegetakarításból kell biztosítani, hanem elkülönített előirányzatból.

A miniszter az évente rendelkezésre álló forrást a rendvédelmi szervek szervezeti teljesítményének értékelése alapján osztja fel a rendvédelmi szervek között és megállapítja a rendvédelmi szerv vezetőjének teljesítményjuttatását. A rendvédelmi szervek vezetői, az országos parancsnokok a rendvédelmi szerv számára meghatározott összeget osztják el a területi szervek között és állapítják meg a területi szervek vezetőinek teljesítményjuttatását a szervezeti teljesítményértékelés függvényében. A lebontási folyamat logikája szerint a területi szervek vezetője szervezete részére biztosított keretet tovább osztja a saját közvetlen apparátusa és a helyi szervek között, továbbá megállapítja a helyi szerv vezetőjének teljesítményjuttatását. Az így szétterített kereteket oszthatják szét a közvetlen munkáltatói jogkört gyakorló vezetők az egyéni teljesítményértékelés szintjétől függően a hivatásos állományúak között.

Látható tehát, hogy a szervezeti teljesítmény közvetlenül az egyéni teljesítményértékelés szintjének befolyásolásával és közvetve a szervezeti teljesítményértékelésen alapuló forrás elosztással is hatással van a hivatásos állományú elérhető jövedelmére.

A beosztásban és illetmény fokozatban történő előmenetelhez az új Hszt. egyebek mellett az előző időszak egyéni teljesítményértékelési szintjeinek valamilyen átlagát követeli meg. Nyilvánvaló, hogy az adott munkaszervezet alacsony szervezeti teljesítmény szintje negatívan befolyásolhatja az előmeneteli lehetőségeket. Különösen igaz ez a vezetői munkakört betöltők esetében, akiknek az egyéni teljesítményértékelésében jelentős hányadot képvisel a szervezeti teljesítményértékelés szintje. Vagyis az előmeneteli ambíciókkal rendelkező hivatásos állományú közvetlen érdekeltté van téve a munkaszervezete szervezeti teljesítményében. Másik lehetősége a szervezet elhagyása, másik szolgálati helyre kerülés, ahol szervezet teljesítménye a karrier támogatását szolgálhatja.

6.2.5. A szervezeti teljesítményértékelés működése a miniszteri jelentés és a vezetői interjúk alapján

A szervezeti teljesítmény értékelésének bevezetését követően 2014 volt az első teljes év, amelynek értékelését a rendvédelmi szerveknél végrehajtották. A végrehajtás minden értékelési szinten sikeresnek

volt ítéhető. Az új átfogó rendszerek bevezetésénél jellemzően előforduló nehézségek, megértési és alkalmazási problémák, nem utolsósorban az apparátus ellenállása, negligálása nem volt tapasztalható. Ugyanakkor az ilyenkor még meglévő tapasztalat hiányból eredően az egyes szervek egységes és azonos szemléletű értékelése nem valósult meg, ami az egyes rendvédelmi szervek közötti és a szerveken belüli értékelési szintek között kimutatható átlagos értékek közötti különbségekben mutatkozott meg.

A rendvédelmi szervek által készített jelentések alapján összesített eredmények szerint az egyes rendvédelmi szervek teljesítményszintje a következők szerint alakult:

Rendőrség 87,89% (jó szint),

Büntetés-végrehajtás 82,82% (jó szint),

Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság 92,19 % (kivételes szint),

Nemzeti Védelmi Szolgálat 89,88% (jó szint)

Terrorelhárítási Központ 90,59% (jó szint)

A kialakult eredményekből és az egyes területek értékeléséből levonható következtetések összegzése az, hogy a teljesítményértékelési rendszer alkalmas arra, hogy a valóságnak megfelelő képet adjon a szervezetek működéséről, állapotáról. A rendvédelmi szervek értékeinek átlaga 88,67%, ami a jó teljesítmény szint felső határához közelítő érték és reálisan visszatükrözi azt az értékelést, ami a társadalom részéről érzékelhető egyes rendvédelmi szervek irányában.

A területi szervek tekintetében már jelentősebb szórás tapasztalható az eredményekben. A rendőrség területi szervei között a legmagasabb érték 96,44% a legalacsonyabb 81,5%. A területi szervek fele 85% alatti eredményt ért el. A területi szervek közötti szórás mintegy 15%-os értéke arra utal, hogy az értékelés során nem törekedtek a teljesítmények egalizálására, a „mindenki egyformán jól dolgozott” látszatára. Ezt mindenképpen pozitív jelnek kell tekinteni a rendszer jövőbeli sikeres működése szempontjából.

Eltért az átlagtól a büntetés-végrehajtás értékelése a területi szervei vonatkozásában. Talán a kritikusabb vezetői megközelítés következményeként a büntetés-végrehajtási intézetek egyharmadának teljesítményértékelése a 80%-t sem érte el. Ezzel együtt is

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

a területi szervek szinte kivétel nélkül hozták a jó szintet. Ugyanez mondható el a helyi szervek szintjén végrehajtott értékelésekről valamennyi rendvédelmi szerv vonatkozásában.

A szervezeti teljesítményértékelés első alkalommal történő végrehajtásáról kapott információk alapján úgy ítélték meg, hogy a rendszer ütemezése, a határidők meghatározása helyes volt. Az értékelésben résztvevők tudták értelmezni és adekváтан kezelni az egyes értékelő elemeket. Az informatikai rendszer pedig jól működött.

A teljesítményértékelés eredményeként meghatározott értékekkel kapcsolatban nem került felszínre olyan vélemény, amely az értékelési rendszer alapján megállapított eredmény és az értékelték véleménye szerinti valóságos helyzet közötti számottevő különbségre, azaz az értékelési rendszer hibáira utaltak volna. Mivel a szervezeti teljesítményértékelés rendszere is tartalmaz szubjektív megítélésre utalt elemeket, az abból eredő különbségek természetesek. A teljesítményértékelés során kialakuló több évi tapasztalat és megfelelő módszertan segíthet a szubjektív értékelések esetleges kilengéseinek kiküszöbölésében.

A kidolgozott rendvédelmi szervezeti teljesítményértékelési rendszer célja, hogy általános, minden rendvédelmi szervnél alkalmazható és ezért összehasonlítható követelményrendszer segítségével tegye mérhetővé és értékelhetővé az egyes rendvédelmi szervek munkáját. Nyilvánvaló, hogy a szervezeti, vezetés-irányítási hasonlóságok mellett az egyes szervek feladatrendszeréből és annak végrehajtásának feltételrendszeréből adódó különbségeket is meg kell jeleníteni, valamilyen formában egyenértékessé tenni a teljesítményértékelésben. Ezt úgy lehet megoldani, hogy az azonos jellegű, de rendvédelmi szervenként eltérő tartalmú értékelési elemekben meghatározott követelményeket az adott szervezetre szabják.

A rendszer szervezetekre hangolása igényli, hogy a rendszer kidolgozója ismerje a szervezetek működését és működjön együtt az érintett szervekkel. A szervezetekre hangolást az alapvető célok felpuhítása nélkül kell megvalósítani, különben az eredeti cél elérése ellehetetlenül, kiüresedik. Természetesnek vehető, hogy ebben a folyamatban az egyes értékelési elemek meghatározását nem sikerül a célhoz rendelten optimálisan megoldani, és ezért nem az elvárt irányba hat, pontosításra szorul.

Az érintett rendvédelmi szerveknél a tanulmány előkészítése során meghallgatott vezető beosztású munkatársak megerősítették, hogy a szervezeti teljesítményértékelést, annak elemeit, módszereit a szervek elfogadták, céljaival azonosultak. Az első eredményeket reálisnak tartották.

Az általuk felvetett, a rendszer működésével kapcsolatos problémákat rendszerezve a következő csoportokat állíthatjuk fel.

- A rendszer időszerűsége.
- Egyes teljesítménymutatók megfelelősége, alkalmazhatósága
- A rendszer rugalmatlansága vezetői szerepben

A szervezeti teljesítményértékelés és az egyéni teljesítményértékelés szerves kapcsolatából eredően a szervezeti teljesítményértékelés időben meg kell, hogy előzze az egyéni teljesítményértékelés végrehajtását. A jogállási törvények és azok végrehajtási rendeletei jelenleg az egyéni teljesítményértékelés végrehajtását a tárgyévet követő év januárjára teszik. Ebből következően az előző év december 31-ig végrehajtott szervezeti értékelés szükségszerűen csak a november 1-én lezárt adatokat tudja figyelembe venni. Gyakorlatilag két hónap értékelése kiesik a rendszerből. Ennek megoldása az, hogy az egyéni teljesítményértékelés időpontját ki kell csúsztatni a tárgyévet követő februárra, és a szervezeti teljesítményértékelés folyamatát a tárgyévet követő januárjára kell datálni. Az erről szóló jogszabályelőkészítés folyamatban van.

Egyes teljesítménymutatók optimális értéke a nulla, azaz akkor jó teljesítés, ha nincs értékelhető esemény. Ilyen eset lehet például egy fogolyszökés a büntetés-végrehajtási intézetből. Ezekben az elemekben a százalékos értékek meghatározása negatív irányú elmozdulást feltételez. Fejlődés kimutatására pedig alig alkalmas. Feladat tehát a rendszer fejlesztői számára az ilyen mutatókkal kapcsolatos értékelési módszer felülvizsgálata vagy kiváltása más mutatókkal.

A szervezeti és egyéni teljesítményértékelési rendszer összekapcsolásának egyik fontos jellemzője, hogy a betöltött beosztás szintjéhez igazítja szervezeti teljesítmény szintjének beszámítását, ami az egyéni teljesítmény szint 50%-t is elérheti, de vezetők esetében legalább az egynegyedét biztosan kiteszi. Az alapvetően helyes elven nyugvó rendszer azonban nem képes rugalmasan kezelni azt a helyzetet, amikor az értékelt szervezethez új vezetőt neveznek ki, éppen a korábbi vezetés rossz teljesítménye miatt, és az új vezetés teljesítményében a korábbi rossz teljesítmény is megjelenik, bármennyire is számottevő erőfeszítéseket tett az eredmények, a szervezeti működés javítására.

A probléma nem rendszerszintű. A szervezeti teljesítménykövetelmény-minimumok terén az egyes mutatók értékelésnél az adott időszak

számszerű eredményét eleve össze kell vetni a rendvédelmi szerv egészének átlagával, és az értékelt szervezet előző évi, illetve előző háromévi átlagával. Ebből következően a teljesítményjavulást, annak tendenciáját ki lehet mutatni és értékelni. Nyilvánvalóan ez a néhány hónapos tevékenységre nem érvényesíthető és talán nem is lenne célszerű. Az egyéni teljesítményértékeléshez kapcsolódó premizálás (teljesítményjuttatás) során a jogszabályi keretek adnak mozgásteret az értékelő vezetőknek a konkrét számok értékelésén túl az értékelt erőfeszítéseinek, rövid távú eredményének méltányos elismerésére is. Az előmenetel szempontjából pedig a rövid távú sikerek nem játszhatnak meghatározó szerepet, ha az előmeneteli rendszer egyik alapköve szerint meghatározott hosszabb időszak egyéni teljesítménye szükséges az előmenetelhez.

A rendvédelmi szervezeti teljesítményértékelési rendszer az adott munkaszervezet munkatársainak mérhető eredményeit és a szervezeti működés egészét, annak minőségét veszi számba, utóbbi tekintetében kiemelt szerepet szánva a vezetői tevékenységnek. Azaz összességében és differenciáltan vizsgálja a szervezetet. A szervezeti teljesítményértékelési rendszer másik fundamentális eleme a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelés és az utóbbihoz kapcsolódó premizálás és előmenetel összekapcsolása.

A rendszerbe épített feladat meghatározás és értékelés folyamata és eszközei a rendvédelmi szervek vertikálisan többszintű és hierarchikus rendbe tagozódott szervezeti struktúrájára épült fel, ahol az irányítási rendszer sajátja a felső szerv közvetlen irányítási joga és felelőssége, és ahol a vezetői felelősség, éppen az erős irányítási (parancsadási) jogkörök miatt, kiemelkedő jelentőséggel bír a szervezet munkájában.

Mindezen sajátosságok a központi és területi közigazgatási közigazgatásban nem vagy csak árnyaltabb formában van jelen. Ennek ellenére érdemes áttekinteni azokat az azonosságokat és különbségeket, amelyek a rendvédelmi és a közigazgatási szervek működésében megtalálhatók.

Elsődlegesen abból kell kiindulni, hogy mindkét szervezet típus társadalmi igények kiszolgálására létre hozott, nem profit orientált közszolgálati költségvetési szerv, amelynek feladatait kívülről határozzák meg jogszabályok és kormányzati utasítások, elvárások formájában. Azaz a szervezeti teljesítményt az adott – saját maga által nem befolyásolható – feladatrendszerre kell meghatározni. Nincs lehetőség

profilisztításra, feladat elhagyására. Ennek megfelelően a szervezetek és működésük statikusak, a teljesítmények térben és időben is összevethetők.

Mindkét szervezet típusra elmondható, hogy a rendelkezésre álló erőforrásait nem maga alakítja. Az erőforrások felhasználását és az elvárt teljesítmény kapcsolatát azonban szervezetnek kell biztosítania, és ez már a szervezet teljesítményétől függ. E körben talán egy külön tanulmányban lehetne vizsgálni a társadalmilag elvárt, az erőforrások és lehetőségek függvényében teljesíthető és a ténylegesen produkált teljesítmény kapcsolatát mindkét szervezeti rendszer tekintetében, melyhez a szervezeti teljesítmény mérése és értékelése is, mint eszköz érdemben hozzájárulhatna.

Harmadsorban a szervezeti működés sajátosságait kell összevetnünk ahhoz, hogy a rendvédelmi szervezeti teljesítményértékelési rendszernek a közigazgatásban való alkalmazhatóságáról állást foglalhassunk.

Első ránézésre is látható, hogy a két szervezetet típusban működő különböző szervezetek belső tagolódása hasonló (igazgatóságok, főosztályok, osztályok), nem jellemző a projekt vezérelt alkalmi munkaszervezetek létrehozása, működése. Mindkét szervezet típusban markánsan elkülönülnek az alaptevékenységet ellátó és a funkcionális szervezeti elemek. Az egyes tevékenységi körök és az azt ellátók teljesítménye önállóan és összességében is vizsgálható.

Bár eltérő intenzitással, de mindkét szervezet típus működésére jellemző az utasításra történő munkavégzés, illetve a munkaeredményének felettes általi jóváhagyása, és az ennek fenntartásához rendelt működési rend, valamint e működési rend biztosítására szolgáló jogi felelősségi rendszer (pl. fegyelmi felelősség).

E néhány tényező számba vételéből is látható, hogy a rendvédelmi és a közigazgatási szervek működése és annak feltételrendszere közötti hasonlóságok elegendő támpontot adnak a rendvédelmi szervek teljesítményértékelési rendszerének közigazgatási szervekre alkalmazhatóságáról, az utóbbiak működésében meglévő különbségekre figyelemmel történő adaptációval.

A rendvédelmi szervek teljesítményértékelési elemei közül a teljesítménycélok meghatározása a nem hierarchikus rendszerbe tartozó, önálló közigazgatási szervek esetében is realizálható, mert minden közigazgatási szervnek van felettes szerve, de legalább is miniszteri vagy kormány szinten

a feladatok meghatározása megoldható. A teljesítménycélok meghatározása pedig túlmutathat a teljesítményértékelési rendszeren, konkrétabbá és orientálttá teheti a még oly „önjáró” közigazgatási szervek tevékenységét is.

A teljesítményértékelési rendszerek egyik neuralgikus pontja a mérhető teljesítmények megfelelő behatárolása, a reálisan elvárható teljesítményszint meghatározása. Minden közigazgatási és rendvédelmi szerv valamilyen tevékenység ellátására jön létre, amelynek konkrét eredményei kell, hogy legyenek (elintézett ügy, elkészült jogszabály, programterv, stb). Azaz, ha egy közigazgatási szerv munkájának nincsenek látható, mérhető eredményei, akkor a léte bátran megkérdőjelezhető. Kérdés csupán az, hogy milyen módszertan és eszközrendszer áll rendelkezésre a materiális teljesítmény mérésére.

A rendvédelmi szervek teljesítményértékelése erre ez kétszintű megoldást kínál. A módszertant és a rendezőelveket a jogszabály tartalmazza az egységes és összehasonlítható gyakorlat érdekében, a mutatók tartalommal való megtöltése azonban a rendvédelmi szerv vezetőjének a felelősségi körébe tartozik. Ez megoldás megfelelő adaptációval a közigazgatási szerveknél is alkalmazható lehet.

A rendvédelmi teljesítményértékelési rendszer harmadik lába, a szervezet működésének minőségi elemeit vizsgáló teljesítménykövetelmények is átemelhetők egy közigazgatási szervezeti teljesítményértékelési rendszerbe. A vezetési és funkcionális tevékenységek értékelési szempontjai szinte teljes egészében, a szakmai teljesítménymutatók tekintetében pedig értelemszerűen a közigazgatási szervek tevékenységéhez igazítva.

7. A KÖZSZTÉR szervezeti teljesítményértékelési rendszer bevezetésére vonatkozó ütemezés

