

A KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐK SZEREPE AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSBEN

THE ROLE OF PUBLIC SERVICE MANAGERS WITH INDIVIDUAL PERFORMANCE ASSESSMENT

DR. SZAKÁCS GÁBOR egyetemi docens

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar

ABSTRACT

The study briefly summarizes the development history of the introduction of individual performance assessment into Hungarian public service, and the significant international public management solutions having an effect on this human task. It is looking for an answer to the question if the applied assessment system or maybe the leader – being responsible for the procedure of the individual performance assessment – has a more significant effect and influence on the acceptance of the performance assessment, on enforcing the strategic goals, on the efficiency of the activity, on creating the consistency of the individual expectations and interests, and on improving the motivation, commitment and development of the stakeholders. The study – regarding certain fields – examines if there is an essential connection and interaction between the leading style, the management system, the dominant organizational culture and the individual performance assessment in public service.

1. Az egyéni teljesítményértékelés alkalmazásának rövid fejlődéstörténete a magyar közzszolgálatban, a jellemző nemzetközi megoldások

Az egyéni teljesítményértékelés a magyar közzszolgálatban¹ a 2002. évtől kezdődően vált fokozatosan ismertté, az értékelés teljesítésére kötelezett vezetők, valamint az értékelti szerepet betöltő – vezetők és beosztott munkatársak – körében. A megelőző korszakokban is voltak kezdeményezések, sikeres és kevésbé eredményes megoldások annak érdekében, hogy a közzszolgálatban dolgozók teljesítményét valamilyen formában mérni és értékelni, ezáltal a szervezeti működés hatékonyságát, annak mennyiségi és minőségi mutatóit fejleszteni tudják. Azokban az időkben a versenyszektorban bevezetett és egyre szélesebb körben – főként a futószalag mellett végzett munkák teljesítménymérésére – alkalmazott rendszerektől az élenjáró országok közzszolgálati területei eltérő megoldásokat vettek igénybe. Ezeket az értékeléseket a közzszolgálat személyi állományának minősítése céljából, általában évente egyszer bonyolították le. Magyarország úttörő szerepet vállalt ebben a folyamatban, ugyanis a pénzügyi szolgálatnál 1884-ben rendszerezett minősítési nyomtatványt a közigazgatásban egyre szélesebb körben kezdték el alkalmazni. Ezzel a kezdetleges minősítési megoldással az értékelték felfogásáról, ítélőtehetségéről, szorgalmáról, előadási készségéről, szakképzettségéről és a magaviseletéről alkottak képet az értékelő

¹ A Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program szűkebb körű értelmezése alapján közzszolgálat alatt, a közigazgatáshoz (államigazgatás, önkormányzati igazgatás), a rendészeti és a katonai ágazatához tartozó szervezeteket értjük.

„főnökök”.² Az Amerikai Egyesült Államok és Anglia közszolgálatában az 1920-as évek elejétől terjedtek el a legkülönbözőbb minősítési eljárások, illetve szolgálati jelentések. Angliában a következő tíz értékelési tényező alapján ítélték meg a személyi állomány munkavégzését: képzettség (a szakmában és az ügykörben), egyéniség és jellemerő, ítélőképesség, felelősségvállalásra való készség, kezdeményezőkészség, pontosság, ügyesség és tapintat, képesség az alárendeltek vezetésére, szorgalom, hivatalos magatartás (Magyary 1944). Az Amerikai Egyesült Államokban kétféle alkalmazás vált uralkodóvá. Az első az Efficiency Rating Systeme rendszer, amelynek egy grafikus minősítési tábla szolgáltatta az alapját. Ez esetben már tizenhat fő és számos altényező szerinti megfelelés értékelését végezték el az arra hivatott főnökök, mégpedig a kialakított értékelési fokozatok felhasználásával. Ezek sorába tartozott: a pontosság, a megbízhatóság, a tisztaság és a rend a munkában, a munkavégzés gyorsasága, a buzgalom, a munkában mutatott szakértelem, az ítélet, az egyéniség, a munkatársi jellem, a kezdeményezés, a munka kivitele, a szervezési képesség, a vezetési képesség, az alkalmazottak emelésében és fejlődésük előmozdításában mutatott siker, a munkamennyiség és a testi alkalmasság. A második alkalmazást a Probst-rendszert – amelyet szintén egy formalizált értékelő táblázat segítségével, egységes szempontok alapján vehettek igénybe az értékelők – szolgálati jelentésként értelmezték. Ez a jelentés képezte azután a minősítés alapját. Ennél a rendszeralkalmazásnál már pszichológiai szempontokból indultak ki. A táblázatba azokat az elemeket szerepeltették, amelyekkel az alkalmazottak tevékenységét, munka-magatartását a főnökök jellemezni, értékelni tudták. A minősítés alapjául szolgáló és félévente elkészítendő jelentéseknél a főnököknek a közel száz elemből csak azokat a tényezőket kellett a tizenegyfokozatú skála segítségével megítélniük, amelyeket az alkalmazottakra nézve az adott félévben jellemzőnek tartottak. A Probst-rendszer, amelyet Magyarországon 1940-től a székesfővárosnál, majd egyre több közigazgatási intézménynél sikerrel vezettek be, alkalmasnak bizonyult a különböző területeken dolgozó tisztviselők munkájának összehasonlítására, valamint egyebek mellett pl. az egyéb humán tevékenységre (előléptetés, fizetésemelés, képzésekre történő beiskolázás, elbocsátás) vonatkozó döntések megalapozására is (Magyary 1934). Az évtizedekkel korábbi rendszeralkalmazás és a mai közszolgálati egyéni teljesítményértékelés között több hasonlóságot fedezhetünk fel. Az évente egyszer elkészítendő minősítések, a félévente teljesítendő (szolgálati jelentések) egyéni teljesítményértékelések alapján születnek meg. Az értékeléseknél jelentős szerepet kapnak a munka-magatartás beazonosítására szolgáló, pszichológiai szempontokat is megjelenítő kompetenciaértékelések, továbbá az értékelő táblázat is tovább él még, természetesen a jelen kor követelményeihez igazítva, egy webes formátumú értékelő lap formájában.

A világ fejlettebb részén, a második világháborút követő időszakban, az emberi erőforrás gazdálkodás, valamint ennek szerves részeként a teljesítménymenedzsment, illetve az egyéni teljesítményértékelés dinamikus fejlődésnek indult. Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődési szakaszait alapul véve a személyzeti adminisztráció korszakától, a személyzeti menedzsmenten, majd az emberi erőforrás menedzsmenten keresztül folyamatosan jutott el a világ a stratégiai emberi erőforrás menedzsment integrált rendszermegoldásáig (Peretti 1990). A jelzett fejlődési folyamat állomásait először a versenyszektorban lehetett nyomon követni, amelyhez a közszolgálatok – országoként eltérő formában és módon – kisebb-nagyobb késéssel igyekeztek felzárkózni. A magyar közszolgálatban a szocializmus évtizedei alatt az adminisztratív személyzeti és munkaügyi tevékenység dominanciája érvényesült, ahol a minősítés, a munkavégzés időszakos értékelése különböző formákban élt tovább. E korszak sajátosságát az adta, hogy a vezetők és/vagy a személyzetisek által elkészített minő-

² Magyary Zoltán szóhasználatát vettük át.

sítések eredményéről az értékelték hivatalosan nem kaphattak visszajelzést, azt nem ismerhették meg. Ezért ezt a megoldást a titkos minősítési gyakorlat korszakának is hívhatjuk. Az 1956-ot követő időszakban néhány minősítési alapelvet minisztertanácsi határozatban fogalmaztak meg, a részletesebb szabályokat pedig miniszteri normatív utasításokba foglalták. A minősítések törvények alapján történő alkalmazására a rendszerváltás utáni években nyílt lehetőség, amikor sorra jelentek meg a különböző hivatásrendek állományviszonyát rendező törvények és a végrehajtásukra kiadott kormány és miniszteri rendeletek³ (Szakács 2014). A piaci szektorban és a nyugati közszolgálatok zöménél széles körben bevezetett egyéni teljesítményértékelés azonban ekkor még nem jelent meg a törvényi szabályozásban, így a magyar közszolgálati szervezetek működésében sem.

A kapcsolódó tudományterületeken végbement fejlődésnek, valamint az emberi erőforrás gazdálkodásban bekövetkezett menedzsment rendszer- és stratégiai szemlélet elterjedésének is jelentős szerepe volt abban, hogy az állam elsődlegességét hirdető, a weberi bürokratikus közmenedzsment felfogás kiváltására új elképzelések láttak napvilágot. A huszadik század 70-80-as évtizedeiben bontakozott ki az a társadalom- vagy piacbarát megoldás, amely a közigazgatás alacsony hatékonyságára, tehetetlenségére, a jóléti állam kudarcára kereste a megfelelő ellenlépéseket (Hajnal 2004; Horváth M. 2005, 2010). A New Public Management (Új Közmenedzsment/NPM) mozgalom térnyerésének köszönhetően a közszolgálatok feladatellátásában egyre több, a piaci szektorban sikerrel alkalmazott emberi erőforrás menedzsment technika, eszköz, módszer kezdett gyökeret verni. Ezek közül, jelentőségénél, központi szerepénél fogva a teljesítménymenedzsment és az ennek elvei szerint, illetve részeként végzett egyéni teljesítményértékelés emelkedett ki a sorból. Az NPM mozgalom kritikájaként is kibontakozó Neo-Weberian State (Új Weberiánus/NWS) irányzat, amely újfent az erős állam mellett tette le a voksát, nem a piaci eszközök átvételével, hanem a szakmai kultúra fejlesztésével kívánta, illetve kívánja a felmerülő nehézségeket megoldani (Stumpf–Gellén 2009). A teljesítménymenedzsment alkalmazását azonban ennek az irányzatnak a képviselői sem vetik el, sőt azt továbbra is kiemelt humán folyamatként tartják számon és ennek megfelelően szorgalmazzák széles körű igénybevételét.⁴

A fejlett országok piaci szektoraiban és közszolgálatainál a legkülönbözőbb teljesítményértékelési metódusok terjedtek el és váltak fokozatosan nélkülözhetetlen elemévé a szervezeti működésnek, valamint az emberi erőforrás gazdálkodásnak. Ahogy korábban már jeleztük, a magyar közszolgálatban 2002-től beszélhetünk az egyéni teljesítményértékelés megjelenéséről. Az azóta eltelt időszakot három fő fejlődési szakaszra lehet osztani. Az első 2002–2006 közötti periódust, „a virágozzon ezer virág” elvét követve, a keret jellegű szabályozás és a közszolgálati szervezetek által – a kiadott módszertani ajánlás alapján⁵ – kiválasztott, az egymástól jelentős mértékben eltérő rendszeralkalmazások uralták. A következő 2007–2013 közötti időszakot az egységes szabályozás és az egyező módszertani megoldás, valamint a piaci szektorból átvett technikák (pl. stratégiai célmeghatározás, kompetenciaalapú értékelés, köte-

³ 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről; 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról (Ktv.); 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról (Hszt.); 2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.); 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról (Kjt.)

⁴ Lásd: a Magyar Zoltánról elnevezett Közigazgatás-fejlesztési Programban, valamint az ennek folytatását biztosító Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 című dokumentumban szereplő beavatkozási területeket és stratégiai célokat.

⁵ A belügyminiszter módszertani ajánlása a köztisztviselők egyéni munkateljesítményének értékeléséhez. Magyar Közlöny 2002/17. szám pp. 891–901.

lező eloszlás) felhasználása jellemezte (Szakács 2012). A harmadik, a 2013-ban kezdődő és jelenleg is tartó szakaszra, a közszolgálati szervezetek lehetőségeihez és igényeihez jobban igazodó, a differenciált végrehajtásnak utat nyitó, de az egységességet is megőrző moduláris felépítésű (kötelező és ajánlott elemeket tartalmazó), jellemzően kompetenciaalapú feladatteljesítés vált általánossá (Bokodi-Szakács-Szakács 2012). Annak ellenére, hogy viszonylag rövid időszokról beszélünk, a világban elterjedt teljesítményértékelési technikák, módszerek (Karoliny 2010) szinte mindegyikével találkozhattunk már a magyar közszolgálatban. A tárgykörben végzett kutatások (Bokodi-Való 2009; Gajduschek 2007; Hajnal 2007; Linder 2006; Szakács 2014) és a megismert szakmai elemzések (KIH 2014, KSZF 2015) tényadatai is azt látszanak bizonyítani, hogy a változó, új meg új elemeket felvonultató teljesítményértékelési rendszermegoldások önmagukban nem képesek a remélt eredményeket sem a szervezet, sem az egyén szintjén biztosítani.

Az eddigiekből is megállapítható, hogy a kialakított teljesítményértékelési rendszerek (célkitűzéseiket, szerkezeti felépítésüket, alkalmazott módszertanukat, ösztönzési bázisukat, igénybe vehető forrásaikat, bevezetésük módját stb. illetően) megnehezíthetik, vagy éppen megkönnyíthetik a felhasználók dolgát, nem megfelelő, vagy nagyon is alkalmas keretét adhatják a folyamat eredményes lebonyolításához. Azonban a teljesítmény megtervezésének, év közbeni menedzselésének, „edzésének”, a teljesítmény visszajelzésének, értékelésének, elismerésének, esetleges szankcionálásának, valamint a teljesítményirányítási gyakorlat fejlesztésének eredményessége, hatékonysága és hatásossága alapvetően nem az éppen igénybe vett rendszer függvénye. A feladatteljesítést a szakmai követelményeknek megfelelő szemlélettel és tartalommal, a „csak legyünk túl rajta” formális végrehajtást eredményező teljesítés mellőzésével az értékelő vezetők, az egyéni teljesítményértékelés irányításáért is felelős, munkáltatói jogkörrel rendelkező felsővezetők képesek kézben tartani, „élettel” megtölteni, a szervezeti és az egyéni érdekek összhangját biztosítva sikeresen megoldani. A teljesítményértékelés megszervezésében, végrehajtásában, a résztvevők módszertani és emberi támogatásában, a tevékenységek dokumentálásában, az értékelés, valamint az egyéb humán folyamatok dinamikus kapcsolatának működtetésében a HR szakembereknek is jelentős a feladatuk, illetve a felelősségük. Megjegyzendő, hogy a közszolgálat vonatkozásában a politikai döntéshozók és a jogalkotók tevékenysége, döntései sem hagyhatók figyelmen kívül, azonban az érdemi megvalósítás mikéntje mégsem az ő, hanem a jelzett vezetők kezében van!

2. Az értékelő vezetők helye, szerepe az egyéni teljesítményértékelésben, a vezetés, a szervezeti működés és a teljesítményértékelés kölcsönhatásai

A fenti érvelés alapján talán könnyebb bizonyítékokat találni arra, hogy a közszolgálatban miért számít napjainkban is a teljesítményértékelés az egyik legvitatottabb, szerepét, küldetését tekintve a leginkább megkérdőjelezett humán funkciónak. A kérdés háttérben meghúzódó okok közül vannak olyanok, amelyek a rendszer bevezetése óta érzetik hatásukat, amelyek hol erősebben, hol gyengébben érvényesülnek és olyanok is, amelyek megítélésében hangsúlyeltolódásokat, különbségeket, változásokat lehet felfedezni. A közszolgálati munkavégzés hagyományos, bürokratikus értelmezése a teljesítményelvű feladatteljesítéssel, valamint a versenyhelyzet elfogadásával, helyes értelmezésével a valóságban nagyon sokszor összeütközésbe kerül egymással. A hagyományosan gondolkodók és cselekvők a törvényes közszolgálati működés primátusát szembe állítják a teljesítményelvvel, a versenyhelyzettel és az eredményességre törekvéssel, mintha ezek a szervezeti működést befolyásoló tényezők ténylegesen kizárnák egymást. Tovább nehezíti a kérdést, hogy amíg a piaci szektorban a minél nagyobb profit megszerzése, a verseny-

ben való helytállás adja a munkavégzés alapvető hajtó erejét, addig a vizsgált szektorban a közszolgálata, a társadalmi elvárásoknak való megfelelés képezi a feladatellátás „közös többszörösét”. Az előbbi célt minden bizonnyal sokkal könnyebb megérteni, azzal azonosulni és a közös célokat, érdekeket együttes munkával, kiváló teljesítménnyel érvényre juttatni, mint az ennél jóval elvontabb, nehezebben megragadható, ugyanakkor magasabbnak számító elvek, követelmények szerinti elkötelezettség, lojális, egyben fedhetetlen hozzáállást igénylő munkavégzést a közszolgálata érdekében, minél jobb teljesítményt nyújtva teljesíteni. Abban az évtizedek óta fennálló helyzetben, amikor a versenyszektorban és a közszolgáltatásban közel egyező értéket megtestesítő munkakörben dolgozók bére és egyéb juttatásai között jelentős, nehezen, vagy egyáltalán nem magyarázható különbségek mutathatók ki, továbbá a kiemelkedő teljesítmény elismerésére nem, vagy csak korlátozott mértékben állnak rendelkezésre források, nagyon nehéz az érintettekkel elfogadtatni a teljesítményelvű, a versenyhelyzet kihívásainak megfelelni képes közszolgálati működés szükségességét. A teljesítményértékelés közszolgálati bevezetése óta állandónak mondható jelzett körülmények, feltételek a személyi állomány jelentős hányadának – beleértve az értékelő vezetőket is – a szemléletét és gondolkodásmódját döntő mértékben befolyásolják, a szervezeti kultúra érdemi átalakítását pedig jelentősen megnehezítik.

Az elvégzett kutatások eredményei, valamint a szakmai értékelések adatai is azt látszanak megerősíteni, hogy a vázolt – optimálisnak egyáltalán nem nevezhető – helyzet nehézségeire az érintett vezetők jelentős hányada nem tud, vagy nem akar megfelelő válaszokat adni és megoldásokat találni (Bokodi-Petró-Stréhl-Szabó 2013; Petró-Stréhl 2013). Pedig a munkatársak feladatellátásának megtervezése, megszervezése, az elvárások és a követelmények egyértelmű meghatározása, a munkafeltételek biztosítása, a tevékenység folyamatos nyomon követése, az elvégzett munkáról adandó visszajelzés biztosítása, a rendelkezésre álló ösztönzési, motiválási lehetőségek maximális kihasználása abban az esetben is feladata lenne valamennyi vezetőnek, ha a törvényi előírások szerinti, formális teljesítményértékelést a közszolgáltatásban nem vezették volna be. (Zárójelben megjegyzendő, hogy a legversenyképesebb vállalkozások az elvárt teljesítmény elérése érdekében a formális teljesítményértékelés helyett, a vezetés új módszereit, a bizalom alapuló szervezeti kultúrát, a kompetenciamentesment kínálta lehetőségeket, az együttműködés, a kommunikáció erősítését, az innováció, az önállóság fokozott felhasználását és – egyebek mellett – a motiváció új útjainak kiaknázását veszik igénybe.) A felmérések azt is mutatják, hogy az egyéni teljesítményértékelés tényét, szükségességét a közszolgálati szektorban dolgozók zöme ma már elfogadja. Sőt! A fiatalabb, Z és Y generációhoz tartozók egyenesen elvárják a vezetőktől, hogy munkájukat, teljesítményüket érdemeik szerint, ezért differenciáltan ítéljék meg. Az értékelésnél a ma még dominánsnak számító, konfliktusmentesebbnek tartott és a vezetők zöme által gyakorolt „kiegyenlítési” technikát, inkább adják át a múltnak. Ezek a korosztályok – az idősebb közszolgálati tisztviselőkhöz képest – nyomatékosabban tartanak igényt a vezetők részéről adott folyamatos visszajelzésekre, és a belső motiváció felhasználásában rejlő erő (önállóság, céltudatosság, szakmai igényesség) tudatos kiaknázására (Pink 2010), valamint az egyén által támasztott elvárásokhoz adekváтан igazodó, emberközpontú (Blanchard 2010), illetve természetes vezetői magatartásra, feladatellátásra (Goleman-Boyatzis-McKee 2003). A teljesítményértékelés megítélésében bekövetkezett és nyomon követhető változások is kapcsolódnak a közszolgálatban dolgozó generációk különböző álláspontjához. Amíg az X, a baby-boom és a veterán generáció tagjai a jelzett működtetési feltételrendszer hiányosságain túl – igaz eltérő mértékben, de – jellemzően a szubjektív értékelésre lehetőséget adó, ezért igazságtalannak tartott rendszer-megoldásokban látták, illetve látják a hibákat, a problémák forrását, addig a fiatalabbak elfogadják, belátják, azt az állítást, amely szerint teljesen objektív értékelési metódust még sehol sem sikerült kitalálni és megvalósítani. Ezért ők – a teljesítményértékelési tréningeken megismert véleményük alapján – nem az értékelés hatályos rendszer-megoldásával, vagy a korlátozottan rendelkez-

zésre álló feltételekkel magyarázzák e tevékenység zavarait, hiányosságait. A kiutat, az igazi megoldást elsősorban a vezetői garnitúra (szakmai, vezetői, módszertani) felkészültségében, hozzáállásában, tenni akarásában, a konfliktusos helyzetek megoldására irányuló szándékaiban, együttműködési és kommunikációs készségében, a bizalomépítéshez, a nyitottsághoz való hozzáállásában, mások megértésében és a fejlesztésük iránti igény komolyságában látják.

3. Összefoglalás helyett

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

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Blanchard Ken (2010): Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Bokodi Márta–Szakács Édua–Szakács Gábor (2012): A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere. Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó értékelő vezetők részére. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest.
- Bokodi Márta–Való Attila (2009): Az új típusú közigazgatási teljesítményértékelés első három éve. Korszerű emberi erőforrás-gazdálkodás a közigazgatásban. Új Magyar Közigazgatás különszáma, pp. 49–58.

- Bokodi Márta–Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina–Szabó Szilvia: „Közszolgálati Humán Tükör” kutatás. Strukturált interjú. („Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 23–26. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/f/fa/a0000/01_HR_StruktInteju_AROP2217.pdf Adatok letöltve: 2016, május.
- Gajdusчек György (2007): A köztisztviselő munkájának értékelése: a magyar jogi szabályozás és a gyakorlat elemzése az empirikus adatok tükrében. I–II. Humánpolitikai Szemle, 11. szám pp. 15–29, 12. szám pp. 34–49.
- Goleman Daniel–Boyatzis Richard–McKee Annie (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest.
- Hajnal György (2004): Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/174/1/hajnal_gyorgy.pdf Adatok letöltve: 2016, május.
- Hajnal György (2007): Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közigazgatásban. Vezetéstudomány, XXXVIII. 7–8. szám pp. 39–50.
- Horváth M. Tamás (2005, 2010): Közmenedzsment. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Karoliny Mártonné (2010): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Karoliny Mártonné–Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó Jogi Jogi és Üzleti Társadalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010. pp. 296–305.
- Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal (2014): Jelentés a 2013. évi közszolgálati teljesítményértékelés tapasztalatairól. 2014. március pp. 1–97.
- Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság (2015): Jelentés a 2014. évi közszolgálati teljesítményértékelés tapasztalatairól. 2015. március pp. 1–41.
- Linder Viktória (2006): Az egyéni teljesítményértékelés és kompetenciaalapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. Humánpolitikai Szemle, XVII. 10. szám pp. 30–45, 11. szám pp. 48–55.
- Magyary Zoltán (1944): A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései. Erdélyi Múzeum – Egyesület, Kolozsvár.
- Magyary Zoltán (1934): Amerikai államelmélet – A közigazgatás útja az Észak-amerikai Egyesült Államokban. Királyi Magyar Egyetemi Nyomda, Budapest.
- Peretti, J-M. (1990): Fonction personnel et management des ressources humaines. Vuilbert, Paris .
- Petró Csilla–Stréhli-Klotz Georgina: A teljesítménymenedzsment humánfolyamatának működése a közszolgálat szervezeteiben. („Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 1–40. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/7/0b/a0000/09_HR_TeljesitmenyMenedzsment_AROP2217.pdf Adatok letöltve: 2016, május.
- Pink H. Daniel (2010): Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Stumpf István–Gellén Márton (2009): A jó kormányzás felé. In: Verebélyi Imre–Imre Miklós szerk. (2009): Jobb közigazgatás helyben járás és visszafejlődés helyett. Századvég Kiadó, Budapest, p. 15.
- Szakács Gábor (2012): Teljesítményértékelés a közszolgálatban. Új Magyar Közigazgatás. 5. évfolyam. 4. szám pp. 12–16.
- Szakács Gábor (2014): Stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány). Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 114–130. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf Adatok letöltve: 2016, május.
- Szakács Gábor (2014): Közszolgálati teljesítménymenedzsment. A teljesítménymenedzsment humánfolyamata. http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/kozszolgالاتi-teljesitmenymenedzsment.original.pdf. Adatok letöltve: 2016, május.