

Hajnal György

AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER MŰKÖDÉSÉNEK TAPASZTALATAI A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN

A tanulmány – egy 2005 végén lefolytatott, országosan reprezentatív kérdőíves felmérés empirikus bázisán – a magyar közigazgatási dolgozók körében 2002-től bevezetett egyéni teljesítményértékelési rendszert vizsgálja. A rendszer egészét tekintve a vizsgálat végkövetkeztetései nem túl rózsásak: az eredmények arra utalnak, hogy a rendszer mint egész nem képes kitűzött fő célját, a munkateljesítmények javítását elérni. Az egyes részrendszerek, szervezettípusok szintjén differenciáltabb eredményeket kapunk, míg a minisztériumokban a rendszer egésze a szándékoltól alapvetően különböző célokat látszik szolgálni, addig a többi szervezettípusnál inkább „csak” a rendszer tökéletlen működéséről beszélhetünk.¹

Kulcsszavak: közigazgatás, köztisztviselők, teljesítményértékelés

A tanulmány a magyar közszolgálatban 2002-ben bevezetett egyéni teljesítményértékelési rendszert vizsgálja. A vizsgálat empirikus alapját egy, a magyar köztisztviselők ezerfős, országosan reprezentatív mintáján, 2006 végén elvégzett adatfelvétel képezi. A vizsgálati eredmények összességében nem vetnek jó fényt a rendszerre: miközben a teljesítményösztönző hatást kiváltani remélt illetményeltérítések túl széles kört – azt viszont túlságosan csekély mértékben – érintenek, aközben az értékelések objektivitása, és végső soron a rendszer teljesítménynövelő hatása is erősen kérdéses. A válaszok szervtípusonkénti összehasonlítása pedig arra látszik utalni, hogy a minisztériumokban a teljesítményértékelés egy sajátos, máshol nem jellemző funkciót is betölt: az illetményeltérítések leginkább a nehezebben „megszerezhető” munkavállalók fizetését, végső soron tehát a minisztérium munkapiaci versenyképességét hivatottak növelni.

A magyar kormány² a köztisztviselők jogállásáról szóló törvény módosításával 2001 nyarán – 2002. januári hatállyal – bevezette a köztisztviselők egyéni teljesítményértékelését (a továbbiakban: ETÉ). Ez a lépés jól illeszkedett az Új Közmenedzsment (*New Public Management*, NPM) gyűjtőfogalma alá so-

rolható közigazgatási szervezeti-működési elvek és technikák elmúlt kb. két évtized során megfigyelhető fokozódó nemzetközi térnyerésének tendenciájába (Hajnal, 1999, 2006). A piaci szervezetek, elsősorban a multinacionális nagyvállalatok menedzsmentjében többé vagy kevésbé használatos „divatos” megoldások közigazgatási alkalmazására törekvés egyfelől, illetve az egyénifelelősség-elszámoltathatóság és az ezen alapuló ösztönzőkre való határozottabb támaszkodás másfelől: aAz ETÉ egyszerre kecsegtetett a nemzetközi közigazgatási reformvonalatok e két *mainstream* elemének megvalósításával. Így van az akkor is, ha a teljesítményalapú ösztönzőrendszerek alkalmazási tapasztalatai sem a magánvállalatokban, sem pedig a közszolgálatban nem tekinthetők egyértelmű sikertörténetnek (Wood – McGuire, 1993).

A törvénymódosításban megalapozott, majd ezt követően technikailag egy BM-iránymutatás által pontosított intézkedéscsomagnak azonban számos jóval „egyedibb”, a magyar szakpolitika-alkotásnak és -megvalósításnak a nyugati ellenpontjaként értelmezhető jellemzője is volt. Így nemzetközi összehasonlításban egyedülálló, az elérhető empirikus tapasztalatok és analitikus megfontolások (Hajnal, 2001, Wood

– Marshall, 1993, Wood – McGuire, 1993) tükrében pedig meglehetősen diszfunkcionálisnak tekinthető az a körülmény, hogy

- az ETÉ, uniform módon, a központi és a helyi-területi közigazgatás valamennyi szervezetére, továbbá az e szervezetekben foglalkoztatott valamennyi köztisztviselőre kiterjed (vagyis nem reflektál sem a szervezetek közötti, sem pedig az azokon belüli – pl. vezetők és beosztottak, vagy szervezeti egységek közötti – különbségekre),
- a rendszer az értékelés kritériumrendszerében és a voltaképpen mérés mikéntjében semmilyen támpontot – inkább csak formális, „aktaszerű” kereteket és megoldási sémákat – sem ad az értékelést végző személyeknek (érdemi, általános érvényű módszerbeli iránymutatást persze a rendszer előbb említett uniformitása miatt elvileg is lehetetlen lett volna kidolgozni),
- egy ETÉ – különösen, ha azt egy, a magyar esethez hasonlóan teljesen „rendszeridegen” elemként vezetik be – kidolgozása és működtetése rendkívül komplex, nagy szakértelmet és sok időt (a jóval több teljesítménymérési tapasztalattal rendelkező „ellovas” országokban is több évet) igénylő feladat, ezzel szemben esetünkben mindössze egy-két hónap, és gyakorlatilag nulla mennyiségű előzetes szakértelm/tapasztalat áll rendelkezésre.

Az empirikus mozzanatot is tartalmazó munkákban e kritikák legtöbbször – együtt néhány további – az eddigiekben is megfogalmazódott (Hajnal, 2001, Linder, 2006). Részben az eltelt idő rövidege miatt, részben empirikus adatok hiányában nem került sor a rendszer működésével, hatásaival kapcsolatos alapvető kételyek megalapozottságának tényszerű vizsgálatára. A jelen tanulmány ezen az úton kívánja az egyik első – mindemellett igen apró – lépést megtenni: célja az, hogy egy, a köztisztviselők országosan reprezentatív mintáján lefolytatott kérdőíves adatfelvétel tükrében választ keressen az ETÉ működésével kapcsolatos néhány alapkérdésre. Ennek során eltekintünk az ETÉ, illetve tágabb értelemben az Új Közmenedzsment (*New Public Management*, NPM) alkalmazásával kapcsolatban – részben a szerző által is – korábban megfogalmazott különféle kritikai megfontolásoktól (Hajnal, 2005); ehelyett a rendszer tényleges működésével kapcsolatos egy-két alapvonás és alapösszefüggés lehetőleg minél objektívebb leírására törekszünk.

A kutatás ambíciója, módszere és korlátai

Mint fentebb már utaltunk rá, a jelen vizsgálat empirikus alapját egy, a magyar köztisztviselők ezerfős, országosan reprezentatív mintáján 2005 november-de-

cember folyamán végrehajtott, személyes megkérdezéssel alapuló kérdőíves adatfelvétel képezi. A kérdőív az ETÉ-hez szorosabban kapcsolódó témakörökön kívül számos más kérdést is érintett, a kérdések közül a k17-k20 közöttiek tekinthetők kimondottan az ETÉ szempontjából relevánsnak, ezeket az 1. melléklet tartalmazza. A statisztikai elemzések középpontjában e kérdések alapján képzett változók álltak, mindemellett bizonyos kérdések megválaszolása során számos további változónak az elemzése is szükségessé vált.

Egy egyéni teljesítményértékelési rendszer vizsgálata-értékelése általában is igen sokféle és összetett kérdést vet fel: pl. (i) mennyire reflektálnak az értékelési szempontok az értékelt munkára/munkakörre, vagy (ii) elvileg mennyire mérhető/hasonlíthatók össze a különböző személyek teljesítményei, illetve (iii) a konkrét működő ETÉ-rendszer mennyire képes ezt az ideált megközelíteni, vagy (iv) a teljesítményalapú ösztönzők mennyire tükrözik a teljesítményeket, és mennyire képesek hatásukat kifejteni stb. A magyar ETÉ-nek a bevezetésben említett „nemzeti jellegzetességei” pedig ezen kérdéseket legtöbbször még inkább előtérbe helyezik.

A feltehető kérdések e zavarba ejtő sokféleségével komoly – a kutatásnak az első bekezdésben vázolt módszertani adottságaiból fakadó – technikai korlátok állnak szemben. Ezek természetesen nagymértékben meghatározták a vizsgálható kérdések körét, így végső soron a kutatás ambícióját is. A legkeményebb korlát a rendelkezésre álló szűk egyoldalnyi kérdőív terjedelemből, illetve magából a köztisztviselők összességére irányuló kérdőíves adatfelvételből, mint empirikus módszerből következett. Míg az előbbi adottságnak – a feltehető kérdések csekély összterjedelmének – a következményei nyilvánvalók, az utóbbi talán nem annyira, itt két fő következményt hangsúlyoznánk:

- (a) egyrészt azt, hogy az ETÉ végső céljáról – a szervezeti teljesítmények növeléséről – a válaszadók elvileg sem rendelkezhetnek, míg számos más, köztes változóról „csak” gyakorlatilag nem rendelkeznek megalapozott információkkal,
- (b) másrészt azt, hogy semmilyen eleve adott garancia nincsen arra, hogy a köztisztviselői vélekedések, és így az azokból levont következtetések tényszerűen igazak, pontosak és megalapozottak lesznek.³

Mielőtt továbblépnénk e technikai problémák kezelésének irányába, még egy, a kutatás „zsánerével” kapcsolatos megjegyzés kívánkozik ide. Noha a vizsgált téma jellege és aktualitása igen erős keresletet támaszt az értékelő jellegű, valamint – mindenekelőtt – a normatív, ajánlás jellegű végkövetkeztetések iránt, ilyenek megfogalmazását a kutatás vázolt technikai adottságai-

korlátai nemigen teszik lehetővé. Ez nem azt jelenti, hogy a szerzőnek a jelenlegi ETÉ-rendszerrel, illetve annak lehetséges továbbfejlesztésével kapcsolatban nincs – „kemény” adatok hiányában persze óhatatlanul szubjektív – véleménye, pusztán azt, hogy igyekszik a kutatás által viszonylag tényszerűen megalapozott következtetések körén belül maradni.

A következtetések hangsúlyozottabb tényszerűsége mellett talán még egy mentség hozható fel e döntés védelmében. A magyar ETÉ rendszere – annak működése, eredményei – bevezetése óta nem képezte szisztematikus vizsgálat tárgyát. Így tehát a jelen tanulmány az első – így óhatatlanul szerény és exploratív jellegű – lépést jelenti az ETÉ vizsgálatának terepén, ezt a lépést, remélhetőleg annak eredményeire is építve, további, változatos módszereket alkalmazó és elmélyültebb értékelő vizsgálatoknak kell követnie.⁴

Lássuk most a kérdőíves vizsgálat fenti két korlátjával kapcsolatban alkalmazott kutatási-elemzési megfontolásokat és megoldásokat!

Ad (a):

Az elsőként említett problémát az evalvációkutatásban (*evaluation research/programértékelés*) gyakorta használt (ld. pl. Gajdushek – Hajnal, 2001) koncepció, a programmodell fogalma segítségével próbáljuk megkerülni (Carey – Posavac, 1992). A programmodell nem más, mint azon oksági mechanizmusok – tipikusan grafikus – modellje, amely az értékelendő programtevékenység mint ok, illetve okok rendszere felől a megcélzott hatás/változás mint végső okozat irányába vezetnek. Az ETÉ egy meglehetősen egyszerű programmodelljét az 1. ábra mutatja.

Az ETÉ hatásértékelése során a programmodell jelentősége nagyrészt a kauzális mozzanatok „kaszád” jellegéből fakad,; vagyis abból, hogy a végső hatás kiváltása érdekében az oksági lánc minden egyes közbülső láncszemére szükség van. Ha e láncban akár csak egyetlen szemnél is „szakadás” található, akkor az oksági mechanizmus egésze – vagyis maga az értékelt program – sem fog működni. Ebből az következik, hogy a komplex rendszer átfogó, valamennyi kérdésre kiterjedő értékelése helyett egyes esetekben elegendő lehet csak néhány részmozzanatot megvizsgálni, amennyiben ugyanis akár csak egyetlen oksági mozzanatról is kimutatható, hogy „nem működik”, akkor a hatásmechanizmus egésze „borul”. Például, ha (i) az egyéni teljesítmények értékelése nem

kötődik a tényleges teljesítményekhez, vagy (ii) az illetményeltérítések nem kötődnek a teljesítményértékelések eredményéhez, vagy (iii) a teljesítményösztönzők valamilyen okból nem váltanak ki egyéni munkateljesítmény-növekedést, vagy éppen (iv) az egyéni teljesítménycélok elérése nem biztosítja a szervezeti célok elérését (pl. mert a feladatok és tevékenységek struktúrája inadekvát) stb., akkor a rendszer előreláthatólag nem fogja a tőle elvárt végső hatást produkálni.

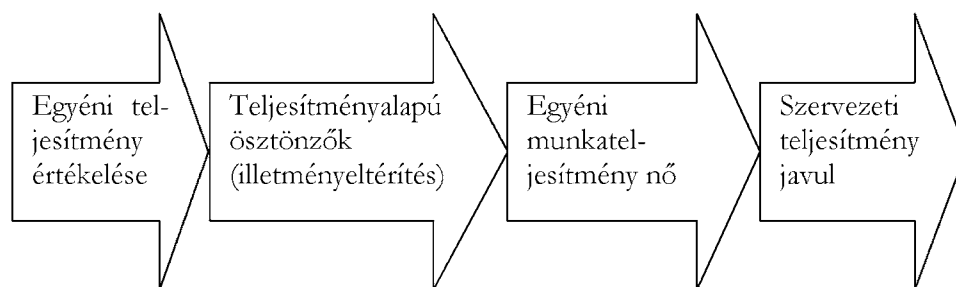
Ad (b):

A kérdőívben az ETÉ jellemzésére használt kérdések kétfélék. Az első két kérdés viszonylag „keménynek” tekinthető, hiszen konkrét tényre kérdez rá (sor került-e a megelőző egy évben teljesítményértékelésre, eltérítették-e – és ha igen, hogyan – a válaszadó fizetését az ETÉ következtében). A második két kérdés azonban explicite értékelő jellegű, az első arra kéri a válaszadót, hogy a rá vonatkozó teljesítményértékelés megalapozottságáról, tárgyyszerűségéről mondjon ítéletet, míg a második kérdés végső soron azt firtatja, hogy az ETÉ mint rendszer milyen mértékben képes célját, az egyéni teljesítmények növelését elérni.

Nyilvánvaló, hogy az ETÉ-nek a magyar közigazgatásban megvalósult rendszerét még elvileg, azaz ideális esetben – vagyis a válaszadók tényleges percepcióit és ítéleteit pontosan (valid és megbízható módon) megjelenítő válaszok esetén – sem lehet a fenti információk

1. ábra

Az ETÉ egyszerűsített programmodellje



alapján értékelni, a tisztviselőknek a saját, illetve mások teljesítményére vonatkozó ítéletei ugyanis számtalan jól ismert torzító hatásnak vannak kitéve (pl. projekció, sztereotipizálás, alapvető attribúciós hiba stb.). Az e kérdésekre adott válaszok tehát hangsúlyosan egyéni percepciókra, és nem „tényekre” utalnak.

A helyzet azonban ennél is bonyolultabb. A négyből az egyik kérdés (k19) ugyanis konkrétan és félreérthetetlenül a saját felettese fölötti ítéletalkotásra kéri a válaszadót, egy másik (k20) pedig a hivatalos, központi, legfelülről kezdeményezett és támogatott közigazgatás-korszerűsítési törekvés fölötti pálcatorésre hív föl. Noha a megkérdezés és az adatfeldolgozás során mindent meg-

tettünk a válaszadók bizalmának megnyerése és megőrzése érdekében, nyilvánvaló, hogy ezen kérdések érzékenysége könnyen átlépheti a válaszadó tűréshatárát.

Ebből fakadóan nem valószínű, hogy pl. egy olyan válaszadó, aki meg van győződve arról – vagy akár csak tart attól –, hogy munkahelyi vezetője személyiségét és magatartását mélyen áthatja a favoritizmus és a gyanakvás, és hogy az értékelési eredményeknek közük sincs a valósághoz, hangot adna ennek az ítéletének egy olyan interjúszituációban, amelyben tudja, hogy beszélgetőpartnere az adott szervezettől rajta kívül még további 5, 10 vagy 15 személlyel is beszélni

Az alábbiakban mindazonáltal először mégis a főbb kérdésekre adott válaszok alapmegoszlásait tekintjük át. Az ETÉ rendszerének tényleges működésével kapcsolatos egyes mélyebb összefüggések feltárására az azt követő fejezetekben kerül sor.

Az ETÉ alapjellemezői az értékeltek válaszainak tükrében

Az ETÉ működése

Az 1. táblázat az ETÉ működésének rendszerszerűségével kapcsolatban nyújt információt.

1. táblázat

Az ETÉ működésének rendszerszerűsége

Az elmúlt évben sor került-e az Ön teljesítményének formális értékelésére?					
		Gyakoriság	Relatív gyak.	Relatív gyak. (érvényes)	Kumulált gyak.
Érvényes	Igen	845	79,9	80,8	80,8
	Részbem (teljesítménycélok kitűzve, de értékelés nem volt)	56	5,3	5,3	86,1
	Teljesítményértékelésre egyáltalán nem került sor	145	13,7	13,9	100,0
	Összesen	1046	98,9	100,0	
Hiányzó	NT	8	7		
	NV	4	4		
	Total	12	1,1		
Összesen		1057	100,0		

fog. Paradox módon fokozhatja ezt a hatást az adatfelvétel teljes anonimitása, vagyis az a körülmény, hogy a válaszadó még esetleges őszintesége esetén sem remélheti azt, hogy a szervezeten belüli negatív gyakorlat szélesebb körben is kitudódik (legfeljebb azt, hogy a kérdezőbiztos a következő interjúalanyának – esetleg éppen az érintett munkahelyi vezetőnek – kikotyogja, amit az előző interjú során hallott).

Ezek a megfontolások túlmutatnak az empirikus tanulmányok bevezető részeiben gyakran olvasható, az eredmények megalapozottságával és/vagy általánosíthatóságával kapcsolatos fenntartásokon, mivel a vizsgált kérdések, illetve az alkalmazható – és az alábbiakban bemutatott – elemzési megközelítések körét érdemben módosító következményekkel járnak. E következmények lényege, hogy voltaképpen úgy kell eljárunk, mintha az alkalmazott mérési skála abszolút értékeit nem ismernénk (méréselméleti nyelven fogalmazva: az alkalmazott skálák nem aránymérő, hanem intervallumszintűek). Másként fogalmazva: itt nem a válaszok abszolút megoszlásának, hanem más változókkal való összefüggéseinek, együttmozgásának tulajdonítunk döntő információ tartalmat.

Némileg meglepőnek tűnhet, hogy az ETÉ működésének ötödik évében országosan még mindig csak a köztisztviselők 81%-ának esetében beszélhetünk rendszeres, rendszerszerű működésről (hangsúlyozzuk, hogy itt nem az ETÉ működésének mikéntjéről, színvonaláról van szó, hanem arról, hogy egyáltalán megtörténnek-e azok a formális eljárási mozzanatok, amelyeket a jogszabály előír). Természetesen elképzelhető az is, hogy a válaszadók rosszul tudják vagy rosszul emlékeznek, és valójában 81%-nál jóval nagyobb a formálisan hiánytalan teljesítményértékelési ciklusok aránya; ebben az esetben viszont arra következtethetünk, hogy az ténylegesen tét nélküli papírgyártás (hiszen máskülönben az érintetteknek minimum tudomása lenne róla).

A 2. táblázat az ETÉ következtében végrehajtott illetményeltérítések irányáról és gyakoriságáról tartalmaz információt.

Az adatok két figyelemreméltó mozzanatot tartalmaznak. Az egyik az illetménycsökkentések minimális – gyakorlatilag a nullával egyenlő – aránya; a másik pedig a pozitív irányú illetményeltérítések magas, 21%-os aránya. Ami az előbbit illeti, az illetmény-eltérítések

Az ETÉ keretében bekövetkező illetményeltérítések gyakoriságai

K18 Meg változtatták-e az Ön fizetését a teljesítményértékelés következményeképpen?		Gyakoriság	Relatív gyak.	Relatív gyak. (érvényes)	Kumulált gyak.
Érvényes	0 NT	4	4	5	5
	1 Nem	649	61,4	76,8	77,3
	2 Igen, pozitív irányban	178	16,8	21,1	98,4
	3 Igen, negatív irányban	9	8	1,1	99,4
	9 NV	5	5	6	100
	Total	845	79,9	100	
Hiányzó	System	212	20,1		
Összesen		1057	100,0		

Az értékelési eredmények objektivitásával kapcsolatos percepciók

K19 Véleménye szerint felettese reálisan értékeli-e munkáját?				
	Gyakoriság	Relatív gyak.	Relatív gyak. (érvényes)	Kumulált gyak.
1. Mindig reálisan	88	49,4	49,4	49,4
2. Az esetek többségében reálisan	76	42,9	42,9	92,3
3. Egyes esetekben reálisan, más esetekben nem	14	7,6	7,6	99,9
4. Az esetek többségében nem reálisan	0	0,1	0,1	100
Összesen	178	100,0	100,0	

vizsgálatánál a továbbiakban eltekintünk a csökkentések vizsgálatától (a megkérdezett 1057 fő közül mindössze 9 tartozik ebbe a csoportba). Az utóbbi kérdésre pedig később részletesebben is visszatérünk.

Az ETÉ egyes aspektusaival kapcsolatos megítélés

Az ETÉ működésének sarkalatos – ezen belül pedig a mérő-értékelő (Hajnal, 2001) típusú rendszerek középponti jelentőségű – kérdése a teljesítményekre vonatkozó értékelések, ítéletek objektivitása. Az ítéletalkotást torzító számos és súlyos, a különböző ETÉ-rendszerekben általában is többé-kevésbé jelen lévő tényező mellett a szubjektivitásnak/torzításnak esetünkben további, a bevezetőben röviden már említett okai is vannak, úm. a specifikus teljesítménydimenziók és -kritériumok hiánya, a rendelkezésre álló szakértelem hiánya, vagy a szervezeti és a szakpolitikai szintű teljesítménymérés szinte teljes hiánya.

E tényezőkből kifolyólag az értékelési eredmények objektivitása az esetek egy jelentős részében vélhetően illúzió. Ezt a problémát, az értékelt személyeknek a rájuk vonatkozó értékelési eredmények objektivitásával

kapcsolatos – a 3. táblázatban bemutatott – percepciói sem nem oldják meg, hiszen ezek a vélemények is számtalan szisztematikus és kontrollálhatatlan torzító hatásnak vannak kitéve. Mindazonáltal tanulságos és informatív lehet ezen eredményeket röviden áttekinteni (3. táblázat).

Mint arra a bevezetőben már utaltunk, az adatok első látásra meglepően kedvező képet tárnak a szemlélő elé, a válaszadók 86%-a szerint mindig, vagy általában reális a rájuk vonatkozó értékelési eredmény, miközben mindössze 3%-nak van egyértelműen lesújtó véleménye e tekintetben.

Az ebben a fejezetben áttekintett kérdéskörök közül az utolsó az ETÉ ténylegesen működő rendszerének teljesítménynövelő és munkamorált javító hatásával kapcsolatos. A negatív megítélések itt – a teljes populáció körében vizsgálva – enyhe többségben vannak, míg 43% azok aránya, akik szerint a köztisztviselők munkamorálja az ETÉ hatására javult, addig 47,4% az ellentétes véleményen lévők aránya. Érdekes és tanulságos az a körülmény, hogy a vezetők szignifikánsan (t-próba $p = 0,018$) rosszabbnak ítélik az ETÉ tényleges potenciálját, mint a beosztottak (4. táblázat).

Milyen a beosztása?*				
Pozitív hatással van-e a teljesítményértékelés és a hozzá kapcsolódó illetményeltérítés a köztisztviselők munkamoráljára?				
% within Milyen a beosztása?		Pozitív hatással van-e a teljesítményértékelés és a hozzá kapcsolódó illetményeltérítés a köztisztviselők munkamoráljára?		Összesen
		igen	nem	
Milyen a beosztása?				
	vezető	40,4%	59,6%	100,0%
	beosztott	48,9%	51,1%	100,0 %
Összesen		47,6%	52,4%	100,0 %

A vezetők szignifikánsan elmarasztalóbb véleményének az ad különös súlyt, hogy ők a rendszer tényleges működésére lényegesen jobb rálátással bírnak, mind a beosztotti munkakörben dolgozók.

**Az illetményeltérítés „használati módja”:
Kik kerülnek a „jók” csoportjába?**

Ebben a fejezetben az illetményeltérítés – praktikusán: az ETÉ alapján végrehajtott fizetésemelés – funkciójával, használati módjával kapcsolatos kérdéseket járjuk körül. A kérdés első pillantásra triviálisnak tűnhet, hiszen – azt gondolhatnánk – nyilván azok kapnak megemelt illetményt, akiknek átlagon felüli a munkateljesítményük. Valójában azonban korántsem triviális kérdéssről van szó, nem szól ugyanis semmilyen kényszerítő erejű érv azon vélekedés mellett, hogy az ETÉ-alapú illetményemelést csak a rendeltetési céljának megfelelően lehetne felhasználni. Az alábbiakban tehát a magyar ETÉ központi mozzanatát – az ösztönzési célú illetmény-eltérítések gyakorlatát – tesszük közelebbi vizsgálat tárgyává, azt a kérdést vizsgáljuk, hogy vajon milyen szempontok alapján dől(het) el, hogy ki kerül a „jutalmazottak”, és ki a „nemjutalmazottak” csoportjába.

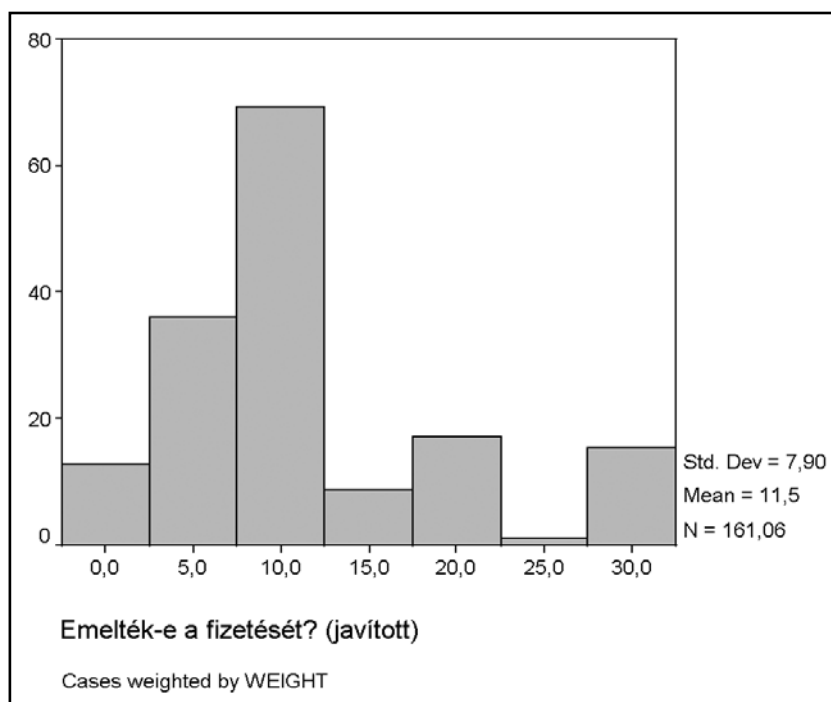
A szervezeti pozíció és a szervtípus hatása

Lássuk először az emelések nagyság szerinti megoszlását! Ezzel kapcsolatban a 2. ábra nyújt információt. A 2. ábra alapján megállapítható, hogy az eloszlás

erősen balra torzult, vagyis a kis értékek erősen túlsúlyban vannak. Jól jellemzi ezt a körülményt az a tény, hogy az illetményemelések közel háromnegyede nem nagyobb 10%-nál, vagyis – noha ezen állítást empirikusan nem tudjuk alátámasztani – inkább formálisnak tekinthető, és nélkülözi a tényleges, „jutalmazó” funkciót (2. ábra).

2. ábra

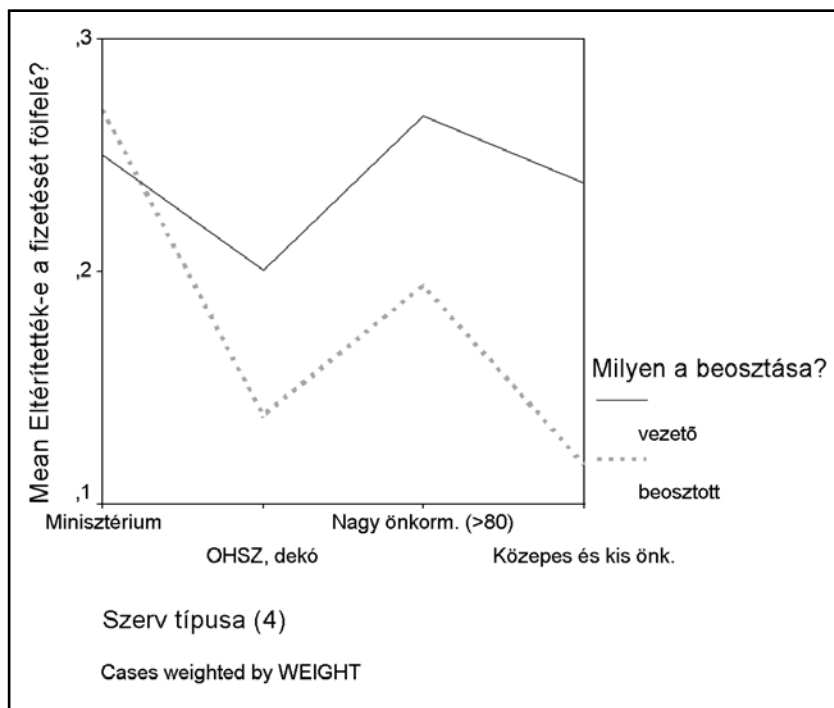
Az illetményemelések elosztását mutató hisztogram⁴



Nézzük most meg, hogy miben különböznek a fizetésemeléssel jutalmazottak a nemjutalmazottaktól! A 3. ábra a megemelt illetmények előfordulási gyakoriságait mutatja vezetők-beosztottak, illetve szervtípus szerinti bontásban.

A 3. ábra három megállapítást sugall:

Az illetményemelések gyakorisága a szervtípus, valamint a szervezeti pozíció függvényében⁶



3. ábra **A jutalmazottak sajátosságai**

Az elemzés itt összegzett fázisában arra a kérdésre kerestünk a választ, hogy milyen sajátosságok különböztetik meg a (fizetésemeléssel) jutalmazottakat a nemjutalmazottaktól. E kérdés mögött nyilván az a szándék rejlik, hogy megvizsgáljuk: megalapozottnak tűnik-e az a vélelem, hogy az illetményemelést valóban a kiemelkedő teljesítmény jutalmazására használják, nem pedig egyéb célra vagy célokra.

A probléma itt természetesen abban áll, hogy a kérdőívben nincs közvetlenül az egyéni munkateljesítményre utaló adat. Van ezzel szemben viszonylag nagyszámú egyéb, az egyéni munkateljesítménnyel, illetve az azzal kapcsolatos vezetői percepciókkal potenciálisan összefüggő változó. Az elemzés időbeli és technikai, valamint a tanulmány terjedelmi korlátai miatt viszonylag durva módszereket használtunk: alapeszköz a diszkriminancia-analízis⁶ volt.

Miközben lényeges közös vonások is mutatkoznak, az eredmények a két

- (a) Az egyik az, hogy a szervtípus hatással van az illetményeltérítések gyakoriságára, itt nem részletezett vizsgálatok alapján ez a benyomás megalapozottnak mondható, amennyiben a minisztériumok és a nagy önkormányzatok körében statisztikailag szignifikánsan (t-próba $p=0,004$) gyakoribb az illetményemelés, mint a másik két szervezetszint esetében.
- (b) A második megállapítás az, hogy – általánosságban – a vezetők között némileg gyakoribb az illetményemelés, mint a beosztottak között (t-próba $p=0,029$). Ez az összefüggés azonban – legalábbis a válaszadók összességét tekintve – már kevésbé feltűnő.
- (c) Van végül egy harmadik, igen érdekes összefüggés is. Míg a minisztériumokon kívüli valamennyi közigazgatási szervtípus esetében jellemzően a vezetőket jutalmazzák illetményemeléssel, addig a minisztériumok esetében eltűnik – sőt, némileg a visszajára is fordul – ez a mintázat. Noha a szervtípus és a pozíció közötti ezen ún. interakciós hatás statisztikailag nem szignifikáns, a további elemzések során érdemes figyelemmel lenni erre a különbségre. Ezért a fizetésetérítések rendszerének „működését” a továbbiakban a minisztériumok, illetve a többi szervtípus esetében elkülönítve fogjuk vizsgálni (ezen különbségtétel indokoltságát egyébként e további vizsgálatok visszaigazolták).

vizsgált szervezetszint – (a) minisztériumok, illetve (b) nemminisztériumok – tekintetében részben markánsan különböző eredményeket is mutatnak. A két csoport legfontosabb közös vonása, hogy alig van olyan változó, amely az illetményemeléssel összefüggene, azt akár csak részben is meg tudná magyarázni. A vizsgált független változók a következők voltak:

- szervezeti pozíció (vezető vs. beosztott),
- részt vett-e az elmúlt években felsőfokú iskolarendszerű, felsőfokú egyéb, közigazgatási szakmai vagy más képzésen,
- kora, neme, iskolai végzettsége,
- egyetemi végzettségének típusa.⁷

Noha a figyelembe vett egyéni jellemzők egyike sem utal közvetlenül a munkateljesítményre – könnyen elképzelhető például, hogy egy alacsonyabb iskolai végzettségű köztisztviselő a saját munkakörében ügyesebb, szorgalmasabb, mint egy magasabb végzettségű munkatársa –, együttesen és statisztikailag mégis megalapozottnak tűnne az a várakozás, hogy valamilyen összefüggést mégiscsak mutatnak azzal. Ennek fényében meglepő, hogy a fenti adatokat leíró összesen 22 változóból, egykét kivétellel, egyik sem gyakorol felismerhető hatást arra, hogy valamely adott köztisztviselő kap-e illetményemelést vagy nem (a kivételekről a következő be-

kezdésekben lesz szó). Másként fogalmazva: az, hogy valaki több vagy kevesebb képzésen vesz részt, milyen szintű iskolai végzettsége van, vagy milyen jellegű a felsőfokú végzettsége stb., az alább áttekintett kivételektől eltérő, általános esetben semmilyen hatást nem gyakorol arra, hogy az illető végül is a „jutalmazottak” vagy a „nemjutalmazottak” csoportjába kerül-e.

Ezek az eredmények összességükben azt a vélekedést látszanak alátámasztani, hogy az ETÉ – melynek velejét és létjogosultságát nyilvánvalóan az illetmény-eltérítéstől remélt ösztönző, teljesítményfokozó hatás adja – nem működik jól, amennyiben nem a kiváló munkateljesítményt, hanem egyéb, pillanatnyilag számunka ismeretlen egyéni jellemzőket jutalmaz.

Ad (a):

Lássuk most a minisztériumokban dolgozó köztisztviselők csoportjának sajátosságait! A vizsgálat itt két olyan egyéni jellemzőt azonosított, amely statisztikailag szignifikáns módon összefügg a „jutalmazott vs. nemjutalmazott” csoportba való bekerüléssel. Érdekes módon mindkét jellemző az egyetemi végzettség típusával kapcsolatos: a közgazdászdiplomával rendelkezők viszonylag kisebb, míg a társadalomtudományi diplomával rendelkezők viszonylag nagyobb eséllyel kerülnek a jutalmazott csoportba.

Nyilvánvaló, hogy az egyetemi végzettség típusa nem állhat szisztematikus kapcsolatban az egyéni munkateljesítménnyel, vagyis hogy az ETÉ-t – és az abban foglalt illetményeltérítési lehetőséget – a minisztériumokban az ETÉ deklarált céljától különböző célokra használják fel. Noha hangsúlyozottan bizonytalan talajon álló, sokkal inkább interpretatív, mint következtetés jellegű megállapításról van szó, de talán megkockáztathatjuk: az illetményemelések kirajzolódó mintázata – beleértve a rendkívül magas, 25% körüli jutalmazási arányt – inkább a munkaerő-piaci versenyképesség magasabb fizetések útján történő biztosítását, mint a kiemelkedő munkateljesítmények honorálását látszik célozni.

Ad (b):

A nem minisztériumi szervezetekben dolgozók körében más a helyzet. A legnagyobb jelentősége itt a szervezeti pozíciónak van: a vezetők szignifikánsan nagyobb valószínűséggel kerülnek a jutalmazottak csoportjába, mint a beosztottak. Ezenkívül egy további tényező bizonyult szignifikánsnak: az elmúlt három évben közigazgatási szakmai képzésen részt vett köztisztviselők megint csak a többiekénél nagyobb eséllyel kerülnek a jutalmazottak közé.

Ezek az eredmények kevésbé adnak okot a csodálkozásra, és jobban összhangban állnak az ETÉ céljaival. A vezetők nagyobb arányú jutalmazása magyarázható egyrészt jobb szervezeti hatalmi pozícióikkal,

erősebb érdekérvényesítő képességeikkel, de másrészt az a feltételezés sem nélkülözi az életszerűséget, hogy a vezetők ténylegesen is a motiváltabb, törekvőbb köztisztviselők közül kerülnek ki. A közigazgatási továbbképzésen való részvétel mint az egyéni motiváció és munkateljesítmény indikátora pedig immár teljes mértékben plauzibilis eredménynek tekinthető. Vagyis a nemminisztériumi szervezetek esetében az ETÉ jutalmazó mozzanata a minisztériumoknál tapasztaltnál sokkal funkcionálisabb módon látszik működni.

Az értékelési eredmények megalapozottságával és az ETÉ eredményességével kapcsolatos percepciók

Miként az előzőben is, úgy ebben a fejezetben az ETÉ létjogosultságát, működésének értelmét leginkább meghatározó kérdésről lesz szó, e kérdés – emlékeztetőül – nem más, mint hogy a rendszer fő outputja: az értékelési eredményekben és fizetéseltérítésekben materializálódó teljesítménymérce mennyire jó, mennyire méri ténylegesen azt, amit mérnie kell(ene). Míg azonban az előző fejezetben az értékelt személyek objektív jellemzőinek tükrében próbáltuk a teljesítménymérés eredményének megalapozottságát felbecsülni, addig ebben a fejezetben a válaszadóknak a vizsgált kérdéssel kapcsolatos közvetlen percepciói jelentik a kiindulási alapot. Természetesen ennek során továbbra is szem előtt kell tartanunk a második fejezetben már megfogalmazott nehézséget, nevezetesen hogy

- a válaszadóknak a teljesítményértékelések eredményével, illetve a rendszer működésével kapcsolatos ítéletalkotási képessége erősen korlátozott, valamint hogy
- az előbbi korláttól függetlenül feltételezhető a válaszok bizonyos fokú „őszintétlensége” is (vagyis a válaszadókat több tényező is arra sarkallhatja, hogy ne tárják fel a kérdéssel kapcsolatos valódi véleményüket).

A rendszer alapvonásainak globális megítélése

Az előző fejezetben már bemutattuk, hogy a válaszadó saját személyére vonatkozó értékelési eredményt a köztisztviselők nagymértékben reálisnak minősítik, valamint azt is, hogy mindemellett az ETÉ aktuálisan működő rendszerét a válaszadók többsége – ezen belül pedig különösen a vezető beosztásúak – alkalmatlannak tartja arra, hogy kitűzött célját elérje.

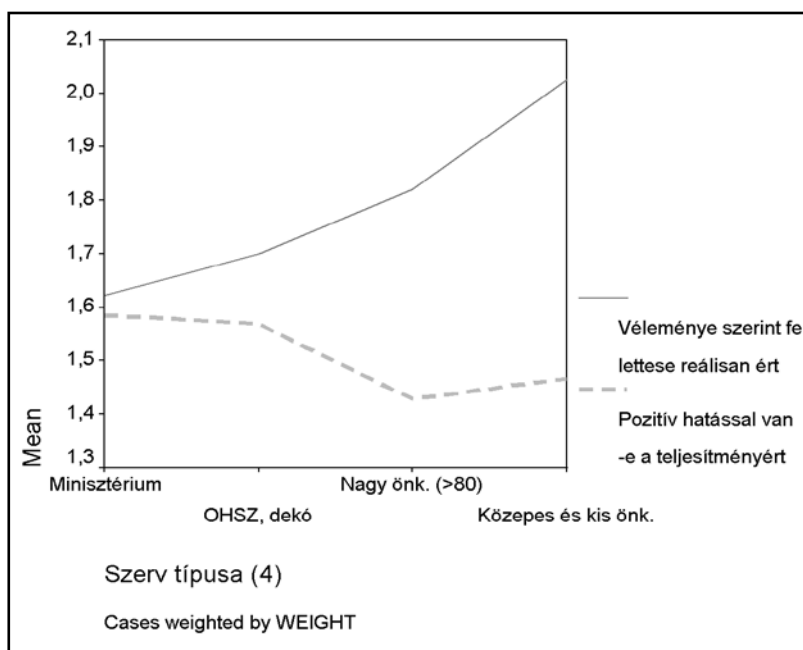
Mármost ez a két körülmény ellentmondásban látszik egymással állni, hiszen az ETÉ sikeres működésének egyik elengedhetetlen mozzanata az értékelési eredmények megbízhatósága, valóságúsága (vö. 1.

ábra). Látszólag tovább fokozza a jelenség érthetlenségét az a körülmény, hogy mindeközben a két változó között viszonylag szoros statisztikai összefüggés van ($r=0,16$, $p<0,0005$): minél kedvezőbbben vélekedik valaki a főnök őrála alkotott ítéletének megalapozottságáról, annál jobban bízik az ETÉ rendszerének globális működőképességében is.

Jobban átgondolva azonban ez utóbbi mozzanatot, valamint a tanulmány elején is említett bizalmatlansági hatást, ez az ellentmondás könnyen feloldhatóvá válik, az interpretáció a következő:

- A válaszadók viszonylag lazán, de azért felismerhetően egy olyan skálán – nevezzük ezt „mérés pártiságnak” – helyezkednek el, amelynek egyik (negatív) végpontját a teljesítményértékelés globális, a saját személyre vonatkozó vezetői értékelésnek pedig a konkrét elutasítása jellemzi, míg a másik (pozitív) végpontban a teljesítményértékeléssel, valamint a saját személyre vonatkozó értékelés megalapozottságával kapcsolatos kedvező attitűd a tipikus.
- Nem mellékesen jegyezzük meg, hogy ez a „mérés pártisági” skála ugyan gyengén, de felismerhetően összefügg azzal, hogy ki mennyire részeseül illetmény-növelésben: a jutalmazott képviselők szignifikánsan „mérés pártibbak”, míg a nem jutalmazottak viszonylag „mérés ellenesebbek” ($r\sim 0,1$, $p<0,0005$).
- Mint már többször említettük, a saját vezetői értékítéletét (K19 változó) a válaszadók 86%-a mindig, vagy az esetek többségében reálisnak tartotta, miközben abszolút többségük nem vár pozitív hatást az ETÉ-től. Ezt az ellentmondást az a megfontolás oldja fel, hogy akik a saját főnökükkel kapcsolatban még nem mernek egyértelműen elmarasztaló véleményt megfogalmazni (csak „viszonylag” elmarasztalóbbat: a lehető legjobb helyett a második legjobb válaszalternatívát választották), azok sokkal őszintébben nyilvánítottak véleményt egy olyan indirektebb és kevésbé érzékeny kérdésben, mint az ETÉ globális megítélése, a K19 kérdésre adott válaszokat tehát akkor interpretáljuk helyesen, ha a válaszokat „elosztjuk kettővel”. Ez a megállapítás azért lényeges, mert lényegesen más megvilágításba helyezi a rendszer ezen kritikus mozzanatával kapcsolatban rendelkezésre álló látszólag kedvező adatokat.

A saját személyre vonatkozó vezetői teljesítményértékelésre (K19, 1 – „mindig reális”, 2 – „általában reális”) és az ETÉ működőképességére (K20, 1 – „pozitív hatással van”, 2 – „nincs pozitív hatással”) vonatkozó átlagos megítélések szervtípusonként⁸



Az ETÉ működésével kapcsolatos szervtípus-specifikus vonások

Az előző fejezetben arra a következtetésre jutottunk, hogy vannak bizonyos szisztematikus különbségek abban, ahogy az ETÉ egyfelől a minisztériumokban, másfelől a többi közigazgatási szervtípusban működik. Az alábbiakban ezeket a különbségeket kíséreljük meg azonosítani a jelen fejezetben vizsgált két, a válaszadók értékítéletét mutató változóban (K19 és K20).

A 4. ábra grafikonja a két változó és a szervtípus közötti összefüggést mutatja.

A 4. ábra tanúsága szerint, ahogy „haladunk” a minisztériumoktól a nagyobb, majd a kicsi és közepes önkormányzati hivatalok felé,

- úgy romlik a vezető általi teljesítményértékelés megalapozottságával kapcsolatos percepció, illetve.
- úgy erősödik az ETÉ működésének eredményességébe vetett bizalom.

Hangsúlyozzuk, hogy ez az összefüggés nem az egyes egyének szintjén áll fenn – hiszen ott, mint azt az előző alponthoz bemutattuk, pozitív összefüggés van a két értékelő változó között –, hanem az egyes szervtípusokban dolgozó válaszadói csoportoknál. (Vagyis helytelen lenne pl. egy olyan interpretáció, hogy „azok utálják a legjobban a teljesítményértékelési rendszert,

akiknél – a húsba vágó vezetői értékelések miatt – a legjobban szorít a cipő”.)

Ad (a)

Ezen empirikus tény a rendelkezésre álló adatok alapján nem sikerült megnyugtatóan interpretálni. A legvalószínűbb magyarázat az lehet, hogy a kis és közepes önkormányzatok körében működik valamilyen, alapvetően csak ebben a körben jelentkező hatás, ami „drámai” mértékben lerontja az értékelteknek az értékelési eredmény megalapozottságába vetett bizalmát. Amint ugyanis e csoportot kivesszük a vizsgált körből, a csoportok közötti különbség statisztikailag inszignifikánssá válik (ANOVA $p=0,085$).

Ad (b)

Az ETÉ globális működésével kapcsolatos vélekedésekben a törésvonal máshol húzódik: a központi közigazgatás szervezeteinél (minisztériumok, OHSZ-ek, dekok) dolgozói körében viszonylag negatív vélekedések az önkormányzati közigazgatás szervezeteinek esetében fordulnak át pozitívba. Ez a körülmény némileg összecseng azzal a korábbi megállapítással, hogy a központi kormányzati szerveknél (elsősorban a minisztériumokban), ellentétben a többi szervtípussal, nem találni annak jelét, hogy az ETÉ ténylegesen a „jókat” jutalmazná. Ezzel szemben az önkormányzatok körében kimutathatók ilyen jelek.

Összefoglalás

Egyfelől a kutatás választott módszerében (kérdőíves adatfelvétel) inherensen benne rejlő korlátok, másfelől pedig az adatfelvétel technikai-terjedelmi korlátai az ETÉ-nek csak meglehetősen szűk körű és korlátozott érvényű vizsgálatát teszik lehetővé. A fentiekben bemutatott adatok és megfontolások alapján két általános, összegző jellegű észrevétel látszik helyénvalónak.

A rendszer egészét tekintve viszonylag kedvezőtlen eredmények sejlenek föl:

- Az illetményeltérítések általában nem látszanak lényegi funkciójukat betölteni, büntetni nem büntetnek, hiszen gyakorlatilag senkinek nem csökken az illetménye, és jutalmazni sem igen jutalmaznak, mivel (i) az esetek nagy részében küszöbérték alatti (10%-nál nem nagyobb) jutalomról van szó, illetve (ii) nemcsak a tényleg kiválóak, hanem meglehetősen sokan – több, mint 20% – kapnak valamilyen mértékű jutalmat.
- A jutalmazási döntések alapját képező teljesítményértékelések objektivitásának, megalapozottságának látszatra igen kedvező megítélése közelebbi vizsgálatok után már jóval illuzórikusabbnak tűnik: (i) a jutalmazottak és a nemjutalmazottak egyéni jellemzői

között alig lehet bármilyen kézzelfogható különbséget kimutatni, emellett pedig (ii) az utolsó fejezet végén bemutatott empirikus érvek, illetve (iii) a válaszadók őszintétlenségével kapcsolatos analitikus megfontolások is azt a vélekedést erősítik, hogy a vezetői értékítéletek a valóságban jóval kevésbé tükrözik a tényleges munkateljesítményeket, mint azt a válaszok megoszlási adatai alapján gondolhatnánk.

- A fentiek tükrében kevésbé meglepő, hogy az ETÉ rendszerszerű működőképességével kapcsolatos köztisztviselői vélekedések a legkevésbé sem rózsásak, a többség szerint a rendszer képtelen alapvető célját: a munkamorál javítását elérni.

A különböző közigazgatási szerveket differenciáltan vizsgálva a fenti általános megállapítások nem egyforma módon és mértékben tűnnek érvényesnek:

- A diszfunkcionális – vagy legalábbis az ETÉ deklarált céljaival össze nem egyeztethető – vonások az átlagosnál jóval erősebbek a minisztériumokban: (i) kiugróan magas a jutalmazottak aránya, akiket (ii) vélhető munkateljesítményük nem különböztet meg a nemjutalmazottak körétől, (iii) az ETÉ működőképességével kapcsolatos szkepszis is itt a legnagyobb, összességében tehát (iv) úgy tűnik, az illetményeltérítések gyakorlata itt a jutalmazás-büntetés helyett más – vélhetően a munkáltató munkapiaci versenyképességét, vonzerejét javító – funkciót szolgál.
- A központi közigazgatás egyéb szervezeteiben, valamint a nagy és a közepes/kicsi önkormányzatok csoportjában az előbb említett tendenciák általában csak kisebb mértékben (esetenként egyáltalán nem) érvényesülnek. A jutalmazási döntésekre itt inkább a szervezeti pozíció (vezető – nem vezető), illetve a (továbbképzéseken való részvételben megnyilvánuló) munkahelyi motiváció gyakorol felismerhető hatást. Összességében azt mondhatjuk, hogy szervezetekre vonatkozó megállapítások leginkább egy hagyományos, taylori-weberi bürokratikus munkaszervezet képét tárják a szemlélő elé.

A vizsgálat ezen összegző megállapításai nagy vonalakban összecsengenek a szerzőnek a bevezetőben összegzett, meglehetősen borús előzetes várakozásaival, azonban – elsősorban az ETÉ-nek a különböző szervtípusokra jellemző specifikus működési-alkalmazási módjait illetően – több ponton lényegesen finomítják is azokat. Pontosabb diagnózisok, és különösen normatív jellegű ajánlások megfogalmazását azonban ezek az eredmények még nem alapozzák meg, ezt csak további, részben eltérő módszereken is alapuló vizsgálatok tennek lehetővé.

Lábjegyzet

- ¹ A tanulmány alapját egy 2006-ban, a Magyar Közigazgatási Intézet kutatási programja keretében készült kutatási jelentés képezi
- ² Egyszerűbben: az (a) tényező azt jelenti, hogy a válaszadók „nem tudják”, míg a (b) azt, hogy – még ha tudják is, de – „nem mondják”, illetve „nem azt mondják”
- ³ A Magyar Közigazgatási Intézetben e vizsgálatok közül a cikk megjelenésének időpontjában egy-kettő már a megvalósulás stádiumában van.
- ⁴ A vízszintes tengelyen az eltérések mértéke, a függőlegesen pedig az adott eltérítési intervallumhoz tartozó abszolút gyakoriságok találhatóak (vagyis pl. az első oszlop azt jelzi, hogy a -2,5-től +2,5-ig terjedő intervallumban összesen kb. 12 válaszadó található). Az adathalmaz hét olyan esetet tartalmazott, ahol a válaszadó az adatfelvétel időpontjában érvényes jogi szabályozás szerinti 30%-os maximumnál nagyobb mértékű (40-125%-os) illetményemelésről számolt be. Ezeket az értékeket 30%-ra javítottuk.
- ⁵ A vízszintes tengelyen a szervtípus, a függőleges tengelyen pedig a fizetés-eltérítések átlagos gyakorisága van feltüntetve (vagyis pl. az OHSZ-ek és dekok esetében a vezetőknek kb. a 0,2-ed része, azaz 20%-a, a beosztottaknak pedig a 0,13-ad része, vagyis 13%-a részesült pozitív irányú illetmény-eltérítésben)
- ⁶ A technika lényege, hogy potenciálisan nagyszámú és magas mérési szintű magyarázó változót vizsgálva azokat próbálja meg azonosítani, amelyek érdemben meghatározzák azt, hogy valamely válaszadó a „jutalmazott” vagy a „nem-jutalmazott” kategóriába kerül. A valóban releváns változók kiszűrése érdekében stepwise módszerrel, $p(in)=0,05$, $p(out)=0,1$ paraméterekkel dolgoztunk.
- ⁷ Noha az iskolai végzettségen és az életkoron kívül valamennyi változó alacsony (nominális) mérési szintű, azok dichotóm („említ-nem említ”) volta lehetővé teszi aránymérő skálán történő értelmezésüket
- ⁸ Az ábrában jelzett összefüggések egyébként statisztikailag is szignifikánsak: a K19 esetében ANOVA $p<0,0005$, a K20-nál pedig $p=0,006$. Fontos mellékkörülmény, hogy a „szervezeti pozíció” (beosztott/vezető) változót is bevonva a magyarázó faktorok közé mindkét változó esetében inszignifikáns hatással találkoztunk (kétutas ANOVA esetén $p=0,778$, illetve $0,055$).

Felhasznált irodalom

- Carey, R.G. – Posavac, E. J. (1992): Program evaluation: methods and case studies, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Gajduschek, György – Hajnal György (2001): A közigazgatási alapvizsga- és szakvizsgaprogramok eredményhatékonyságáról, Magyar Közigazgatás 2001 június, pp. 343–352. old.
- Hajnal, György (2006): Hatékonyság és teljesítmény az Európai Unió országainak közigazgatásában, In: Lőrincz Lajos (2006) (ed.): Közigazgatás az Európai Unió tagállamaiban. Összehasonlító közigazgatás, Budapest: Unió pp. 467–510. old.
- Hajnal György (2005): The spirit of management reforms: Towards building an explanatory model of NPM, Public Management Review 7:4 pp. 495–513.
- Hajnal György (2001): Egyéni teljesítménymérés és -értékelés a közigazgatásban: tapasztalatok és lehetőségek a magyar KTV-szabályozás tükrében
- Hajnal György (1999): Teljesítményorientáció a közigazgatási reformokban. Nemzetközi tapasztalatok a második világháború utáni időszakban, Magyar Közigazgatás 49:6 pp. 289–299, 49:7 pp. 361–370., 49:8, pp. 426–435.
- Linder Viktória (2006): Egyéni teljesítményértékelés és kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban, Humánpolitikai Szemle 2006/10 pp. 30–45. 2006/11 pp. 48–56.
- Wood, R. – Marshall, V. (1993): Performance appraisal: practice, problems and issues, Paris: OECD/PUMA
- Wood, R. – Maguire, M. (1993): Private pay for public work. Performance-related pay for public sector managers, Paris: OECD/PUMA

Cikk beérkezett: 2007. 2. hó

Lektorai vélemény alapján átdolgozva: 2007. 4. hó

1. melléklet

Az adatfelvételhez használt kérdőívnek az ETÉ-re vonatkozó kérdései

17. Az elmúlt évben sor került-e az Ön teljesítményének formális értékelésére?

1 – Igen

2 – Részben, a teljesítménycélok kitűzése megtörtént, de az értékelő beszélgetésre és a teljesítmény év végi értékelésre már nem került sor ----- > TOVÁBB 20.-RA!

3 – Teljesítményértékelésre egyáltalán nem került sor ----- > TOVÁBB 20.-RA

0 – NT ----- > TOVÁBB 20.-RA!

9 – NV ----- > TOVÁBB 20.-RA!

18. Megváltoztatták-e az Ön fizetését a teljesítményértékelés következményeképpen, s ha igen, milyen mértékben?

- 1 – Nem
- 2 – Igen, pozitív irányban,%-kal
- 3 – Igen, negatív irányban,%-k al

-
- 0 – NT
 - 9 – NV
 - X – nem kellett feltenni

19. KÁRTYALAP

19. Véleménye szerint felettese reálisan értékeli-e munkáját?

- 1 – Mindig reálisan
- 2 – Az esetek többségében reálisan
- 3 – Egyes esetekben reálisan, más esetekben nem
- 4 – Az esetek többségében nem reálisan
- 5 – Sohasem reálisan

-
- 0 – NT
 - 9 – NV
 - X – nem kellett feltenni

20. Összességében hogyan ítéli meg, pozitív hatással van-e a teljesítményértékelés és a hozzá kapcsolódó illetményeltérítés a köztisztviselők munkamoráljára – ösztönzi-e őket a jobb teljesítményre?

- 1 – Igen
- 2 – Nem

-
- 0 – NT
 - 9 – NV