

# Teljesítményértékelés és hatékonyságmérés a rendőrségen. Kérdőíves kutatás az egyéni teljesítményértékelésről<sup>1</sup>

VÁRI Vince<sup>2</sup>

*Kérdőíves kutatásomat a rendőrség hivatásos állományú tagjainak körében végeztem el. Ennek során a szervezeti, de főleg az egyéni teljesítményértékelést érintő hipotéziseimre kerestem igazolást. A vizsgálat eredményei többek között arra világítottak rá, hogy a teljesítményértékelési rendszer erősen elfogult, szubjektív elemekkel terhes, és szorosan tapad a szervezeti pozícióhoz. Az egyéni teljesítményértékelés az erős szervezeti behatása miatt nem tud reális képet nyújtani az egyedi dolgozói teljesítményekről, így alkalmatlan arra is, hogy - eredeti rendeltetésének eleget téve - ösztönző eszközként szolgáljon a teljesítmény fokozására, ezáltal az életpályamodell egyéni szintű fejlesztő motorjává váljon.*

**Kulcsszavak:** teljesítményértékelés, indikátor, rendőrség, hatékonyság, életpályamodell

Az új életpályamodellben kiemelt szerepet kapott az egyéni teljesítményértékelés, hiszen ez egyrészt az előmenetelt is befolyásolja, másrészt évente két alkalommal külön juttatást is biztosít. A megnövelt jelentőségénél fogva nagyon lényeges, hogy a teljesítménymérés rendszere mentes legyen a szubjektív elemektől. Objektivitása pontosan definiálható, átlátható és egyöntetű mérőszámokon kell hogy nyugodjon. Hiszen, ha annak módszertana az állomány körében nem kap kellő „legitimitást”, úgy a szervezetre gyakorolt hátránya meghaladhatja előnyeit, amivel komoly belső feszültségek forrása lehet. A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (Hszt.) hatálybalépését megelőzően a rendőrségi hatékonyságmérés normatív alapjainak újraszabályozásához szükséges és elengedhetetlen normák megszülettek, úgy mint:

<sup>1</sup> A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Egyed István posztdoktori program keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

<sup>2</sup> VÁRI Vince dr. PhD, r. őrnagy, tanársegéd, NKE Rendészettudományi Kar, Bűnügyi Tudományok Intézete, Büntetőeljárásjogi tanszék  
Vince VÁRI dr. PhD, police major, assistant lecturer, NUPS Faculty of Law Enforcement, Institute of Criminal Sciences, The Department of Criminal Procedure Law  
orcid.org/0000-0001-6416-1645, vari.vince@uni-nke.hu

- a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről;
- az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról;
- a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről szóló 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet (továbbiakban SZTÉR);
- valamint a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek szervezeti teljesítményértékelése keretében elvégzendő, a szervezeti működés teljesítménymutatói értékelésének szempontrendszeréről szóló 36/2013. (XII. 21.) BM utasítás.

Kutatásom során a mérési rendszerrel kapcsolatos egyéni véleményeket mértem fel. Vagyis azt, hogy az értékeléssel érintettek szerint mennyire váltotta be a hozzáfűzött reményeket. Alkalmas-e az egyéni teljesítményértékelés arra, hogy tényleges ösztönző hatást fejtsen ki a munka minőségének és a mennyiségének növelésére, ezáltal arra, hogy az életpályamodell lényegi építőkövévé váljon. Ennek bemutatását megelőzően fontosnak tartom néhány lényeges elméleti kérdés tisztázását.

## **A rendőrség teljesítményértékelésével szemben megfogalmazható elvárások<sup>3</sup>**

A menedzsment felfogású teljesítményszemlélet leginkább a szervezet finánciális és eredményességi területéhez kapcsolódik, és a humán erőforrás-gazdálkodás javításán át törekszik a nagyobb hatékonyság elérésére. Amennyiben növeljük a dolgozói lojalitást és proponáljuk a magasabb teljesítményt, úgy a szervezet összhatékonyságára vagyunk hatással. Aligha férhet kétség ahhoz, hogy bármely szerv működési költségeit jelentősen növeli a dolgozók magas fluktuációja miatt növekvő kiképzési és betanítási kényszer. A munka minősége és gyorsasága pedig szorosan kapcsolódik a munkavállalók képzettségéhez, munkabíráshoz és motivációjához.

A rendőrség különféle szolgálati ágainál a sokrétű feladatot ellátó kollégákkal szembeni teljesítményelvárások, a személyes és szakmai kompetenciák egészen más elvárási rendszerben működnek, mint a civil vagy akár a közszféra más alrendszerében. A rendőrség sokkal inkább hasonlítható egy, a piacon működő szolgáltató egységhez, mintsem bármely más közintézményhez. A teljesítményt ösztönző hajtóerő elsősorban a humán erőforrás motivációjában ragadható meg. Ennek mibenlétét, jelentését illetően számos elmélet született, de lényege abban a magatartásban is rejlik, amit a vezető tanúsít a beosztottjaival szemben annak érdekében, hogy őket a szervezeti célok elérésére készítse.<sup>4</sup> A rendőrség feladatainak, így teljesítményértékei eredményének elsősorban nem saját belső szervezeti céljaival, hanem társadalmi rendeltetésével kell összefüggnie, így nemcsak szervezeti, hanem valódi társadalmi érdek a pozitív és mű-

<sup>3</sup> Vári (2014)

<sup>4</sup> Pedagógiai és pszichológiai ismeretek rendőri vezetőknek (2009) 50.

ködőképes teljesítményértékelési rendszer kialakítása. Ahogy Finszter megfogalmazza: „az a szervezet, amelyik hierarchikus rendje következményeként szinte minden tagját szolgálai szerepre kárhóztatja, azt kockáztatja, hogy a külső kapcsolataiban minden együttműködési készségét elveszíti és úgyszólván egész környezetére, mint ellenségre tekint. A szervezethez tartozó így adhatja tovább a környezetnek mindazt a megaláztatást és sérelmet, amelyet a szervezeten belül elviselni kényszerült.”<sup>5</sup>

A motivációtól eltérő fogalom az ösztönzés, amely bár lényegileg a külső erőket takarja, kapcsolódik a belső érzésekhez, amelyek a jó teljesítmény elérésekor keletkeznek.<sup>6</sup> A teljesítményértékelés az ösztönzés és a motiválás egyik módja. A szervezeti élet velejárója, hogy résztvevői kölcsönösen értékelik egymás teljesítményét, ugyanis közös céljuk a szervezet egészének sikere és eredményessége. Alapvetően kétféle értékelési módot különböztethetünk meg:

- az informális értékelés: spontán módon történik azzal, hogy a vezetők állandóan figyelemmel kísérik a beosztottjaik munkáját, és arról ítéletet alkotnak.<sup>7</sup> Ennek sajátossága, hogy szubjektív és személyes vélekedésen alapul. Az információáramlás hiányosságaiban is nyomon követhető, a szolgálati út túlzott szabályozottságának kikerülésére inkább informális hálókön történik az információ cseréje, amely szintén a bizalom kialakulásának gátjává válik;<sup>8</sup>
- formális értékelés: a szervezet által tudatosan kifejlesztett rendszer, amelynek segítségével rendszeresen és szisztematikusan értékelik alkalmazottaik teljesítményét.<sup>9</sup>

A teljesítményértékelés az új típusú közszolgálati modellben lényegét tekintve egy fejlesztésközpontú, kompetenciaalapú, egyénre szabott, évente ismétlődő célmeghatározás, ami strukturált formában nyújt visszacsatolást. A vezető által támogatott és figyelemmel kísért, a permanens fejlődést szolgáló folyamat, amely a köztisztviselői önértékelésből, a vezetői előértékelésből és a kettőjük megegyezéséből áll.<sup>10</sup> Az értékelés alapja a kettejük közötti kommunikáció, ahol előre kitűzik a világosan és részletesen meghatározott és ténylegesen mérhető célokat, amelyek alkalmasak lehetnek az összehasonlításra, ezzel objektív elemeket hordoznak.<sup>11</sup> Azonban az értékelési szempontok jelentős része az emberi képességek, készségek tartományában jelentkezik, amelyek mérése direkt módon nehezen, vagy egyáltalán nem kifürkészhető, gondolva itt olyanra, mint a döntési képesség vagy a kapcsolatteremtő készség. A vezető és beosztott közötti konszenzuális teljesítményértékelési modell igyekszik feloldani az egyébként a hierarchiából fakadó szubjektív informális tényezőt. Amennyiben viszont formálissá válik vagy az egyoldalú megegyezés kikényszerítésével szemben a dolgozó számára nem áll

<sup>5</sup> Finszter (2006) 648.

<sup>6</sup> Bakacsi et al. (2006) 92.

<sup>7</sup> Gyökér (2007) 67.

<sup>8</sup> Krémer–Molnár–Valcsicsák (2010) 269–306.

<sup>9</sup> Krémer–Molnár–Valcsicsák (2010) 67.

<sup>10</sup> Útmutató az új típusú közszolgálati teljesítményértékeléshez (2008) 8.

<sup>11</sup> Amberg–Molnár (2004) 133–147.

rendelkezésre jogorvoslati csatorna vagy érdekérvényesítési fórum, úgy ez a megoldás sem tesz mást, mint legalizálja a szubjektív térnyerését a teljesítményértékelésben. Naivitás lenne azt gondolni, hogy a szubjektív teljesen kiküszöbölhető egy egyéni teljesítményértékelési rendszerből, azonban annak a szervezet általános célkitűzésével összhangban kell érvényre jutnia és kifejeződnie a vezetői elvárásokban. Ettől függetlenül az értékelési rendszer minden objektív elemének megfogalmazása szükséges, csak így kaphatunk egy kézzelfogható teljesítménymérési formulát.

A lojalitás és a teljesítményösztönzés szempontjából még ma is legjelentősebb téma a motiváltság elérésének módzata.<sup>12</sup> Még egy döntően eredménycentrikus elvárási rendszerben is elősegíthető az ösztönzés azzal, ha a túlzó elvárások és a munkamegosztás racionalizálásával megszüntetjük a folyamatos túlterheltséget, biztosítjuk a rehabilitációt és a kikapcsolódást. Emellett lehetőséget teremtünk a kollégáknak arra, hogy több időt fordítsanak fizikailag és szellemileg önmagukra és családjukra. A dolgozók így kellő háttérrel és energiával rendelkezhetnek, ami a teljesítményük színvonalában és ezzel együtt az ott elért eredményeikben is megmutatkozhat. Tudvalevő, hogy a munkaerő rossz helyzete erősen korrelál a szervezeti kultúra deprivációjával. Mindezt már a '90-es évek végén is vizsgálni kezdték, aminek hatására számos megállapítás is született. Tipikusan a rendőrségre jellemző tulajdonságok: a kizsákmányolás, a túlterheltség,<sup>13</sup> nincs figyelemmel a személyes szükségleteikre, nincs rendőregylet, a társas színterek, nincsenek ápolható hagyományok, szokások, nincs kontroll, a működést segítő szupervízió, a bűnt morális defektusnak tartja, ez látszik intézkedései során, a statisztika nem ad valós képet a rendőrség működéséről.<sup>14</sup>

## **A szervezeti hatékonyság és az egyéni teljesítménymérés viszonya**

Tény, hogy egy jól működő teljesítményértékelésnél meghatározott szempontok sohasem lehetnek teljesek és munkaköröktől függetlenül homogenizáltak. Azonban alapvetésként leszögezhető, hogy egy, a szervezeti hatékonysággal szinkronban kialakított teljesítményértékelési szisztéma alapjaiban változtatná meg a szervezet működési rendszerét, és állítaná a hatékonyabb működés irányába. Ebből is következik, hogy az egyéni szinten is akceptálható szervezeti stratégiai célok nélkül a teljesítményértékelési rendszere el lesz utasítva. Vagyis egy, a szervezet „öncélú” vagy társadalmi rendeltetéstől távoli, inkább belső működési elveknek megfelelő vagy érzékelhetően csupán a hierarchiát megerősítő hatékonysági mutatóinak teljesítményértékelési célokká konvertálása valódi ösztönzésre nem lesz alkalmas.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> A szerző hangsúlyozza, hogy a motivációs eszköztár minél pontosabb személyre szabása és tervezése lehet csak valóban hatékony: Marsell (2017) 260.

<sup>13</sup> Ombudsmani jelentés a hivatásos állományú tagok emberi jogi helyzetéről: OBH 5007/1997.

<sup>14</sup> Németh (2007)

<sup>15</sup> A társadalomba beágyazott rendőrség kialakítására kell törekedni, amihez az egyéni teljesítményértékelés csak eszköz. Lásd: Vári (2016) 519.

A teljesítmény mérése a rendőrség hatékonyságának szempontjából azért bír jelentőséggel, mert az egyéni teljesítmények növelésén keresztül a rendszer egészének fejlesztése valósul meg. Ehhez meg kell teremteni a szervezet távlati és közvetlen céljai, valamint az egyes tagok céljai közötti összhangot. Ennek fejlesztésére nézve a vezetéselmélet irodalma ad tudományos igényű megközelítést, meghatározva a korszerű vezetési elvek és módszerek alkalmazásának előnyeit, illetve a teljesítménymotiváció növelésének differenciált eszköztrendszerét. A rendőrségnél végzett sikeres teljesítménymérés magában foglalja:

- az elkötelezett vezetőséget;
- az alárendeltek aktív részvételét;
- a következetes igyekezetet;
- a rendszeres elismerést;
- a következetességet a jutalmazási rendszerben;
- a megfelelő és időszakos tréningeket a szükséges képességek fejlesztésére.

Amennyiben a szervezet sikeresen akar működni, olyan kultúrát kell kialakítania, amely értékeli az erőfeszítéseket azzal, hogy az eredményekre és a teljesítményekre koncentrál. Mindez segít abban, hogy a megfelelő teljesítményközpontú és igyekezetre épülő kultúra kialakuljon.<sup>16</sup>

A teljesítményértékelésnél, sőt a szervezeti hatékonyság mérésénél sem szerencsés, ha azok döntően a nemzetközi tudományos irodalomban megfogalmazott kimeneti, vagyis „outcome” adatokra épülnek. A kimeneti adatok többek között: a kiszabott bírságok, a feljelentések, az előállítások száma. Ezek egyöntetű alkalmazása a szervezet stratégiai hatékonyságára nézve szándékos félrevezetés a társadalom, a közvélemény és az egyes állampolgár esetében is, azon túl, hogy egyben önbecsapás is.<sup>17</sup> Így az ilyen mutatók túlhangsúlyozása a teljesítményértékelés szempontrendszerében indokolatlan. Alkalmazási célszerűtlenségük alapján az ok és az okozat közötti kapcsolat kölcsönösségében bújik meg, ugyanis a közbiztonsági helyzet olyan objektív tényezők és jelenségek összessége, amelyet sok más tényező mellett ugyancsak jelentősen befolyásol a rendőrség hatékonysága és célorientáltsága.

A kimeneti mutatók teljesítménymérésre való alkalmatlansága összefoglalva az alábbi tényezőkön alapszik:

- Nincs kauzális összefüggés a teljesítmény és a kimeneti mutatók között, azaz a fordított arányosság e mutatók és a bűnözés helyzete között következetesen nem mérhető vagy igazolható.<sup>18</sup> Ez azt jelenti, hogy a javuló (például növekvő elkövetői, szabálysértői szám, elfogási szám vagy csökkenő bűncselekményi, felderítési vagy szabályszegési szám) mutatók nem feltétlenül tükrözik a bűnözési helyzet javulását, mindössze arról árulkodnak, hogy a rendőrség aktivitása

<sup>16</sup> Morgan (1995) 119–127.

<sup>17</sup> A közbiztonságról kialakult közvélemény méréséhez állandó, rendszeres közvélemény-kutatásokra van szükség. Lásd: Finszter (2008)

<sup>18</sup> Dános (1995) 128.

bizonyos területeken fokozódott. Így például, ha nőttek a bűnözési mutatók, akkor romlott a közbiztonság, tehát rosszul dolgozott a rendőrség. Miközben ha ez egy magas látencijú bűncselekménytípus esetében történik (ittas vezetés, családon belüli erőszak, prostitúció stb.), akkor biztosan állíthatjuk, hogy sokkal inkább az adott rendőri szerv aktivitásának növekedéséről kapunk tanúbizonyságot.<sup>19</sup> A bűnügyi helyzet, vagyis az objektív biztonság olyan komplex tényezők függvénye, amelyek nagymértékben a bűnüldözés hatékonyságától függnnek, ebben nem mérhető vagy különíthető el effektíve a bűnüldöző vagyis processzuális és regresszív modell szerepe és hatása, illetve a proaktív modell<sup>20</sup> érvényesülésének hatása. Ennek a kettőnek az elkülönített mérése indokolhatná csak az alkalmazásuk szükségességét.<sup>21</sup>

- A bűnözési fertőzöttség adatai nem vesznek figyelembe olyan szempontokat, amelyek jelentősen meghatározzák a bűnözés jellegét, mint a lakosság összetétele vagy a bűnözés felépítése.

Dános szerint a célmeghatározás rendőrségi víziót vagy alapfilozófiát takar, amely meghatározza a teljes rendőrség, annak egységeinek és az egyes tagok tevékenységeinek vezérmotívumait. A mennyiségi mutatók által meghatározott mérés elsősorban összhangban kell hogy legyen a rendőrség alapelvi szinten rögzített céljaival, ezt szigorúan és szoros összhatásukban vizsgálhatjuk. A közösségi szempontú célkivetítésnél elsősorban a megelégedettségi mutatók jöhetnek számításba. A számszerűsíthető mutatók, mint az elfogások, az előállítások, az igazoltatások, a feljelentések vagy a felderítési és nyomozáseredményesség minden esetben csak közvetett és torzított képet ad arról, hogy a rendőrség milyen minőségben teljesítette feladatát. Összehasonlítva ez olyan, mint ha a törvényhozás abban látná saját eredményességének kulcsát, hogy hány törvényt fogadott el az adott évben. Ezzel szemben kizárólag a törvények társadalmi hatása lehet egyedül üdvös és eredményes. Átfordítva akkor mondhatjuk igazán eredményesnek az állam bűnüldözési és rendészeti funkciót ellátó intézményét, ha minél kevesebb mennyiségi adatot produkál, mert leginkább a társadalmi békét, vagyis a közbiztonságot kellene garantálnia. Az objektív biztonsági helyzet garantálása, vagyis a negatív bűnüldözési mutatók hangsúlyozottan a szubjektív biztonságérzet növekedésében és a látencia csökkenésében jelentkeznek.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Kertész (2002) 129.

<sup>20</sup> Nyeste (2016) 227.

<sup>21</sup> Tartózkodni kell attól, hogy az össz-bűnözés alakulásából vonjunk le a rendőrség működésének minőségére vonatkozó, messzemenő következtetéseket. Ennek megfelelően a szerzők csak kijelölik a jogsértéseknek azon körét, amelynek alakulására a rendőrség egyáltalán képes bármiféle hatást gyakorolni, ezzel is jelezve, hogy a minőség komplexebb értelmezés alá esik: Lásd: Sallai et al. (2017) 208.

<sup>22</sup> Szubjektív közbiztonságról bővebben: Tihanyi (2017)

## A kutatás tárgya

A rendőrség szervezeti teljesítményértékelése olyan, már a bevezetőben említett értékelő rendszerként lett meghatározva, amely elősegíti a rendvédelmi feladatokat ellátó szerv professzionális, jogszerű és szakszerű működését, javítja tevékenysége hatékonyságát és eredményességét, támogatja a vezetői döntés-előkészítést és döntéshozatalt. Az ott említett két norma alapján az egyéni teljesítményértékelés rendszerének gyakorlati működése képezte a kutatás tárgyát, amelyre tekintettel röviden bemutatnám a mérés lényegi elemeit.

Az SZTÉR a fogalmi elemek meghatározásán túl alapvetően a kötelező és az ajánlott elemek százalékos súlyozásával minősít. Az elemek kötelezően munkakörhöz és kompetenciaként munkamagatartáshoz kapcsolódnak, e kettő súlya attól függően, hogy tiszthelyettes, beosztott vagy helyi szerv vezetője az értékelt személy, 30–55% között alakul. Lényeges elem a szervezeti működés teljesítménymutatója, ami szintén az előzők függvényében 15–35% között alakulhat. Az ajánlott elemek között fejlesztési célok, stratégiai teljesítménykövetelmények és ismételten kompetenciák jelenhetnek meg, 30–35%-os súlyozási értékkel. Hozzá kell tenni, hogy amíg az utóbbi a tiszthelyettesnél és a tisztnél nem jelenik meg, addig a két vezetői szintnél igen, ennek ellenére mindössze csak 5% az eltérés a három elem együttes súlyozásával. Az egyéni teljesítmény értékelésénél megállapítható, hogy amíg a vezetők esetében jóval magasabb súlyt tölt be a szervezeti teljesítménnyel összefüggő értékelés eredménye, addig a beosztottnál jobban dominál a vezető szubjektuma. Amennyiben tehát nem konkrét elemekre és mérőszámokra épülnek a szervezeti teljesítmény mérésének mutatói, a vezetők egyéni teljesítményének mérése is könnyen kiszolgáltatottá válik, és értelemszerűen pozitív irányba fordul, közelítve a maximum értékhez.

A teljesítmény három pillére három szempont alapján értékelendő, úgymint a vezetési tevékenység értéke (25%-os), a funkcionális tevékenység értéke (25%-os), a szakmai tevékenység értéke (50%-os). Ezeket a célterületeket értékelik évenként meghatározott szempontok és teljesítménykövetelményi minimumok alapján. Az értékelés során hangsúlyos szerep jut a szervezet önértékelésének. A különböző szervek teljesítménye az adott évben elért, illetve a korábbi rövid, valamint középtávú idősoros teljesítményértékelésének összevetése alapján értékelendő. A rendszerről elmondható, hogy roppant szerteágazó, a rendőrség egészét lefedő mérőszámok meghatározására törekszik. Valamennyi szervezeti teljesítményértékelésnél közös sajátosság, hogy a szervezeti célkitűzések elérésének mértékét végső soron a célokat meghatározó vezető értékeli. A rendőrség esetében ez lineárisan felfelé mutat. Az értékelés alapját képező célmeghatározást a rendőrséget felügyelő miniszter február 15-ig ágazati célkitűzéseként fogalmazza meg. Az országos parancsnok ezek figyelembevételével tárgyév február 28-ig megállapítja a szervezeti teljesítménycélokat és a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumokat a területi szervek részére. A területi szerv vezetője tárgyév március 15-ig állapítja meg a területi szerv számára a meghatározott szervezeti teljesítménycélokat és a szakmai teljesítménykövetelmény-minimumok alap-

ján a helyi szerv szervezeti teljesítménycéljait és szakmai teljesítménykövetelmény-minimumait.<sup>23</sup> Maga az értékelés a fent vázolt folyamatok irányának megfelelően zajlik. Ehhez hozzá kell fűzni, hogy a felettes rendőri szerv vezetőjének értékelése részben az alárendelt szerv vezetőjének merőben szubjektív önértékelésén alapul. Az utasítás elsősorban a szervezeti működés teljesítménymutatóihoz ad az egyes szolgálati ágak és szakterületek esetében rendkívül pontos és részletes útmutatást a szervezet munkájának és azon belül a vezető teljesítményének értékeléséhez. Magával a megfogalmazott szempontok adekvátságával legkevésbé sem lehet vitatkozni, az ott meghatározott követelmények önmagukban képesek lennének a szerv munkájának mennyiségi és minőségi volumenét megjeleníteni. Azonban talán éppen a túlzott részletességük és szerteágazóságuk miatt nem alkalmasak az ott rögzített szempontok arra, hogy összehasonlítható és egzakt mérési adatokkal szolgáljanak, így ne csak „önigazoló” szubjektív adatokat generáljanak. Már csak azért sem alkalmasak, mert az utasítás szinte csak általános megfogalmazásokkal dolgozik, így például színvonalat, pontosságot, következetességet, elégedettséget, eredményességet vár el bizonyos teljesítménykörökben, nem pedig konkrét indikátorokat, mutatószámokat. Éppen a módszertani hiátust tartom az utasítás legnagyobb gyengeségének, gondolván arra, hogy az általánosságok a konkrét indikátorok mérésével szemben rendkívül szubjektív válaszokra adnak lehetőséget. Egy lakosság és rendőri szerv létszámához igazított fajlagos adat országos összehasonlításban már képes megmutatni, hogy az adott tevékenységi körben milyen eltérések jelentkeznek az egyes szerveknél az országos átlaghoz képest, illetve változásában egy vagy több évre visszamenőleg. Ennek alkalmazása lehetővé tenné, hogy figyelembe vegyük annak a társadalmi közegnek a valóságát, amelyben a rendőrség kifejti működését, és nemcsak az adott rendőri szerv szervezeti tevékenységére reflektáljunk, ráadásul erősen szubjektív módon.

## A kutatás köre és módszere

A kutatásomban kérdőíves módszerrel vizsgáltam az egyéni teljesítményértékeléssel kapcsolatos averziók kérdéskörét elsősorban a rendőrség hivatásos állományába tartozó vezetők és beosztotti állomány körében. A kérdőíves vizsgálat önkéntes és anonim volt. A papíralapú kérdőíveket 2017. szeptember 27–28-án töltöttem ki személyesen az ORFK-n, amikor az állománynak az új Be.-törvényről tartottam felkészítő mentor-előadást. A kérdőívek összesen 15 zárt kérdést tartalmaztak, ahol a 14. kérdés két alkérdésből, míg a 15. kérdés további nyolc alkérdésből állt. Összesen 118 fő töltötte ki a kérdőívet. A kérdőív két részre tagolódott. Tartalmazott egy személyes alapadatok felölelő kérdéssort: életkor, nem, szolgálati éveinek száma, beosztott vagy vezető, milyen szakterületen dolgozik. A kérdőív második felében kapott helyet az irányított, zárt kérdéssor, amelyek elsősorban a kiinduló hipotéziseimre épültek. A kérdőív végén lehetősége volt a kitöltőnek saját szöveges véleményét is megfogalmazni, ezekből majd

<sup>23</sup> SZTÉR 14. § (1)–(3) bekezdés.



a kapcsolódó ábráknál fogok szemezgetni. A kérdések megszövegezésénél törekedtem az érthetőségre, az egyértelműsége, és próbáltam a szakzsargon elemeivel segíteni a helyes értelmezést és válaszadást. Ötfokozatú Linkelt-skálán kellett a résztvevőknek válaszolni. A válaszok közül az 1-es érték az egyáltalán nem, a 2-es az inkább nem, a 3-as is-is, a 4-es inkább igen, míg az 5-ös érték a teljes mértékben értékelést hordozta. A 3-as értéket a válaszok feldolgozásánál figyelmen kívül hagytam, mert csak a határozott álláspontok közötti eltérésekből, különbségekből tudtam érdemi következtetéseket levonni. A kutatással érintettek köre természetesen az említett belső szabályozó normák hatálya alá tartozó, leginkább vezető beosztású (76%) rendőr volt, akik már dolgoztak az új teljesítményértékelési rendszer bevezetésekor és az eltelt időszakban, így azóta további tapasztalatokat szereztek. Egyrészt a saját értékelésükön, másrészt a beosztottjaik értékelésén keresztül. Kutatási célkitűzésemben a hipotéziseim miatt elsősorban a vezetői beosztást tartottam releváns szempontnak, a nem, a kor, a szolgálati terület kérdése nem volt szignifikáns elem, így e kérdésekkel kapcsolatban nem végeztem vizsgálatot. A vezetői beosztás ellenben feltételezte számomra a szakmában eltöltött több évet és nagyobb tapasztalatot, amit szintén lényeges elemnek tartottam a kérdőívet kitöltőknél. Ez az összefüggés be is igazolódott, ugyanis a kitöltők átlagos szolgálati éveinek száma 16 év volt. A vizsgálati minta 76-24%-os vezetői-beosztotti megoszlása és a szakmai tapasztalat kérdése nagy pontossággal lefedte az alapsokaság összetételét, és illeszkedett a résztvevőkkel szemben támasztott alapvető kutatási követelményeimhez. A kutatási eredmények értékelésénél nem minden kérdést vettem alapul, csak azokat, amelyek relevánsabbak voltak felvetéseimnél.

## A kutatás hipotézisei

Kérdőíves kutatásomban az alábbi feltevésekre kerestem igazolást:

1. Általánosságban alacsonyabb az elégedettség az új értékelési rendszerrel, mint a saját, egyéni értékeléssel.
2. A szervezeti teljesítmény mutatói a jogszabályban meghatározott formális súlyozásnál jelentősebben befolyásolják az egyéni teljesítményértékelést, így az azzal kapcsolatos elégedettség vagy elégedetlenség jellemzően befolyásolja az egyéni teljesítményértékelés megítélését is.
3. Az egyes szervezeti egységekhez, alegységekhez eljuttatott teljesítményértékelés után járó összegek elosztása kifogásokkal terhes, azaz nem a szervezet által végzett munka mennyiségének és a „teherviselés” arányos elvének betartásával vannak allokálva a pénzügyi források.
4. A hatályos egyéni teljesítményértékelés szubjektív elemekkel terhes, erősen dominál a vezetői szimpátia vagy antipátia.

## A kutatás eredményei

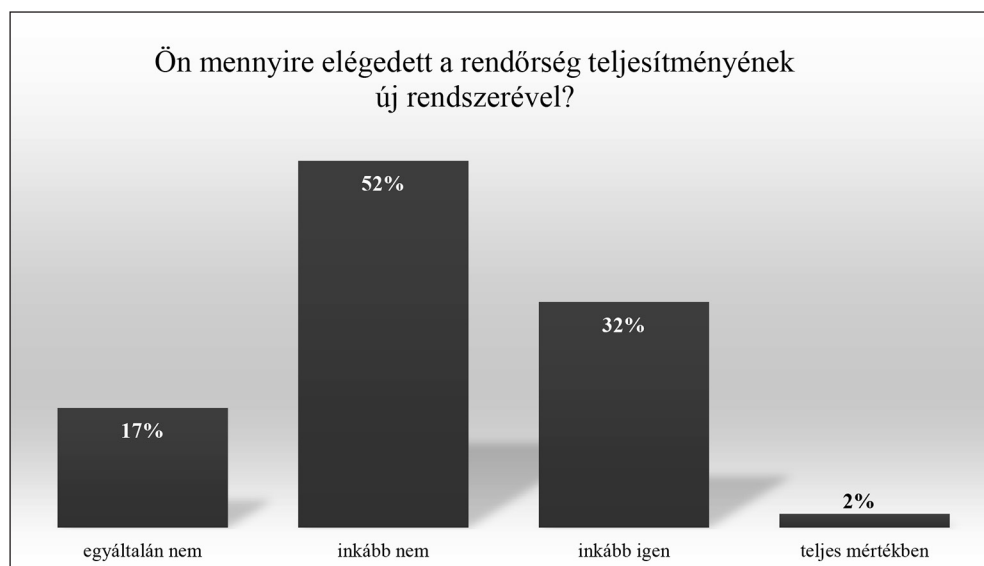
Az alábbi ábra kérdése az egész kérdőíves felmérés szempontjából lényeges volt, kiváltképp, mert a szabályozók elvi és gyakorlati ismerete nélkül nehéz véleményt formálni és álláspontot elfoglalni. A szabályozók ismertségével kapcsolatban rendkívül kevesen, mindössze 3%-uk mondta azt, hogy egyáltalán nem ismeri, míg 37% úgy nyilatkozott, hogy teljes mértékben ismeri, és az inkább ismeri kategória is csaknem a felét tette ki. Így összességben kijelenthető, hogy az új szabályozók megfelelő ismertséget szereztek, ami a vezetők oldaláról cseppet sem meglepő, tekintve, hogy beosztottaik teljesítményét is értékelniük kell, így alapvető elvárás az ilyen szabályozók ismerete. A szakmai lelkiismeretességét jól tükrözi, hogy az anonim kérdőív kitöltése ellenére is zömében úgy nyilatkoztak, hogy tisztában vannak a szabályozók szakmai tartalmával, vagyis a mérés elveivel és módszertanával.



1. ábra: A rendőrség teljesítményértékelésével kapcsolatos szabályozók ismerete.

Forrás: szerkesztette a szerző

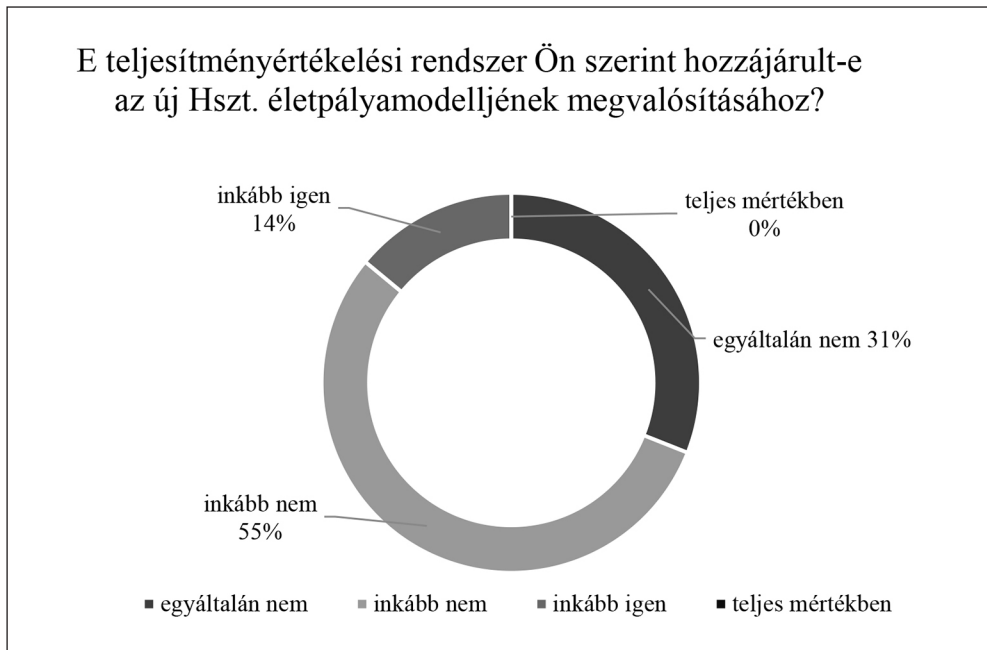
A 2. ábra kitűnően szemlélteti, hogy általánosságban a válaszadók nem tekintik az egyéni teljesítményértékelési szisztémát jól működőnek. A kérdés csak az általános vélekedés minőségének megállapítására irányult, hogy konkrétan miért nem tartják jóknak, arról a válaszok feltehetően megoszlottak, ahogy ez a későbbi kérdéseknél körvonalazódik is. Feltűnő, hogy az *egyáltalán nem* válaszok száma kiugró a *teljes mértékben* értékhez képest, de javarészt az *inkább nem*, mintsem az *inkább igen* válaszokat preferálták a válaszadók, ami alapján egyértelmű ténynek tűnik, hogy a kutatás tárgyát képező rendszert aggályosnak és problémákkal terhesnek tekintik.



2. ábra: A rendőrség teljesítményértékelésével kapcsolatos elégedettség.

Forrás: szerkesztette a szerző

A 3. ábra már összetettebb dimenziót vizsgál, mivel összekapcsolja a teljesítményértékelési rendszert és az új Hszt. életpályamodelljét. A kérdés egyben természetesen állásfoglalás is a rendszer működésének minőségéről, a másik oldalról viszont a kérdés megválaszolása komplexebb véleményformálást igényelt, mivel ismerniük kellett az életpályamodell pilléreit és az egyéni teljesítményértékelési rendszer kapcsolódási pontjait is. Ami a kapott eredmények alapján igazán lesújtó, az az, hogy az egyéni teljesítményértékelésnek leginkább az életpályamodell formálásában és kialakításában szánt a jogalkotó és a szakpolitika komoly szerepet, és még az általános véleménynél is rosszabb megítélést kapott ebben a konstellációban. Az *egyáltalán nem* válaszok száma csaknem az összes kategorikus válasz egyharmadát tette ki, az *inkább nem* pedig önmagában több mint a felét. Az *inkább igen* csupán 14%-ot kapott, és olyan pedig egyáltalán nem volt, aki *teljes mértékben* egyetértett volna azzal, hogy a teljesítményértékelési rendszer és az életpályamodell szinkronban van. Úgy gondolom, talán ezt a területet érdemes a leginkább felülvizsgálni és feltérképezni, vagyis azt, hogy milyen paraméterekkel kellene rendelkeznie az egyéni teljesítményértékelési rendszernek, hogy kielégítse az életpályamoddellel szemben támasztott dolgozói elvárásokat. Szeretnék néhány általános megjegyzést is idefűzni, amelyeket a résztvevők megfogalmaztak, íme néhány: „Jelen állás szerint nem a teljesítményt értékeli.” „Amolyan »pofapénz«.” „A vezetők irreálisan magas összegeket kapnak, a végrehajtó állomány felé már csak »csurran-cseppen«.”



3. ábra: Vélemények megoszlása a teljesítményértékelési rendszer hozzájárulásáról a Hszt. életpályamodellhez. Forrás: szerkesztette a szerző

A következő ábrán szereplő adatok azt tükrözik vissza, hogy mennyire érzik úgy a minősítéssel érintettek, hogy a teljesítményértékelésük illeszkedik a konkrét munkakörhöz és feladatellátásukhoz. A kérdés főként arra irányult, hogy milyen mértékben sikerült megfelelően felmérni az egyes dolgozói és vezetői munkakörök feladatainak és kompetenciájának jellemzőit, és azokat adekvát módon az adott munkakörhöz rendelni. Kétségtelen, hogy az adott beosztást betöltő dolgozó és közvetlen vezetője pontosan tudja, hogy milyen képességeket, készségeket vár el tőle a munkaköre. A válasz értékelése alapján kiegyensúlyozott megoszlást tapasztalhattunk, ami inkább a pozitív megítélés felé billent. A két szélső érték közötti eltérés (9% *egyáltalán nem*, 22% *teljes mértékben*) jobban tükrözte a markáns véleménykülönbséget. Így az a következtetés vonható le, hogy a kompetenciák és a feladatszabások tekintetében a teljesítményértékelés általában véve jó, de természetesen folyamatos felülvizsgálatot és korrekciót igényel a dolgozói és a vezetői vélemények és javaslatok bekérése után. A viszonylag pozitív kicsengésű értékelés kapcsán ugyan tekintettel kell lennünk arra az összefüggésre, ami a saját pozitív értékelés és az értékelő metódus megítélése között fennáll. Egy konkrét vélemény szerint: „Jelenlegi rendszer katasztrofális. Nem független kompetenciánkon alapul. Elképesztően szubjektív az egész, de a szervezet vonatkozásában is.”



4. ábra: A teljesítményértékelés szempontjainak illeszkedése a munkakörökhöz.

Forrás: szerkesztette a szerző

Az 5. ábra már kertetés nélkül az egyéni teljesítményértékelés minősítésének kialakításában a vezető szubjektumának jelentőségére, súlyának megítélésére irányult. Vélhetően ez az egyik olyan domináns terület, ami miatt az első kérdésnél a válaszadók oly mértékben leminősítették az új szisztémát és annak életpályamodellhez való kapcsolódását. Az értékelésből kiderül, hogy a konkrét válaszokat adók több mint fele (55%) szerint inkább a vezetői szubjektum, vagyis a vezetői elem, míg egyharmada (32%) szerint *teljes mértékben* az befolyásolja a beosztottak minősítésének kialakítását, mintsem a tényleges teljesítmény valós értékelése. Mindez arra enged következtetni, hogy az egyéni teljesítményértékelés rendszere hiába van szabályozva és súlyozva a jogszabályban rögzítettek szerint, ezen tényezők mégsem hatnak „kényszerítő” erővel az objektív, elfogulatlan vezetői álláspont kialakítására. Két ok is felmerülhet ennek magyarázatául: az egyik, hogy az egyéni értékelési rendszer még egyszerűen kiforratlan, túlzott mértékben általános és nagy mozgásteret biztosít, így az objektivitás kialakítása céljából pontosítására és konkretizálásra szorul a tényleges teljesítménytermékek megfelelő, arányos és összehasonlítható mérésével, értékelésével, és minősítésével. A másik, hogy a norma készakarva hagy nagy mozgásteret a vezetői minősítésének, és engedi, hogy a minősítés elkészítésére jogosított két azonos területen dolgozó beosztottja azonos vagy fordított előjelű tényleges teljesítménye esetében hátrányos megkülönböztetéssel élhessen. Ami viszont a vezetéselmélet alapvető téziseinek ellentmondó működést és a humán erőforrás-gazdálkodást érintő káros folyamatokat indukál, nem beszélve arról, hogy ez nyilvánvalóan hátrányosan hat a szervezeti (külső) hatékonyságra nézve is.



5. ábra: Szubjektív tényezők befolyásoló ereje a teljesítményértékelés során.  
 Forrás: szerkesztette a szerző

Az 6. ábra kérdése a 2. hipotézishez kapcsolódott: *A szervezeti teljesítmény mutatói a jogszabályban meghatározott formális súlyozásnál jelentősebb befolyást gyakorolnak az egyéni teljesítményértékelésre, így az azzal kapcsolatos elégedettség vagy elégedetlenség jellemzően befolyásolja az egyéni teljesítményértékelés megítélését is.* A szervezeti érdekléssel összefüggő elemek a szervezeti értékelés szerepének, jelentőségének az egyéni teljesítményértékelésekben való megjelenését, illetve arra irányuló „befolyását” vizsgálta. Itt voltaképpen arra kerestem a választ, hogy az egyéni teljesítményértékelés egészséges és észszerű működés esetén inkább a munkaköri feladatok és kompetenciák minőségi ellátásának eredményeképpen jön létre, vagy netalántán a szervezeti hatásoknak van kitéve. A szervezet teljesítménymutatói az adott szervezeti egységénél dolgozók által ellátott, elvégzett feladatok, elért célok vagy tanúsított magatartásainak reális és észszerű summázata. Normál esetben tehát éppen hogy az egyéni teljesítményértékeléseknek kellene befolyásolni a szervezeti mutatókat, és nem fordítva. A válaszokból sajnálatos módon éppen az ellenkezőjére következtethetünk, mégpedig arra, hogy a megalkotott és elfogadott szervezeti teljesítménymutatók alakítják ki az egyéni teljesítményértékelések minősítési szintjét is. Így akár egy „rosszabbul” dolgozó kolléga is kaphat magasabb minősítést, ha a szervezeti egység „magasan” teljesít, ellenben egy kitűnően dolgozó, de alacsonyabb minősítésű szervezetnél a dolgozó minősítését eleve alulértékeli a szervezet minősítése. Ez a visszas működési attribútum az értékelési rendszer felülről lefelé irányuló hierarchikus-lineáris jellemzőjéből következik, ami irracionális módon nem a dolgozói teljesítmények összegének tekinti és alulról felfelé építkező mó-

don alakítja ki az egyén és a szervezet teljesítményértékelését, hanem éppen fordítva. Ergo a központi célmeghatározásnak megfelelően kell teljesíteni az egyéni célokat is. Amennyiben ez nem vagy nem teljes mértékben sikerül, a tényleges teljesítményt felülírja a szervezet teljesítménymutatója. Ezt az okfejtést támasztják alá a kutatás tárgyánál a prioritást élvező szervezeti célok alábontási szintek szerinti kitézésének egymást követő időpontjai, amelyből egyenesen következik, hogy a követelmény felülről lefelé áramlik, ami ebben a felállásban ezt a csöppet sem racionális eredményt hozza. Ez a tény önmagában rendkívül komolytalanná és súlytalanná tesz az egyéni teljesítményértékelés jelentőségét és szervezeti rendeltetését. Úgy vélem, hogy ez lehet a másik olyan anomália, ami miatt hátrányos megítélés alakulhatott ki a válaszadók körében. Íme, néhány konkrét vélemény is:

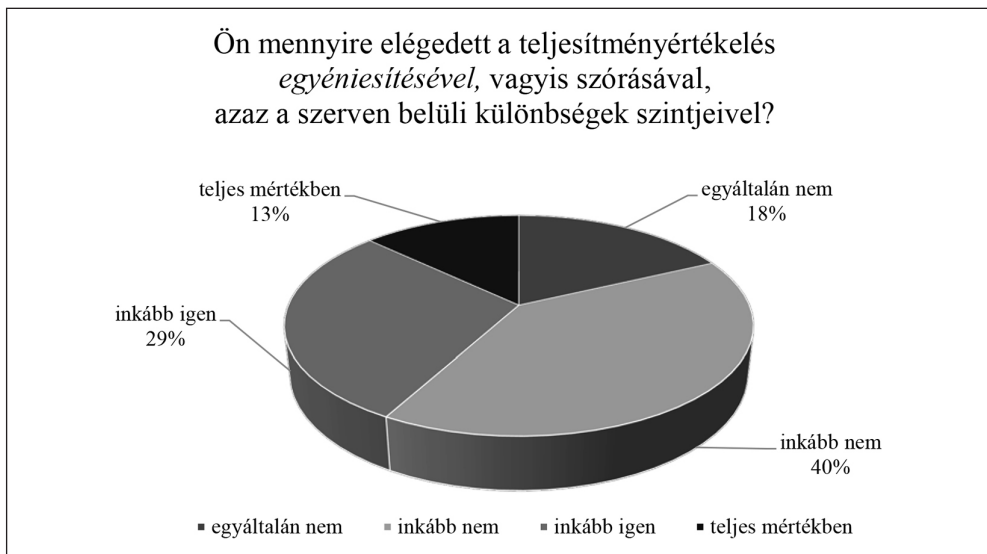
„A teljesítményértékelési rendszer lehetőséget ad a vezető szubjektív vagy elfogult megítélésére. Az értékelés után járó összeg a beosztotti állományban nagyon kevés, inkább megalázó jellegű.”

„Feszültséget vált ki a dolgozók között, mert nem méri a dolgozói teljesítményt. A másik dolog pedig, hogy milyen eredmény és hozzáállási kompetenciák alapján születik döntés. Elterjedt, hogy ez »pofapénz«.” „Az értékelő vezető korábbi pályafutása nagyban befolyásolja értékelését, túl szubjektívvá válik ezáltal (a korábbi osztálya, szakterülete mindig indokolatlanul jobb értékelést kap). Alapvetően túl sok a szubjektív tényező benne. Speciális szakterületekre, például gazdaságvédelem, speciális értékelő rendszer alkalmasabb lenne.”



6. ábra: Vélemények megoszlása a szervezeti érdekek és az egyéni teljesítményértékelés kapcsolatáról. Forrás: szerkesztette a szerző

A 7. ábra az előbbihez hasonlóan a teljesítményértékelés vezetői elosztásának rendjét, illetve a szervezethez társított szórás „egyénesítésének” aspektusát, ráhatását vizsgálja az értékeléssel érintettek szemszögéből. Ez leginkább annak megítélését szolgálja, hogy a vezetőnek van-e, és ha igen, mekkora a mozgástere az egyéni teljesítmények markánsabb megjelenítésére a beosztottak minősítése kapcsán. Álláspontom szerint a csökkenő mozgástér egyszerűen nem vezethető vissza más okra, minthogy a dolgozók szervezetben belüli minősítéseiben is elsődlegesen a „felülről” érkező szervezeti minősítési elveknek kell érvényesülniük, ami logikusan szűkíti az egyes vezetői szintekhez illeszkedő minősítési eltéréseket. Az *egyáltalán nem* 18%-os értéke és az *inkább nem* 40%-os eredménye arra enged következtetni, hogy a vezetők nagyobb mozgásteret szeretnének az egyéni minősítések oldaláról, ebből fakadóan egy szervezetben belül a százalékos értékekben visszaköszönő eredményekben megjelenő különbségek nem fejezik ki a dolgozók valóságos munkateljesítménye közötti eltéréseket. Mivel a válaszolók zöme vezető volt, úgy gondolom, hogy nem tévedek annak a következtetésnek a levonásával, hogy a szervezeti érdekek vélhetően szűkítik az egyéni teljesítményértékelés döntési mozgástereét. Nézzünk egy-két konkrét véleményt is, ami alátámasztja ezen okfejtést: „A szervezet magasabb minősítése érdekében a vezető nem reális, amikor az egyént értékeli. A juttatás elosztása nem igazodott sem az értékeléshez, sem a tényleges teljesítményhez. Demoralizál, hogy a kevésbé motivált, hanyagul teljesítő munkatárs is ugyanannyit kap.” „A konkrét célok nem bírnak tényleges jelentőséggel. Mint értékelő, csak az adott személy általános teljesítményét lehet csak mérni. A konkrét százalékokat ehhez igazítom. Az értékelések általában irreálisan magasak (az enyém is), a szervezet értékelése egyenesen nevetségesen irreális (magas).”



7. ábra: Az egyénesítésről való vélemények megoszlása. Forrás: szerkesztette a szerző

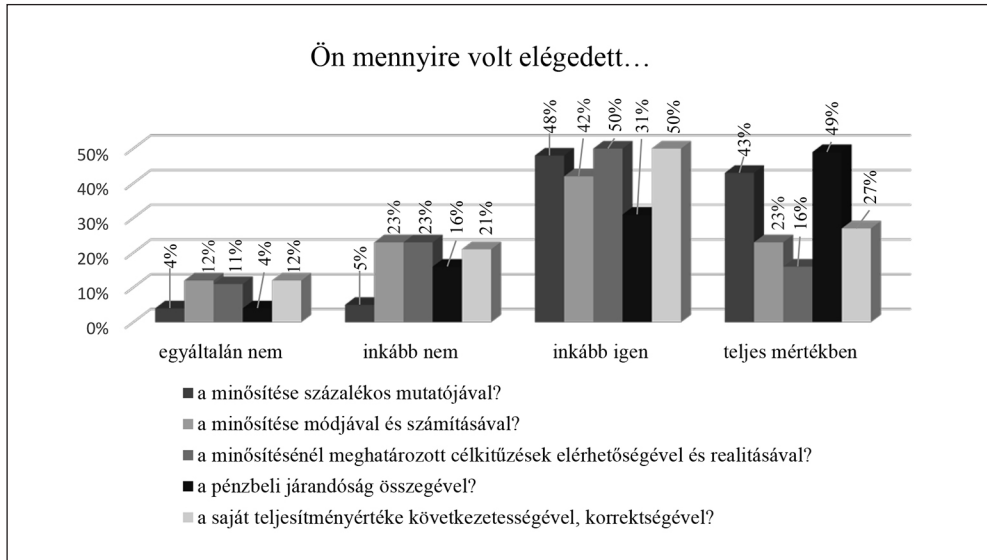




8. ábra: A teljesítménymérés után járó díjazásról való vélemények megoszlása.

Forrás: szerkesztette a szerző

A fenti ábra a korábban fejtegetett szervezeti érdekekkel kapcsolatos befolyásoló tényezőt, az adott szervezeti egységet megillető járandóság elosztási arányára vonatkozott. A résztvevők markánsan emellett foglaltak állást, hogy a szervezetek közötti elosztási elvek nem igazságosak, vagyis bizonyos szervezetek több, míg más szervezetek kevesebb összeget „érdemelnének” aszerint, hogy a szervezetnek mi a funkciója, és milyen minőségben teljesítette a feladatait. Ami ennél a kérdésnél is rendkívül jól tükröződik, és egyben igazolja a hipotézisemet, az az, hogy az egyéni teljesítményértékelésekben a szervezeti teljesítménymutatókat tartják erősebbnek, tehát egy a saját szervezetük-nél magasabb szinten keletkező döntésből vezetik le a saját szervezeti egységüket érintő konkrét teljesítményértékelések célszerűtlenségét. Amit konkrétan a disztribúció, azaz a források elosztásának aránytalanságával és indokolatlanságával hoznak összefüggésbe. Ez a tény jól mutatja, hogy amennyiben felülről érkezik egy olyan döntés, amelynek eredménye a munkájukat szervesen érinti, és nem a szervezeten belül alulról a döntéshozatali folyamatok átláthatóságával jön létre, úgy annak elfogadása kritikával terhes lesz, még akkor is, ha az a döntés egyébként megalapozott, viszont keletkezése nem átlátható és megismerhető. És egy sajátos vélemény, ami szinkronban van az elemzéssel: „A bűnügyi vezetők meghatározták, hogy az egyes osztályok dolgozói minimum-maximum hány %-os teljesítményértékelést kaphatnak. Ez nem volt reális %-os meghatározás. A bűnügyi osztályvezető által elkészített értékelést a felsővezető felülbírálta, és kijavítására utasította a középvezetőt. »Ti csak megfeleltek lehettek.«” „Százszázalékos eredménytől függetlenül mindenki ugyanolyan teljesítmény-juttatást kapott. Mindezt vezetői döntésre.”



9. ábra: A saját teljesítményértékeléssel kapcsolatos elégedettségi mutatók.

Forrás: szerkesztette a szerző

Az utolsó ábra a saját teljesítményértékelés megítéléshez való viszonyt vizsgálta. A kiinduló hipotézisem pozitívabb megítélést várt ezektől a válaszoktól, amelyek nagyrészt be is igazolódtak. Ami a korábban kifejtettek szellemében azzal függ össze, hogy általában véve magas értékelést kaptak a kérdőívet kitöltő résztvevők vezetői mivoltuknál fogva, így önellentmondásos lett volna, ha rossz véleményt alkotnak a saját konkrét értékelésük, illetve minősítésük módszertanával, jellemzőivel kapcsolatosan. Ami leginkább szembeötlő, hogy a minősítés százalékos mutatójával, illetve a pénzbeli járandóság összegével való elégedettség rendkívül magas, ami arra enged következtetni, hogy a teljesítményértékelési rendszer a jutalmazás után járó elégedettség és elismerés kiváltására képes volt, így ezt a feladatát kiválóan ellátta. Következésképpen bizonyos, hogy a rendszer jobban működik, mint akár a korábban pusztán alanyi jogon járó 13. havi juttatás, hiszen az így kiérdemelt pénzösszeg és az adott időszak munkáját értékelő magas százalékos értékelés jobban szolgálja a dolgozói önbecsülés növelését. Tökéletesen látszik az egymás mellé helyezett diagramokon az összefüggés, ahogy a magas százalékos értékelés és a járandóság összegével való elégedettségi szint korrelál a célkitűzések, az elérhetőségének és a realizálásának elfogadásával, vagy akár a következetesség és a korrektség pozitív megítélésével.

## Összegzés

A kutatás kiinduló hipotézisei nagyrészt igazolódtak a válaszok elemzését és feldolgozását követően. Rávilágítottak, hogy az új teljesítményértékelési rendszer sem men-

tesül a részrehajlásra lehetőséget nyújtó informális elemektől, vagyis a vezetői szubjektív megítélés is dominál a dolgozói minősítésekben. Ezenkívül a szervezeti érdekek meghatározó befolyást gyakorolnak az egyéni teljesítményértékelésre, így az adott egységen belüli egyéni teljesítményértékelések szorosan kötődnek az értékelt személy szervezetben belüli hierarchiában elfoglalt szerepéhez. Olybá tűnik, hogy az egyéni teljesítményértékelési rendszer csupán az általános szervezeti működés teljesítménymutatóinak egyénre redukált intézménye, amely lényegét tekintve egy, az alapilletményen felüli prémiumok juttatásának eszköze. A hatályos értékelési rendszerben a szervezeti egységhez tartozás és a hierarchiában elfoglalt pozíció már karakteresen kifejezi az egyéni teljesítményértékelés szintjét is. És bár igaz, hogy egy szervezet hatékonysága lényegében a dolgozói teljesítmények eredője, korántsem lehet annak egyszerű vetülete, különben ez katalizátorként hat arra, hogy egy alacsony hatékonyságú szervezeten belül magas egyéni teljesítményértékelések ne keletkezzenek, amely tendencia egyértelműen kontraproduktív mind az egyéni, mind a szervezet teljesítményére nézve. Máskülönben, ha a szervezeti teljesítménymutató alapvetően önértékelésre épít, szubjektív bázisú vagy túlzottan általános értékelési elveken nyugszik, úgy az az egyéni teljesítményértékelésre is ilyen irányú befolyással lesz, különösen, ha a kettő formálisan és informálisan is koherens. A jelenlegi egyéni teljesítményértékeléseknél a minősítő vezető diszkrecionális mozgásterét jelentősen szűkítik a szervezeti érdekek, ráadásul e szűk mozgástéren belül a minősítés számításának módszertana olyan, amely a vezető számára megkönnyíti az objektív teljesítménytől eltérő szubjektív, részrehajló értékelések és minősítések elkészítését. Úgy tűnik, még a vezetők sincsenek megelégedve azzal, hogy a szervezeti érdekeknek nagyobb befolyásuk van az egyéni értékelésekre, mint magának a szervezeti egység vezetőjének, ahol a tényleges teljesítmény keletkezett az adott időszakban. Azonban pozitív hatás is érzékelhető az egyéni teljesítményértékelés esetében: méghozzá azzal a ténymegállapítással kapcsolatosan, hogy az alanyi jogn járó juttatáshoz képest a szisztéma alkalmas arra, hogy a dolgozói tevékenységek értékelésével és elismerésével növelni tudja a dolgozói önbecsülést, és az elismerésként való alkalmazása különösen a vezetők és a magas százalékos értékeléssel rendelkező beosztottak esetében fejt ki ösztönző hatást. Ez utóbbi jól érzékelhető volt abban a vizsgálati eredményben, amely pozitív korrelációt mutatott a résztvevők – nagyrészt vezetők – saját értékelésükkkel kapcsolatos jellemzőinek megítélésével kapcsolatosan.

Az elméleti elemzés és a kutatás eredményei alapján levonható az a következtetés, hogy sokkal élesebben kell megkülönböztetni egymástól az egyéni teljesítmény és a szervezeti hatékonyságmérést. Míg az egyik az egyes rendőr javadalmazásának, elismerésének vagy előmenetelének függvénye, addig a másik a szervezeti stratégiai célok elérésének a mutatója. Az egyéni teljesítményértékelés esetében a szervezeti egységek autonómiájának lényegesen nagyobb teret kell engedni, a döntéshozatalt átláthatóvá, megismerhetővé kell tenni. Meg kell fordítani az értékelés irányát, hogy az alulról felfelé és nem a hierarchiában felülről lefelé „áramlás” legyen meghatározó. Ezzel elérhető, hogy a teljesítmények ne az előre megszabott tervekhez igazítottan jelenjenek

meg, ezzel formális aktussá téve a minősítést, hanem azt a ténylegesen létrehozott teljesítmény, rosszabb esetben innovációs érték generálja, nagyobb önállóságot és döntési szabadságot engedve az alsóbb vezetési szinteknek. Az erők, az eszközök, a reagálási mód, valamint a szervezet működési sajátosságainak, elveinek és általános feladatellátásának a mérésére a szervezeti hatékonyságmérés a megfelelő módszer. Meg kell vizsgálni, hogy azokat a célokat, amelyeket stratégiai (akár központi, akár helyi szinten) kitűztek, milyen mértékben érik el a különféle szervezeti szinteken. Ahol elérték a kitűzött célokat, ott értékelni kell az ehhez felhasznált erőforrásokat, majd eldönteni, hogy ezek nem voltak-e túlzók az adott célok vonatkozásában. Egy további tényezőt is figyelembe kell venni, nevezetesen a szervezet „nyereségességét” a költségek tekintetében. Ez annak a felmérése, hogy mennyi veszteség keletkezett, mennyi energia és idő ment kárba. Itt az eredmények és módszerek közötti arányra kell figyelmet fordítani. Mindebből következik, hogy míg a szervezeti hatékonyságot alapvetően a stratégiai célok határozzák meg, addig az egyéni teljesítményértékelést kevésbé, ezzel szemben konkrét, specifikus és egzakt elemekkel értékelhető, amelyből az indokolt mértékben ki kell szorítani a szervezeti érdekek felesleges és torzító befolyását, legfőképp a hierarchiát. A minősítés módszertanának ugyancsak jól definiált munkaköri kritériumokhoz és kompetenciákhoz kell igazodnia, ezzel is csökkentve a vezetői részrehajlás esélyét az egyes dolgozók minősítésénél.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Amberg Erzsébet – Molnár Katalin (2004): Személyiségfejlesztő módszerek felhasználása a kommunikációban. *Magyar Rendészet*, 4. évf. 4. sz. 133–147.
- Bakacsi Gyula – Takács Sándor – Gelei András – Bokor Attila – Császár Csaba – Szöts-Kováts Klaudia (2006): *Stratégiai Erőforrás Menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Dános Valér (1995): A rendőri munka hatékonyságmérésének és teljesítménymérésének egyes kérdései. *Új rendészeti tanulmányok*, 1. 128–137.
- Finszter Géza (2006): A bűnüldözés működési modelljei. In Gönczöl Katalin – Kerezsi Klára – Gyökér Irén – Finna Henrietta – Daruka Eszter (2007): *Emberierőforrás-menedzsment*. Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet.
- Kertész Imre (2002): Statisztikai mozaik. *Belügyi Szemle*, 50. évf. 4. sz. 29–32.
- Korinek László – Lévay Miklós szerk.: *Kriminológia – szakkriminológia*. Budapest, Complex Kiadó.
- Krémer Ferenc – Molnár Katalin – Valcsicsák Imre (2010): A rendészeti foglalkozási kultúra átalakulása – stratégiai koncepció. *Rendészeti Szemle*, különszám, 269–307.
- Németh Zsolt (2007): Bizalomhiány a magyar rendőrségnél – okok és következmények. Előadás a Magyar Helsinki Bizottság által szervezett *Panaszmechanizmusok a rendőri eljárásokkal kapcsolatban* című konferencián. Forrás: [http://helsinki.hu/wp-content/uploads/panaszeljaras\\_eloadas\\_NemethZs\\_20070405.pdf](http://helsinki.hu/wp-content/uploads/panaszeljaras_eloadas_NemethZs_20070405.pdf) (2017. 05. 04.)
- Marsell, Philipp (2017): Der „Mythos” Motivation in der Polizei. In Christian Bartel – Dirk Heide- mann (Hrsg.): *Führung in Polizei. II. Band*, Springer Gabler.
- Morgan, Patric J. (1995): A rendőri tevékenység mérése, teljesítményfejlesztés és a felmérés. *Új Rendészeti Tanulmányok*, 1. évf. 19–27.

- Nyeste Péter (2016): *A bűnüldözési célú titkos információgyűjtés története, rendszerspecifikus sajátosságai, szektorális elvei*. PhD-értekezés.
- Sallai János – Tihanyi Miklós – Vári Vince – Mátyás Szabolcs (2016): A „jó rendészet” közpolitikai kapcsolódási lehetőségei. In Kaiser Tamás szerk.: *A jó állam nagyító alatt: speciális jelentések A-tól V-ig (az adóbürokráciától a versenyképességig)*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- Útmutató az új típusú közszolgálati teljesítményértékeléshez nem vezető beosztású köztisztviselők számára (2008). Budapest, Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Személyügyi és Közigazgatási Minőségfejlesztési Szakállamtitkárság; Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ.
- Vári Vince (2014): Bűnügyi statisztika és a bűnüldöző szervezet teljesítményértékelése – avagy hatékony-e, ami „objektív”? In Ádám Antal szerk.: *PhD Tanulmányok 13*. Pécs, PTE ÁJK Doktori Iskola, 389–422.
- Vári Vince (2016): *A bűnüldözés relatív hatékonysága és a rendőrség*. Miskolc, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar. Deák Ferenc Állam és Jogtudományi Doktori Iskola.

## **Jogforrás**

Ombudsmani jelentés a hivatásos állományú tagok emberi jogi helyzetéről: OBH 5007/1997.

## **ABSTRACT**

### **Performance and Efficiency Measurement in the Police, Questionnaire Research on the New Personnel Performance Metering System**

VÁRI Vince

*My questionnaire survey was carried out among police officers. In doing so, I looked for answers for my hypotheses about organizational, but mostly individual performance evaluation. The results of the study highlighted that the performance appraisal system is highly biased, subjective and adherent to the organizational positions. Individual performance evaluation cannot provide a realistic picture of individual employee performance due to its strong organizational positioning, so it is also unable to increase performance thus to become an individual development of the career system.*

**Keywords:** *performance measurement, indicator, police, efficiency, career model, indicator*