

DR. CSONKA ERNŐ:
A KÖZIGAZGATÁS MINŐSÉGI FEJLESZTÉSE

A közigazgatás négy meghatározó elemének (feladat, szervezet, működés (eljárási rend), személyi állomány) együttes és egymásra figyelmet fordító átalakítása eredményezhet tényleges közigazgatási reformot. A négy meghatározó modul közül a minőség fejlesztésének szempontjából talán legnagyobb jelentősége a közigazgatás személyi állományának van. A korábbi évtizedek zárt közszolgálati rendszerei az elmúlt években egyre nyitottabbá váltak. A 2008-es globális gazdasági válság által is kikényszerített közszolgálati reformok az előmenetelen alapuló, zárt és a piaci szempontokra is figyelmet fordító nyitott rendszerek előnyeinek ötvözésére irányulnak. Ennek megfelelően a stabilitás, a kiszámíthatóság, a munkában eltöltött idő preferálása mellett, a közszolgálatban nagy jelentőséget kapnak a korábban már az üzleti életben meghatározó követelmények is, mint pl. a költségtakarékosság, hatékonyság, a jó teljesítmények fokozott anyagi elismerése és a kiemelkedő kompetenciákkal rendelkezők gyors, egyéni karrier utakkal történő preferálása. A közszolgálat megújításának meghatározó eleme az emberi-erőforrás fejlesztés logika mentén történő továbbképzés. Ugyancsak kiemelkedő területe az új közszolgálati életpályának a munkakör-elemzés és tervezés központú teljesítményértékelési rendszer bevezetése. Az ezeken a területeken megvalósuló fejlesztések biztosítják a fő célkitűzést a foglalkoztatott tisztviselők magasabb minőségű teljesítményre történő ösztönzését. Ezen felül azonban lehetőséget biztosítanak további olyan stratégiai személyzeti-igazgatási tevékenységek megvalósulásához, mint az előmenetelhez igazodó képesítési követelmények meghatározása, a tisztviselők fejlesztését biztosító képzési struktúra kialakítása, valamint az elvégzett feladatokhoz és a leadott teljesítményhez igazodó besorolási és illetményrendszer kiépítése.

Bevezetés

A közigazgatás újjászervezése az elmúlt években fókuszpontba került. Az újjászervezéshez a legfontosabb kérdés annak eldöntése, hogy milyen alapértékek mentén történjen egy új rendszer, egy új szemléletű rendszermodell kialakítása. Az új modellel szembeni elvárás, hogy képes legyen a közigazgatás minőségi fejlesztésére. „Fontos, hogy a társadalom tagjai felelős és megbízható partnerként tekintsenek az államra. Ma a közhatalom működése alapjaiban nélkülözi a kiszámíthatóságot és a stabilitást. A szétzilált és leépített közigazgatás

nemcsak a mindennapi lét kerékkötője, de a gazdasági fellendülés akadályja is, ma mind a piaci szereplőknek, mind az állampolgároknak csak terhet jelent, nem segítséget.

Újra kell építeni az államot, ebben kulcsszerepe van a szaktudás és elhivatottság érvényre juttatásának és annak, hogy visszaadjuk a közigazgatás rangját. Csak így teremthető meg az erős és hatékony állam, amely a társadalom bizalmából képes újra megerősíteni a demokrácia alapintézményeit és a jogállamiság értékrendjét.” (Nemzeti Együttműködés Programja)

Látható, hogy fontos kormányzati célkitűzés egy hatékony, szolgáltató állam, az ún. Jó Állam kialakítása. A Jó Állam kifejezés nem csupán egy elvont fogalmi meghatározás, hanem kodifikációs szinten és a hétköznapi ügyintézés szintjén is megjelenő kategória. Ez a célkitűzés új és bizalmi viszonyt feltételez az állampolgárok és az állami intézmények között.

A program megvalósítása 2010 nyarán elkezdődött. Az állam feladatrendszerének átgondolása, lényeges egyszerűsítése már a jogszabályokban is megjelenik. A leglátványosabb, mondhatni történelmű léptékű átalakítás a közigazgatás szervezetrendszerét érintette. A minisztériumok számának csökkentése, már egy új és hatékony központi államigazgatás létrehozásának első lépcsője volt. Ezt követte a fővárosi, megyei kormányhivatalok létrehozása, a területi államigazgatás szervezeti típusú integrációja, majd a járási hivatalok megnyitása 2013. január 1-én. A Jó Állam kialakításának csúcspontját szervezeti értelemben a Kormányablak rendszer kiteljesítése jelenti.

A feladatracionalizálás, az intézményrendszer átalakítása mellett a magas színvonalú közszolgálat jelent garanciát a közigazgatás minőségi fejlesztésére.

A Magyar Programban foglaltak alapján erős, de az indokolthoz képest nem nagyobb, a változásokhoz gyorsan és rugalmasan alkalmazkodni képes – a nemzeti érdekeket előtérbe helyező – állam egy olyan közszolgálati ethoszra alapozható, amely az életpályamodell értékei mellett a hatékonyság és a teljesítmény értékeit is megtestesítő.

Ehhez a stabilitást, kiszámíthatóságot képviselő karrier-elv, valamint a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást feltételező hatékonyság és a teljesítmény értékeinek ötvözésére van szükség, ezért olyan életpálya-modellt kell kidolgozni, amely megőrzi ugyan a karrier-rendszer előnyeit, de lehetőséget nyújt a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra is. A

rugalmas alkalmazkodást pedig azzal lehet elérni, ha fokozatosan a munkakör kerül a személyügyi működés középpontjába.

Mindezeket figyelembe vételével határozta meg a Magyary Program a személyzet fejlesztésének stratégiai célkitűzéseit, amelyek keretjellegetű kijelölése lehetővé teszi a közigazgatási személyzetpolitika konkrét intézményekhez köthető fejlesztési céljait, illetve beavatkozási területeit.

A személyzetfejlesztésről akkor beszélhetünk, ha ismerjük az emberi erőforrás funkciót. A emberi erőforrás menedzsment definícióját keresve számos megfogalmazással találkozhatunk a szakirodalomban. Miner 1977-ben megjelent munkájában a következőképpen fogalmaz: „Az emberi erőforrás menedzsment a vezetés olyan általános funkciója, amely alapvetően az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik”¹ Poór József- Borgulya Istvánné- Mohácsi Gabriella szerint az emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. E funkciók közé sorolják:

- az emberi erőforrás stratégiát és tervezést,
- a munkakörelemzést és- tervezést,
- az ösztönzés menedzsmentet,
- a teljesítmény menedzsmentet,
- a személyzetbiztosítást, amely magába foglalja a munkaerő-ellátást- toborzást és kiválasztást,
- az emberi erőforrás fejlesztést,
- a munkaügyi kapcsolatokat,
- emberi erőforrás menedzselés információs rendszert.²

Az emberi erőforrás funkciói közül négy területet helyezek fókuszba: a munkakörelemzést és- tervezést, a munkaerő kiválasztását, az emberi erőforrás fejlesztést és a teljesítménymenedzsmentet.

¹ Armstrong, Michael-Helen Murlis (1994) Reward Management.London, Kogan Page

² Poór József- Borgulya Istvánné- Mohácsi Gabriella (1996) Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 16-17.o

Munkakörelemzés és –tervezés

A Magyar Programban megfogalmazott irányelvek alapján megvalósuló személyzetfejlesztési tevékenység alapeleme a munkakör-alapú életpálya bevezetése. A tevékenység első lépéseként – a közszolgálati életpályák összehangolásáról szóló 1207/2011. (VI. 28.) Korm. határozat alapján – 2012. első felében sor került a munkakör-értékelési pilot projekt megvalósítására, az eredmények értékelése és tapasztalat feldolgozása alapján pedig a munkakör értékelési és elemzési tevékenység kiterjesztésére.

A közigazgatási személyzetpolitika konkrét intézményekhez köthető fejlesztési céljait és beavatkozási területeit a közszolgálati életpálya bevezetésének előkészítésével kapcsolatos egyes feladatokról szóló 1004/2013. (I. 10.) Korm. határozat jelöli ki, igazodva a Magyar Program stratégiai céljaihoz. Az új típusú életpálya modellek megalapozott és körültekintő átalakítása érdekében a Kormány munkakör-elemzési és értékelés végrehajtását rendelte el a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, a Belügyminisztérium, a Honvédelmi Minisztérium és irányított szerveik tekintetében.

A munkakörelemzésbe – a kijelölt szerveknél mintavétellel kiválasztott munkakörök közül – hozzávetőleg 2500 vezetői és 15000 beosztotti munkakör kerül bevonásra, a 2012. évben a Kormány által elfogadott módszertan alapján.

A tevékenység célja, hogy a munkakör értékelési és elemzési folyamat eredményei alapján kijelölésre kerülhessenek azon új típusú életpálya-elemek, amelyek a hagyományosnak tekinthető életpálya-elemek előnyeinek megőrzése mellett, megteremtik a lehetőséget egy, a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni képes komplex rendszer kiépítéséhez.

A munkakör-alapú rendszer bevezetése alapjaiban járul hozzá a személyzetfejlesztési tevékenység fő céljához, a foglalkoztatott tisztviselők magasabb minőségű teljesítményre történő ösztönzéséhez. Ezen felül azonban lehetőséget biztosít további olyan stratégiai személyzeti-igazgatási tevékenységek megvalósulásához, mint az előmenetelhez igazodó képesítési követelmények meghatározása, a tisztviselők fejlesztését biztosító képzési struktúra

kialakítása, valamint az elvégzett feladatokhoz és a leadott teljesítményhez igazodó besorolási és illetményrendszer kiépítése.

Felmerülhet a kérdés, hogy miért pont a munkakör alapú rendszer az alapja a személyzetfejlesztésnek. A munkakör a szervezeten belüli munkafolyamatok alapegysége, egymástól jól elkülöníthető, önálló felelősséggel bíró, egy munkavállaló által elvégzendő feladatok összessége. Klein Sándor szerint a munkakör-elemzés a munkával kapcsolatos lényeges információk összegyűjtése, integrálása.³ A munkaelemzésnek része a munkaköri leírás alapul vétele, mivel ebben kerül rögzítésre a munkával kapcsolatos követelmények, tevékenységek rendszeres felsorolása. A munkaköri leírás tartalmazza a tisztviselő kötelezettségeit és feladatait. A legfontosabb, lényeges információkat tartalmazza, pl. a munkakör azonosítása, a munkakör elnevezése, a munkakörben elvégzendő feladatok, a munkavégzés helye, a közvetlen felettes, munkarend, tartalmazza továbbá azokat a munkaköri specifikációkat, kompetenciákat, amelyekre a munkakör betöltéséhez szükség van.

A munkaelemzés elvégzéséhez szükség van kritériumok meghatározására, a sikeres munka mérhető mutatóinak megállapítására. A munkakör-alapú rendszer bevezetést megelőzi a munkakör-értékelése. Klein Sándor szerint a munkakör-értékelés célja a munkakörök relatív súlyának megállapítása egy szervezeten belül, olyan jövedelmezési rendszer kidolgozása, amely kellőképpen tükrözi a munkaerőpiacot.⁴ A munkakör értékelés információt adhat a munkakörök tisztázásához, a szervezet elemzéséhez, a karrierfejlesztéshez, a munkaköri rendszer megváltoztatásához.

A közigazgatási személyzet vonatkozásában stratégiai célokat, azokhoz illeszkedő alcélokat és a megvalósítást elősegítő intézményfejlesztési célokat a Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési Program állapította meg. A stratégiai célok a következők:

- kiszámítható, vonzó életpálya;
- személyzeti igazgatás fejlesztése.

³Klein Sándor (2000) Munkapszichológia. EDGE. 227. o.

⁴ Klein Sándor (2000) Munkapszichológia. EDGE. 263. o

A közigazgatásban foglalkoztatottak elkötelezettségének erősítésének egyik célja az előmenetel munkaköri rendszerének kialakítása, a karrier-menedzsment rendszer kialakítása.

Elvárt eredmény, hogy a munkakör-értékelés alapján kialakított munkaköri struktúra, illetve besorolási rend képezze az új besorolási rendszer alapját. A munkaköri specifikáció alapján határozhatóak meg a munkaköri célok, fő felelősségek, teljesítménymutatók, követelmények, ismeretek, valamint készségek. Az új rendszer vegye figyelembe a munkakör szervezet számára megjelenő értékét, a munkakörben töltött szolgálati időt, valamint az alapbéren kívül az éves teljesítményértékelés eredményeit. A munkakörök karrier-utak legyenek csoportosíthatóak és munkakörcsaládokba rendezhetőek, illetve megadott szempontok alapján rangsorba állíthatóak, és így meghatározható a közigazgatás számára relatív értékük. A munkaköri feladatok és kompetenciák alapján definiálhatóak a teljesítménykövetelmények és a munkakör betöltéséhez szükséges képzési szükségletek, továbbá az átjárható karrier-utak és munkakör-családok jöjjenek létre. Ennek eredményeként a karrierlehetőségek bővülnek és egyfelől a munkakör-családokon belül előmeneteli fokozatok biztosítják az előrejutást, másfelől munkakör-családok között is lehetőség nyílik az előrelépésre. A karrierlehetőségek további bővülését jelenti, hogy a karrier-utak között is működik az átlépés. Mindezt a tudás bővítése és a továbbképzési rendszer hozzárendelése biztosítja, amely alapján folyamatos minőségi fejlesztésre és ösztönzésre van lehetőség.

A személyzetbiztosítás, a tisztviselők kiválasztása

Az emberi erőforrás menedzsment megközelítése az, hogy a megfelelő ember, a megfelelő helyen, a megfelelő időben, a megfelelő felkészültséggel jelen legyen. A minőségi és hatékony munkavégzésnek ez elengedhetetlen feltétele. Ezt alapul véve a cél az, hogy a közigazgatásban a kiválasztást, mint az emberi erőforrás egyik funkcióját át kell alakítani. A minőségi átalakításhoz olyan kiválasztási rendszert kell kialakítani, amely biztosítja, hogy megfelelő mennyiségben, minőségben, valamint időben rendelkezésre álljon a szükséges munkaerő-utánpótlás. A kiválasztás szolgálja a minőségi szelekció, a versenyelvűség és a nyitottság követelményeit, annak érdekében, hogy a kiválasztás ki tudja elégíteni a gyors és rugalmas munkaerő-utánpótlás igényeit. A kiválasztás legyen integráns része a karrier-menedzsment rendszernek, és munkakörre fókuszálva történjen.

A kiválasztás alapvető célja, hogy az egyes munkatevékenységekhez a legmegfelelőbb embereket sikerüljön megtalálni. Guion szerint „A szervezeteknek emberekre van szükségük. Az embereknek munkára. Kellett tehát egy olyan folyamat, eljárás, amely a szervezetek és emberek szükségleteit összeegyezteti. Az alkalmasság vizsgálat ezt az egyeztetést a szervezet szemszögéből végzi, de természetesen nem hagyható figyelmen kívül az emberi perspektíva sem. Először megállapítja, mik az alkalmazó szükségletei, majd a rendelkezésre álló emberek közül azokat választja ki, akiknek az érdeklődése, képessége legjobban megfelel ezeknek”⁵. A kiválasztás módszertanának átalakítása jelentősen hozzájárul a közigazgatás minőségi fejlesztéséhez.

Az emberi erőforrás fejlesztés

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.) 80. §-a szabályozza a kormánytisztviselők és köztisztviselők továbbképzését. A Kttv. 80. § (1) bekezdése alapján a kormánytisztviselő jogosult az előmenetelhez és köteles a központilag vagy a munkáltató által előírt továbbképzésben, átképzésben és vezetőképzésben részt venni.

A Kormányzati Személyzeti Stratégiáról szóló 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozat feladatként határozta meg a közigazgatási továbbképzési rendszer új alapokra helyezését, egyben a közigazgatási, rendészeti és a honvédelmi továbbképzések részleges integrációját. Ennek keretében a továbbképzés új intézményrendszerét kell létrehozni; be kell vezetni az érdemi minőségirányítási és programminősítési rendszert; ki kell alakítani a közigazgatási továbbképzések intézményi tudásbázisát, továbbá a felsőfokú iskolarendszeren belüli képzésekkel való integrált működés lehetőségeit.

A közigazgatási továbbképzési rendszer 1992. évi fennállásáig jelentősebb szerkezeti, szervezeti és működési változásokon nem esett át. A továbbképzési rendszer több mint másfél évtizedes működése felszínre hozott számos olyan rendszertani, finanszírozási és szervezeti kérdést, melyek megválaszolása a rendszer gyökeres átalakításával jár együtt. A továbbképzés intézményrendszere az ágazati/munkáltatói szintű (minisztériumok, kormányhivatalok, központi hivatalok, területi szervek) bázisra épített struktúrával alacsony hatásfokkal működött. A továbbképzési kötelezettségek előírása nem tette egyértelműen

⁵ Guion R. M. (1976) Recruiting, Selection, and Job Placement. In: Dunnette, M.D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally College Publishing Comp. Chicago pp. 777-828.

meghatározhatóvá a kötelezettségek teljesítésének mértékét sem a továbbképzésben, sem a vezetőképzésben, melyet igazol a továbbképzésben résztvevők számának jelentős hullámzása, illetve a továbbképzések központi finanszírozásának kiszámíthatatlansága, és a munkáltatói finanszírozási lehetőségek eltérő mértéke.

A továbbképzések másik fontos problémaköre a képzési szükségletektől jelentősen eltérő és korlátozott tematikát biztosító képzési kínálat volt. Ennek okát egyrészt a díjirányelvek jelentette pénzügyi korlátozások jelentették, másrészt pedig, hogy a rendszerben meg nem valósított továbbképzési igények a közigazgatási továbbképzési rendszeren kívül, minőségileg kontrollálhatatlan módon teljesültek, így a továbbképzések szakmai ellenőrzése nem kellő hatékonysággal működött. A továbbképzési rendszer kínálata nem találkozott a valós képzési igényekkel, a közigazgatási továbbképzések tervezési rendszerében nem jelentek meg azok a képzési igények, amelyeket csak a rendszeren kívül lehetett megvalósítani. Miután a tervezési rendszer kínálatvezérelt volt, így az intézményi források jelentős részének felhasználása nem jelent meg a tervekben. Ennek következtében a továbbképzési tervezési rendszer gyakorlatilag kizárólag adminisztratív céllal működött. A tervek és a tervek végrehajtásáról szóló központi beszámolók torz képet mutattak, és a továbbképzési rendszer sem működtetett valódi minőségügyi folyamatokat, a rendszerszintű hibák azonosítása és kijavítása nem történt meg.

A képzés, továbbképzés szerkezeti, szervezeti és működési változásokhoz szükség van annak a tisztázására, hogy kinek van szüksége képzésre, fejlesztésre és milyen képzésre, fejlesztésre van szükség. Ez igényli, hogy a rendszer átalakítónak elemzést kell végeznie, ehhez ismernie kell a célcsoportot, annak igényét, a motivációját és környezetét. Klein Sándor szerint a szervezeti elemzés, a munkakörelemzés és munkaerő elemzés egyaránt fontos.

A szervezeti elemzés a szervezet céljainak, erőforrásainak, a célok és lehetőség kapcsolatának elemzését jelenti. Ez a fajta analízis elősegíti az oktatási program fundamentumának meghatározását. A szervezeti elemzés tartalmazza a rövid és hosszú távú célok tisztázását. Fontos az is, hogy az elemzés során összegyűjtsék azokat a tapasztalatokat azokról a módszerekről, ahogy addig működtették a képzési, továbbképzési rendszert. A szervezeti célok elemzése során felmerülhet az a veszély, hogy csak a közvetlen, rövid távú célokat veszik figyelembe, és kevésbé kerül előtérbe az időigényes, kevésbé látványos képesség és

kompetenciafejlesztő programok. ⁶ A képzési rendszer átalakításához lényeges a vezetők támogatása és felkészültsége.

A munkaelemzés szervesen összekapcsolódik a továbbképzéssel, mert a megfelelő képzési program kialakításához szükség van a munkával kapcsolatos adatokra, a munkához szükséges képességek, tudás és attitűd ismeretére. Az eredményes képzési program megtervezéséhez feltétlenül ismernünk kell a képzésben résztvevők főbb sajátosságait. Ennek a vizsgálatnak az a célja, hogy igazolja, valóban szükség van továbbképzésre, és meg kell határozni azt a területet, ahol a képzés elengedhetetlen, továbbá figyelembe kell venni a teljesítmény javításának egyéb lehetőségeit is.

A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012 (IX.28) Korm.rendelet alapján a továbbképzési rendszer hatékonyabb működtetése érdekében a felelősségi viszonyok és a továbbképzésben közreműködő szervezetek közti feladatmegosztás átalakult (KIM, NKE, KIH, mint személyügyi központ, Közigazgatási Továbbképzési Kollégium, munkáltatók). 2014.01.01-től lehetővé válik a továbbképzési programok tartalmi és módszertani követelményeinek központilag koordinált fejlesztése, rendszerezése. A tanulmányi pontrendszer 2014-es bevezetésével egyértelműen meghatározásra kerülnek az egyéni továbbképzési elvárások és rögzítésre kerül a tényleges teljesítés is. A kormánytisztviselők/köztisztviselők továbbképzési kötelezettségének jogszabályi meghatározásával 2014-től lehetővé válik a képzési eredmények összekapcsolhatósága a karriermenedzsmenttel, a teljesítményértékelés során meghatározható egyéni fejlesztési célok mentén pedig az egyéni továbbképzési tervezés bevezetése.

A teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés olyan folyamat, amelynek segítségével a szervezet formálisan vagy informálisan visszajelzést kap és ad az alkalmazottai teljesítményéről (Roóz, 2006) A formális teljesítményértékelés olyan eljárás, amelynek segítségével rendszeresen és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak hogyan feleltek meg az adott feladat vagy munkakör teljesítménykövetelményeinek.

⁶ Klein Sándor (2000) Munkapszichológia. EDGE. 344-346.

Ambrus Tibor - Lengyel László szerint a teljesítményértékelési rendszert alkalmazva az alábbiakra kaphatunk válaszokat:

- Milyen munkát végez a dolgozó? Képes-e rutinszerű, mindennapi feladatokon túllépni szüksége esetén, vagy inkább a bevált, begyakorolt metódusokat alkalmazza?
- Hogyan teljesíti feladatát?
- Milyen módszerrel jut el a feladattól az elvégzett munkáig?
- Milyen a teljesítménye? Mennyit képes kihozni magából?
- Milyen ember? Személyiség, jellemvonások?
- Milyenek a képességei? Kompetenciák, melyekkel rendelkezik a feladatai elvégzéséhez?⁷

Karoliny- Farkas- Poór- László megközelítése alapján a teljesítményértékelés kulcselem az emberi erőforrások menedzselésében. Alkalmazásának legáltalánosabban megfogalmazható célja az alkalmazotti teljesítmény javítása, képességeik mind teljesebb kibontakoztatása a szervezet céljainak megvalósítása érdekében. Emellett azonban számos más konkrét szervezeti cél eléréséhez is hozzájárulhat.⁸

Amennyiben a teljesítményértékelési rendszer korszerű, az a szervezetnek stabil struktúrát biztosít, amelynek keretében lehet munkát szervezni és tervezni, segít a munkavállalók irányításában és ellenőrzésében, igazolja a bérezési struktúrát és versenyképessé teszi az egyes pozíciókat, továbbá a karriermenedzsmentet és utánpótlás-politikát támogatja.

A közszolgálat megújuló egyéni teljesítményértékelési rendszerét a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program stratégiai céljainak, operatív feladatainak, valamint a Kormány Személyzeti Stratégiájában foglaltaknak megfelelően kell kialakítani és működtetni. Az új típusú teljesítményértékelés rendszerének jogszabályi kereteit a Kttv., a Hszt., valamint a Hjt. kormányrendelet határozza meg. A Hszt. és a Hjt. vonatkozásában további részletszabályok az ágazati rendeletekben kerülnek meghatározásra.

2013. január 21-én került kihirdetésre a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Kormányrendelet. Az új típusú integrált egyéni teljesítményértékelés

⁷ Ambrus Tibor - Lengyel László (2011) Humán Controlling eszközök a gyakorlatban. Budapest. Complex Kiadó 33-34.o

⁸ Karoliny-Farkas-Poór-László (2003) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest. KJK-Kerszöv. 255.o

kialakításának szempontjai a rendszeres értékelés; a szervezeti sajátosságok megjelenése; az értékelési eljárás egyszerűsítése; az átláthatóság növelése és az életpályák közötti átjárhatóság.

A rendszeres értékelés a tárgyévben a Kttv. vonatkozásában legalább két – a Hszt. vonatkozásában két – teljesítményértékelés eredménye együttesen adja a minősítést, ennek alapján a teljesítményértékelés rendszeressé és tervezhetővé válik. Tárgyévben a Hjt. vonatkozásában legalább egy teljesítményértékelést kell elvégezni. A tárgyévenként elvégzett teljesítményértékelés (ek) folyamatos vezetői kontrollt jelentenek a munkáltatók számára, lehetőséget biztosítva a nem megfelelő színvonalú munkavégzés korrekciójára.

A szervezeti sajátosságok megjelenése az, hogy az új teljesítményértékelési rendszer kötelező és ajánlott értékelési elemeket rendel alkalmazni. A kötelező értékelési elemeket valamennyi közigazgatási, illetve rendvédelmi és honvédelmi szervezetnél – szervtípustól függetlenül –, míg az ajánlott értékelési elemeket az ágazati miniszter, illetve a munkáltatói jogkör gyakorlójának döntése alapján kell alkalmazni. A Hszt. és a Hjt. vonatkozásában az ajánlott értékelési elemeket és a hozzá kapcsolódó szabályokat miniszteri rendelet határozza meg.

Az értékelési eljárás egyszerűsítése abban nyilvánul meg, hogy a korábbi szabályozás alapján a szakmai munka értékelése, a minősítés és a teljesítményértékelés külön munkáltatói intézkedéseket igényelt. A Kttv. a három különálló jogintézményt teljesítményértékelésben egységesíti. Az új teljesítményértékelési rendszer ezáltal kíméli a munkaidő-alapot.

Az átláthatóság növelésével a teljesítményértékelések jövőbeni informatikai alapokra helyezése a folyamatos munkáltatói kontroll lehetőségét, az áttekinthetőséget és a humán erőforrás gazdálkodás egyéb funkcióival való kapcsolatot teremtheti meg. Az átláthatóságot növeli továbbá, hogy a teljesítményértékelése során a munkáltató az érintett teljesítményét ötfokozatú skálán értékeli:

- A szint (kivételes 100%-91%),
- B szint (jó teljesítmény 90%-71%),
- C szint (megfelelő/átlagos 70%-51%),
- D szint (átlag alatti 50%-41%),
- E szint (elfogadhatatlan teljesítmény 40%-0%).

Az életpályák közötti átjárhatóság célja, a Kormányzati Személyzeti Stratégia alapján a közsolgálati tisztviselői, a hivatásos szolgálati és a hivatásos katonai jogviszony közötti mobilitás biztosítása. Az egységes keretrendszeren alapuló teljesítményértékelési rendszer a modularitás elvén alapulva alkalmas a különböző foglalkoztatási jogviszonyok esetében – az eltérő sajátosságok figyelembe vétele mellett – az átjárhatóság érvényesítésére.

A minőségi közigazgatás kialakítása elkezdődött és folyamatos gondolkodást, feladatot jelent minden közigazgatásban dolgozó számára. A minőségi közigazgatás kialakítása több tényező sikeres együtthetésén múlik. A pontos feladatlehatárolás, a megfelelő üzemméret és belső szervezeti struktúra, valamint a magas színvonalú közsolgálat sikeres konstellációja mentén születik meg a Jó Állam.