

DIPLOMADOLGOZAT

Gerecs Roland

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
vezetés és szervezés mesterképzési szak

**Kompetencia alapú teljesítményértékelés szerepe
a Magyar Honvédségben**

Belső konzulens: Dr. habil. Rudnák Ildikó Ph.D.
egyetemi docens

Belső konzulens

intézete/tanszéke: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Készítette: Gerecs Roland

Budapest
2024

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. A kompetencia	7
2.1 A kompetencia kutatások kiindulópontja	7
2.1.1 Noam Chomsky	7
2.1.2 David C. McLelland	8
2.2 A kompetencia fogalma	9
2.3 Kompetencia megközelítések	11
2.3.1 Az Európai Unió gyakorlatorientált megközelítése	13
2.4 Kompetencia-modellek	14
2.4.1 Boyatzis hagyma modellje	14
2.4.2 Spencer jéghegy modellje	16
2.4.3 Létra modell	17
3. Kompetenciaalapú emberi erőforrásgazdálkodás	20
3.1 Teljesítményértékelés szerepe	24
3.2 A Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerének bemutatása	27
4. Hipotézisek	34
5. Anyag és módszer	36
5.1 A módszer bemutatása	36
5.2 A minta bemutatása	37
6. Eredmények és értékelésük	41
6.1 Teljesítményértékeléssel kapcsolatos szempontok megítélése	41
6.2 Egyes kompetenciák szerepének megítélése a teljesítmény szempontjából	43
6.3 A kutatás összegzése, javaslatok	47
7. Összefoglalás	51
Irodalomjegyzék	53
Táblázatok és ábrák jegyzéke	56
Mellékletek	57

1. Bevezetés

Az európai térségben jelenleg is zajló konfliktusok rámutatnak a környezeti kihívásokra való felkészülés fontosságára, így ennek jegyében, illetve a NATO tagságából adódó kötelezettségének eleget téve Magyarország 2017-ben vállalta, hogy a védelmi kiadások 2024-ig eléri a GDP arányában a 2%-ot. Ennek a kötelezettségvállalásnak a vállalt határidőhöz képest korábban, 2023-ban sikerült először eleget tenni.

„Magyarország stratégiai célkitűzése, hogy 2030-ra olyan Magyar Honvédséget építsen, amely a NATO tagjaként és a régió egyik meghatározó haderejeként képes garantálni az ország biztonságát, elrettenteni az esetleges agressziót, támogatni az összkormányzati védekezést a katonai és nem katonai fenyegetésekkel és kihívásokkal szemben, továbbá képes ellátni szövetségi és európai uniós tagságából származó feladatait.” (Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról szóló 1393/2021 (VI. 24) Kormány határozat, 2021) Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiája az ország biztonságát a NATO tagságból adódó kollektív védelem mellett a korszerű nemzeti haderőre építi. Ez utóbbi kialakításában játszik fontos szerepet a 2016-ban indult Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program. A program a haditechnikai eszközbeszerzések végrehajtása és a magyar védelmi ipar fejlesztése mellett nagy hangsúlyt helyez valamennyi szervezet legfontosabb erőforrására, humán erőforrásra is. Ez utóbbi a honvédelmi nevelés erősítésén, illetve a toborzó tevékenység fokozásán túlmenően egy általános szemléletváltást is jelent, amely részben a katonai hagyományokon alapul, ugyanakkor a versenyszektorra jellemző elemeket is tartalmaz. A cél az, hogy a személyi állomány képes legyen a haderőfejlesztés nyomán megújuló korszerű haditechnikai eszközök kezelésére és a legújabb technológiák, illetve eljárások alkalmazására, így az egyik legfontosabb feladat a katonák kiképzése és felkészítése.

Az egyre inkább romló munkaerőpiaci trendeket, a generációk értékrendjében bekövetkező változásokat és a különböző piaci szereplők növekvő humán erőforrás igényét (Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról szóló 1393/2021 (VI. 24) Kormány határozat, 2021) figyelembe véve könnyű belátni, hogy a haderőfejlesztési program céljainak megvalósítása új szemléletet kíván meg az emberi erőforrásról történő gondolkodás terén, amely egyaránt fókuszál a jövő katona állományának kiválasztására és felkészítésére, valamint a meglévő állomány megtartására és fejlesztésére. Ezekkel a kihívásokkal csak akkor lehet sikeresen megküzdeni,

ha a humán erőforrás menedzsment terén is stratégiai szintű gondolkodás kerül kialakításra, amely megfelelően hangolja össze az alábbi területeket:

- toborzás, kiválasztás;
- karriermenedzsment;
- teljesítményértékelés;
- képzés, fejlesztés;
- javadalmazás.

A program indulása óta eltelt évek tapasztalatai alapján elmondható, hogy a fenti elemek közül a leginkább hangsúlyos a toborzás volt, azonban hosszas előkészítő időszakot követően bevezetésre került egy új, az eddigiekhez képest sokkal rugalmasabb katonai illetményrendszer is ezért dolgozatomban egy olyan terület vizsgálatát tűztem ki célul, amire eddig kevesebb figyelem esett.

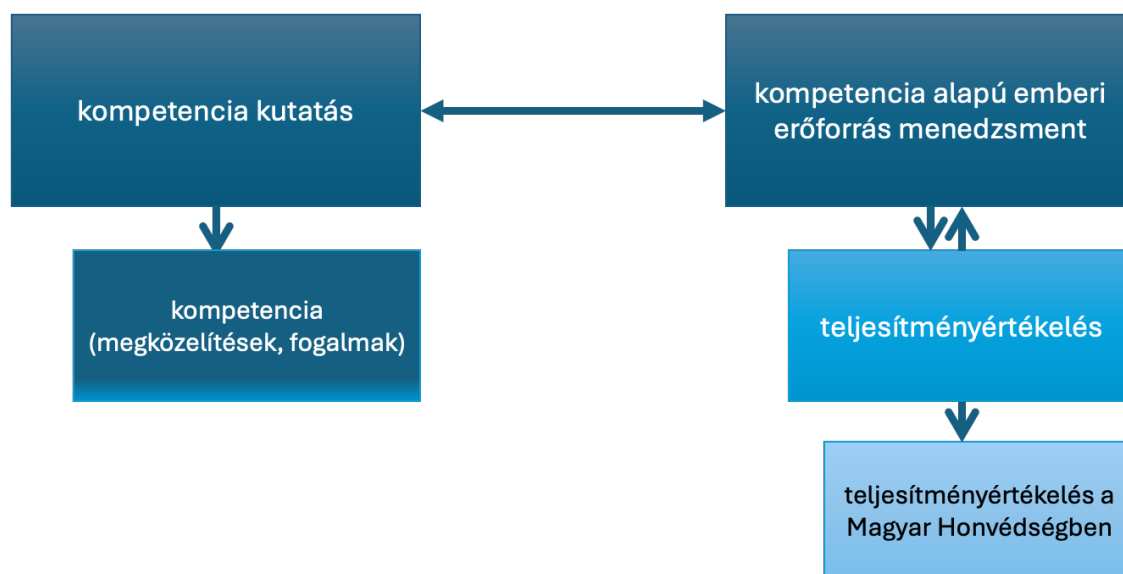
A jelenleg használt teljesítményértékelési rendszer 2014-ben került bevezetésre és ezen időszak alatt nem történt benne lényegi változás, azonban a már említett, Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretein belül megvalósuló humán erőforrással kapcsolatos szemléletváltás indokoltá teszi, ennek a HR funkciónak a felülvizsgálatát és szükség szerinti újragondolását. Ez azért is kiemelt jelentőségű mivel a jól kialakított teljesítményértékelési rendszer megfelelő alapot jelenthet a Magyar Honvédség képzési, javadalmazási rendszerének, de segítségével képet kaphatunk arról is milyen kompetenciákból jelentkezik hiány adott szervezetnél, ezzel nagyban segítve a toborzást és kiválasztást. Munkavállalói oldalról nézve az értékeltek részéről objektívnek tekintett értékelési rendszer növelheti az elégedettséget és a motivációt ezzel közvetlenül hozzájárulva a hatékonyság és a teljesítmény növeléséhez egyéni és szervezeti szinten egyaránt, ezért azt gondolom mindenképp indokolt a témával foglalkozni.

Dolgozatomban első felében a kompetencia kutatás eredetétől kiindulva a különböző megközelítések és modellek áttekintésén át szeretnék képet adni milyen szerepe van a kompetenciák meghatározásnak a szervezet szempontjából és milyen kapcsolat van az egyéni kompetenciák és a különböző munkakörökben elvárt teljesítmény között. A harmadik fejezetben a legfrissebb kutatások segítségével szeretnék rámutatni a kompetencia teljesítményre gyakorolt közvetlen hatásaira, illetve az objektív és munkavállalói szempontból igazságosnak tekintett teljesítményértékelési rendszerek fontosságára, amely alapján felállítottam a hipotéziseimet.

A kutatásom során azokra a kérdésekre keresem a választ, hogy vajon megfelelő alapot jelent-e a Magyar Honvédségben jelenleg használt teljesítményértékelési rendszer, hogy alapvető funkcióját, a teljesítmény objektív mérését betöltse, illetve hogyan lehetne növelni a rendszer hatékonyságát, hogy az a jelenleginél nagyobb mértékben támogassa a különböző HR folyamatokat.

Kutatásom célja rávilágítani a kompetencia kutatás jelentőségére a modern stratégiai emberi erőforrásmenedzsment szemlélet kialakulásában és milyen szerepe van ezen belül a teljesítményértékelési rendszernek a különböző HR funkciók tekintetében. A primer kutatás adatai alapján választ szeretnék kapni arra mennyire hatékony a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszere, hogy ezt követően konkrét javaslataimmal hozzájáruljak a rendszer fejlesztési irányainak kijelöléséhez.

*1. ábra: gondolati háló
(Forrás: saját szerkesztés)*



2. A kompetencia

A szakirodalom tanulmányozása során számomra is bebizonyosodott, hogy mekkora „károkat” okozott a kompetencia fogalmának a mind szélesebb körben történő alkalmazása. Csapó Benő szerint a probléma gyökere, hogy főként az oktatáspolitikában vált „divatossá” a kifejezés és mára már minden kognitív jelenséget kompetencia elnevezéssel illetnek, szemben a tudományos közösség nézőpontjával, ami kizárólag a pszichológiailag determinált tudást tekinti kompetenciának. (Hegyi, 2012)

Annak érdekében, hogy egységesen értelmezhessek a kompetencia és az ahhoz kapcsolódó fogalmakat először meg kell értenünk, honnan erednek a különböző értelmezések ezért ebben a fejezetben arra vállalkozok, hogy bemutatom, honnan eredeztethetőek a kompetencia kutatások majd a különböző fogalmi meghatározásokat tekintem át, végül azt mutatom be, hogy milyen megközelítéseket ismerünk, amelyek alapján a számos fogalom magyarázat csoportosítható.

2.1 A kompetencia kutatások kiindulópontja

A ma is ismert kompetencia fogalom megjelenése a II. világháború utáni időszakra tehető, amely elsősorban amerikai kutatóknak köszönhetően, főként az Egyesült Államokban, valamint az Egyesült Királyságban terjedt el, és került a pszichológiai kutatások középpontjába. Magyarországon a rendszerváltás követően vált a vizsgálatok középpontjába és az Európai Unióhoz történő csatlakozás után fordult rá még nagyobb figyelem (Varga, 2014). Ebben az alfejezetben a kompetencia kutatások terén úttörőnek számító kutatók munkásságát szeretném bemutatni.

2.1.1 Noam Chomsky

A szakirodalomban a kompetenciakutatások kiindulópontjaként legtöbbször Noam Chomsky, amerikai nyelvész munkásságát említik. 1965-ben megjelent meghatározó műve, az *Aspects of the Theory of Syntax* változást hozott a nyelvészeti kutatásokban a generatív grammatika diszciplínájának a megalkotásával. Kutatásait az a megfigyelés indukálta, hogy a gyermekek a többi kognitív képességhez képest a nyelvet jóval gyorsabban sajátítják el, amelyből valamilyen veleszületett tulajdonság jelenlétére következtetett. (Galántai, 2015)

Chomsky nyelvelméletében a kompetenciát, mint az embert a nyelv használatára képessé tevő adottságként írta le, vagyis az ő értelmezésében a kompetencia azt jelenti, hogy a beszélő-hallgató rendelkezik mindazzal az elméleti tudással, ami a helyes nyelvhasználathoz elengedhetetlen, ezzel szemben pedig megkülönböztette a performanciát, amellyel a nyelv konkrét helyzetekben történő alkalmazását írta le. (Somogyvári, 2015) (Stahl, 2021)

A nyelvi kompetencia fogalmának megalkotásával arra kívánta felhívni a figyelmet, hogy a nyelv összetett és bonyolult szabályrendszerének alkalmazása (performance) nem vezethető vissza csakis a tanulásra, hanem azt az emberrel veleszületett képességek (capacity), valamint egyéb tényezők is befolyásolják. (Szakács & Bánfalvi, 2010)

Chomsky tehát a kompetenciát egy olyan elméleti keretrendszerként írta le, amely a nyelv tökéletes használatához szükséges ismereteket tartalmazza és bizonyos elemei az emberrel veleszületett tulajdonságok, míg mások fejleszthetők. Ezzel szemben a performancia fogalma alatt az elméleti tudás gyakorlati megnyilvánulását értette. (Somogyvári, 2015) Chomsky feltételezése, hogy az ő kompetencia értelmezése nem csak a nyelv használata, hanem más területeken is alkalmazható számos kutatás kiinduló pontjaként szolgált.

A napjainkban használt kompetencia értelmezés, amely magában hordozza a megszerzett tudás alkalmazására való képességet és a szükséges motivációt csak a későbbi kutatások során alakult ki.

2.1.2 David C. McLelland

David C. McLelland amerikai pszichológus nevéhez fűződik, hogy megkérdőjelezte a hagyományos felvételi eljárások során alkalmazott intelligencia tesztek eredményességét és alternatívaként a kompetencia modellezésre helyezte a hangsúlyt. (Chouhan & Srivastava, 2014)

Kutatási területe a munka alkalmasság mérése, és leginkább arra volt kíváncsi, hogy milyen módszerrel lehet megvalósítani a teljesítmény és a sikeresség mérését, a hagyományos alkalmasságmérő eljárások helyett, amelynek eredményeit 1973-ban megjelent *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* című művében publikálta.

A hagyományos képességmérési eljárásokkal szemben megfogalmazott kritika, hogy azok nem megfelelő mértékben vetítik előre a munka teljesítményt és a sikert, illetve többnyire elfogultak

a kisebbségekkel, nőkkel és az alsóbb társadalmi-gazdasági rétegből származó személyekkel szemben. Célja az volt, hogy beazonosítsa azokat a kompetencia elemeket, amelyek alapján megjósolható a munka teljesítmény, és olyan mérési módszert vezessen be, amely kevésbé veszi figyelembe a faji, nemi és társadalmi-, gazdasági hovatartozást.

A kutatás kiindulópontjaként munkájukban sikeres és kevésbé sikeres embereket hasonlított össze, hogy beazonosítsa a kiváló teljesítményt meghatározó személyiségjegyeket. Ezt követően a kompetenciaméréseket olyan interjú keretében hajtotta végre, amelyben nyílt végű kérdésekre kellett válaszolni, amelyek sokkal jobban tükrözik, hogyan cselekedne az adott munkavállaló egy valós munkahelyi szituációban, szemben a hagyományos önbevalláson alapuló és több válaszlehetőséget tartalmazó tesztekkel. Ezt az interjútechnikát Viselkedés Interjúnak, azaz Behaviour Event Interview-nak (BEI) nevezte, amely a kompetencia-modellek kidolgozásának alapját szolgálja. A kutatásnál a viselkedésre vonatkozó kompetenciák kerültek előtérbe, amelyek az egyén gondolkodási mintáira vagy érzéseire, az egyéni tapasztalatokra és események észlelésére fókuszáltak. (Kalkavan, 2003)

Kutatása fontosságát elismerve Amerikai Egyesült Államok Külügyminisztériuma kérte fel, hogy vegyen részt az amerikai diplomaták kiválasztásában, mivel a hagyományos képesség alapú kiválasztási módszerek alapján kijelölt kiküldöttek közül többen nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. Az interjú három olyan tényezőt azonosított be, amellyel egy sikeres diplomatának mindenképpen rendelkeznie kell: (Fabulya, Nagy, & Tiszolczi, 2017)

1. kultúra közti interperszonális megértés képessége;
2. politikai kapcsolatok gyors tanulásának képessége;
3. pozitív attitűd.

2.2 A kompetencia fogalma

Fenti kutatások jól szemléltetik a kompetencia természetét és világosan érthetővé teszik annak fontosságát, ami miatt az 1960-as éveket követően egyre többen kezdtek foglalkozni ezzel a témával. A tudományos érdeklődés fokozódásának köszönhetően a fogalom számos átalakuláson ment keresztül az elmúlt évtizedekben, azonban a mai napig nincs egyezményes meghatározása hazai és nemzetközi szinten sem.

Az 1. számú táblázatban néhány külföldi és hazai kutató kompetenciára alkotott definíciója került feltüntetésre.

*1. táblázat: kompetencia definíciók
(Forrás: Hegyi (2012) nyomán)*

Szerző megnevezése	Definíció
Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer	„Az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.” (Spencer & Spencer, 1993, old.: 9)
Richard E. Boyatzis	„A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő, hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.” (Boyatzis R. E., 1982, old.: 21)
George Otto Klemp, David C. McClelland	„A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez.” (Klemp & McClelland, 1986, old.: 32)
Charles Woodruffe	„Viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el.” (Woodruffe, 1993, old.: 29)
Halász Gábor	„Az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűdbeli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk.” (Halász, 2006, old.: 7)
Fehér János	„A személy kompetenciája a legátfogóbb értelemben nem más, mint egyfajta sikerjegy, azaz magas fokú teljesítéssel összefüggő, viselkedési (illetve viselkedésben is kifejeződő) tényező.” (Fehér, 2011, old.: 43)
Poór József	„A kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője. Körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához s a tudással rendelkezők elméjében hasznosul.” (Poór, HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben., 2006, old.: 110)
Laáb Ágnes	„A kompetencia az embertől elidegeníthetetlen, régi/új mozgósító termelési tényező.” (Laáb, 2010, old.: 5)

Szakács G. (2024) megközelítése szerint, – amely a fenti fogalmakat jól összefoglalja – a kompetencia a tanulás, gyakorlás hatására kialakuló olyan strukturált rendszer, amely hozzáértést, alkalmazható tudást és konstruktív magatartást biztosít a feladatellátáshoz előírt kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítmény eléréséhez. Ez a strukturált rendszer magába foglalja azokat az ismereteket, készségeket, képességeket, továbbá a motivációt, amelyek az egyént alkalmassá teszik meghatározott feladatok ellátására.

2.3 Kompetencia megközelítések

A fenti fogalmakat áttekintve megfigyelhető, hogy bizonyos jegyek rendre visszaköszönnék, amelyek alapján többféleképpen is csoportosíthatóak a különböző kutatások, annak megfelelően milyen szempontból közelítették meg a kompetencia vizsgálatát. Annak ellenére, hogy az eltérő irányultságú kutatások jelentős átfedéseket tartalmaznak, fontosnak tartom röviden áttekinteni őket, mivel így tisztább képet kaphatunk a terminológia egységes értelmezéséhez és az eltérő kompetenciafogalmak lényegének a megértéséhez, ezért a következőkben Hegyi (2012) által összefoglalt megközelítéseket tekintem át.

1. Funkciók szerinti megközelítés

A legalapvetőbb csoportosítás szerint a kompetenciára három különböző módon tekinthetünk, úgy mint:

- egyéni személyiség jellemzők,
- szervezeti jellemzők,
- eszköz az oktatás és munkaerőpiac közötti igények közlésére.

2. Income, illetve outcome megközelítés

Másik megközelítés szerint az egyén azon jellemzőit (income) tekintjük kompetenciának (competency), amelyek kiváltják az eredményes munkahelyi teljesítményt. Ezzel szemben az outcome megközelítés egy bizonyos munkakörben kimutatott követelmények végrehajtásának képességét (competence) érti a fogalom alatt.

3. Amerikai, illetve brit megközelítés

A következő megközelítés az amerikai és a brit kutatók nézőpontja alapján különbözteti meg a fogalmat. A brit megközelítésben a munkakörök és munkafolyamatok végzéséhez szükséges tulajdonságok meghatározásán van a fő hangsúly, a munkaerő hatékony mérésének érdekében. Az amerikai meghatározásokban a kompetenciával, mint az egyéni jellemzők és viselkedései minták találkozunk, ahol a hangsúly ezeknek a fejlesztésén van a teljesítmény növelése érdekében.

4. Racionális, illetve magyarázó megközelítés

A szervezeti HR stratégia szempontjából megkülönböztetjük azokat a vállalatokat, amelyek munkakörelemzés segítségével meghatározzák a szükséges kompetenciákat és azokat a jelölteket veszik fel, akik megfelelnek ezeknek. Ez a racionális megközelítés. A magyarázó megközelítés a munka jellemzőin túl figyelembe veszi a dolgozók saját munkájukkal kapcsolatos tapasztalatait és látásmódját. A két tényezőt integrált egységként értelmezi.

5. Competency, illetve comptence megközelítés

Elsősorban Boyatzis munkásságának hatására a behavioural competency kifejezéssel a kitűnően teljesítő dolgozók tevékenységének elemzésével beazonosított viselkedési kompetenciákat írták le, amelyek kívánatosak a megfelelő teljesítmény eléréséhez. Ezzel szemben a managment competence szemlélet Nagy-Britanniából kiindulva az elvárt munkahelyi viselkedés és munkaköri feladatok elemzésével azonosítja be a munkahelyi kompetenciákat.

Ugyan a fent felsorolt megközelítések mindegyike különböző végeredményből vezetik vissza a kompetencia magyarázatokat, azonban véleményem szerint az ezek közti lényegi különbség, hogy mit tekintenek kiindulópontnak és ez alapján az egyént vagy az adott munkakört, illetve a szervezetet helyezik a középpontba. Ez alapján ezek a megközelítések a 2. számú táblázat szerint csoportosíthatók.

2. táblázat: kompetencia meghatározások csoportosítása
 Forrás: saját szerkesztés

Középpontban	
az ember	a szervezet
a kompetencia egyéni személyiségjellemző	a kompetencia a szervezetek és munkakörök jellemző vonásai
income megközelítés	outcome megközelítés
amerikai megközelítés	brit megközelítés
behavioural competency	managment competence
magyarázó megközelítés	racionális megközelítés

2.3.1 Az Európai Unió gyakorlatorientált megközelítése

Az Európai Unió 2004-es bővítését követően fogalmazódott meg az igény arra, hogy közös nevezőre helyezzék a kompetenciakutatókat, tekintve, hogy azok eltérő terminológiát használtak és nem volt egységes a kompetencia értelmezése sem. A célként egy közös kompetenciarendszer kidolgozását fogalmazták meg, amely az Unió nemzetközi környezetében segít eligazodni és meghatározni a szükséges kompetenciákat. (Szabó, 2014)

Ezeknek a kutatásoknak az eredményeképpen fogalmazták meg a következő négy Európai Uniók kompetencia kategóriát:

- Alapkompetenciák, báziskompetenciák,
- Kulcskompetenciák,
- Generikus kompetenciák,
- Speciális vagy funkcionális kompetenciák.

Szabó (2014) ezeket a kategóriákat a következők szerint jellemzi:

Alap vagy báziskompetenciák alatt a gyakran előforduló, számos területen, általánosan alkalmazott kompetenciát értjük. Ezek segítségével válnak kialakíthatóvá a kulcs-, generikus- és funkcionális kompetenciák. Ide tartoznak többek között az írás, olvasás és a számolás.

A kulcskompetenciának azokat a készségeket nevezzük, amelyek az alapkompetenciák kiegészítéseként valamennyi szakmaterület tartozékai. Közös jellemzőjük, hogy ezek átfogó jellegűek és széles körben alkalmazhatóak. Ebbe a kategóriába tartozik az anya,- illetve idegen nyelven való kommunikáció, a matematikai,- informatikai készség vagy a vállalkozói készségek.

A generikus kompetenciák egy szervezet minden munkakörére vagy valamely munkakör csoportjára vonatkozó kompetenciák együttese. Ezek olyan általános kompetenciák, amelyek megléte számos feladat elvégzésére teszi képessé az egyént. A tanulmány ezek közé a kompetenciák közé sorolja a kreativitást, a döntésképeességet vagy a kommunikációs készséget.

A speciális kompetenciák az előzőektől eltérően egy konkrét feladat vagy munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák csoportját jelenti. Ezeknek az elsajátítása a feladatra történő felkészítés során sajátítható el.

2.4 Kompetencia-modellek

A fentiekben bemutatott megközelítések megmutatják, hogy a különböző kutatásokat, hogyan lehet csoportosítani azonban fő rendezőelvként mindegyik központi elemeként az ember, illetve a szervezet központúság áll. A következőkben bemutatásra kerülő modellek az egyén szintjén világítanak rá a kompetenciák természetére és főként azok észlelésére és mérhetőségére adnak magyarázatot.

2.4.1 Boyatzis hagyma modellje

Richard Boyatzis 1982-ben megjelent könyvében – The Competent Manager: A Model for Effective Performance – a menedzserek kompetenciájának fontossága mellett érvelt. A hatékony munkavégzés feltételeként az elérendő célok pontos meghatározását és a különböző eljárások és munkafolyamatok előírászerű végrehajtását emelte ki. Pontosan meghatározta mit ért hatékony teljesítmény alatt, és a vállalatok működésének sarkalatos pontjaként azt tekintette, hogy egy adott munka elvégzéséhez meghatározott cselekvések a meghatározott eredményre vezessenek. A siker kulcsaként annak megválaszolását tekintette, hogy mi kell ahhoz, hogy egy személy végrehajthassa a „meghatározott cselekvést”, ami a „meghatározott eredményhez” vezet.

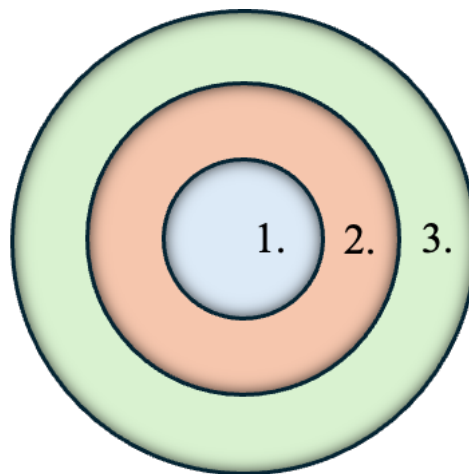
A választ a következőkben látta:

1. Bizonyos személyiségjegyek vagy képességek, lehetővé teszik az egyén számára a kívánt cselekvések megfelelő végrehajtását. Ezeket kompetenciának nevezte.
2. Azoknak a folyamatoknak a meghatározása, amelyek a kívánt eredményhez vezetnek.
3. Fentiek vállalati környezetben zajlanak meghatározott vállalati politika, - kultúra, küldetés és stratégia mellett. (Kalkavan, 2003)

A Boyatzis által leírt személyes kompetenciák megmutatják, hogy egy adott személy mire képes és megmagyarázzák, hogy miért cselekszik így. Ezek alapján 21 féle személyiségjegyet vagy kompetenciát határozott meg, amelyeket 6 klaszterbe sorolt. Számos modern kompetencia kutatással ellentétben nem a megfigyelhető viselkedést vizsgálta, hanem egy szélesebb pszichológiai nézőpontból közelítette meg a kompetenciákat, amely alapján 3 szintet különböztetett meg:

1. motiváció és személyiség jellemzők: motiváció egy célállapot elérésére való törekvést jelent, ami irányítja az egyén viselkedését. Személyiség jellemzők azt írják le, ahogy az egyén egy adott ingerre reagál.
2. én-kép, társas szerep: az én-kép azt mutatja meg hogyan észleli saját magát és hogyan értékeli ezt a képet, míg a társas szerep a szociális viselkedési normák észlelésére vonatkozik.
3. készségek: viselkedések rendszere vagy sorozata, amelyek adott teljesítménycél elérésére irányulnak.

*2. ábra: Boyatzis kompetencia „hagyma” modellje
(Forrás: (Boyatzis R. E., 2008))*



Boyatzis modellje az egyes rétegek észlelhetőségére és mérhetőségére világít rá. A kompetencia explicit elemei jelentik a modell külső rétegeit, míg a kompetencia belső, rejtett elemei minél inkább a modell közepe felé helyezkednek el. Ez azt jelenti, hogy kívülről befelé haladva egyre nehezebb a kompetencia egyes elemeinek a megfigyelése és értékelése, azonban a belső rétegek sokkal stabilabbnak tekinthetők és megbízhatóbban vetítik előre a munka jövőbeni teljesítményét. (Zhang & Yuan, 2022)

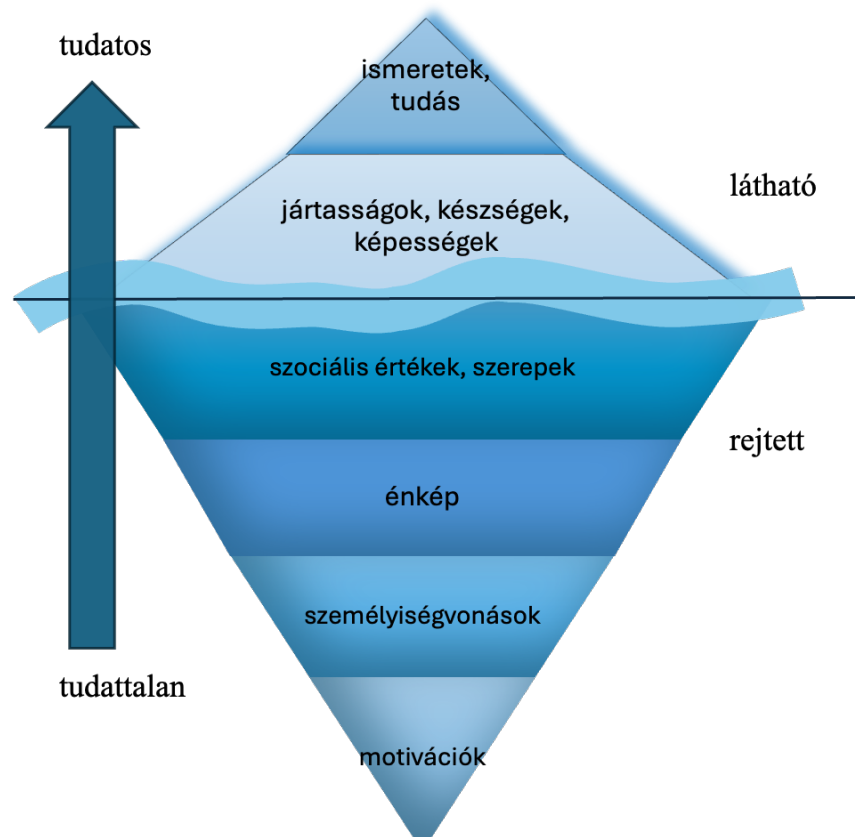
2.4.2 Spencer jéghegy modellje

A hagyma modellhez hasonlóan itt is elkülönülnek a kompetencia explicit és implicit területei. Míg a látható elemek a víz szintje felett helyezkednek el, addig a hagyma modell belső rétegeinek megfelelő láthatatlan elemek jelentik a jéghegy alsóbb szintjeit. Utóbbiak esetében megállapítható, hogy bár a munkateljesítmény ezek alapján sokkal inkább előrevezethető lenne, a mérésük meglehetősen pontatlan ezért az emberi erőforrásmenedzsment hajlamos figyelmen kívül hagyni őket. (Zhang & Yuan, 2022)

Hegyi (2012) az egyes szinteket a következőképp jellemzi:

- ismeretek, tudás (knowledge): a kompetencia legfelső, leginkább tudatos szintje, amely mindössze a lehetőségét teremti meg, annak, hogy az egyén mit képes megtenni.
- készségek (skills): ide tartoznak a különböző mentális, kognitív készségek, amelyek fizikai és szellemi feladatok elvégzésére tesznek képessé.
- A készségek terén könnyű követelményeket előírni és különböző szinteket meghatározni így ennek mérése is egyszerű. Sokan ezzel azonosítják a kompetenciát és szinonimaként használják a két fogalmat.
- szociális értékek, szerepek (social role): ide tartoznak az egyén számára fontos és követendő elemek, amelyek döntően befolyásolják cselekedeteinket.
- énkép (self-image): azon elképzelések, észlelések, értékek és attitűdök összessége, amelyek az egyént jellemzik.
- személyiségvonások (traits): viszonylag tartós, öröklött vagy szerzett jellemvonások, amelyek mentén az egyén mérni lehet.
- motivációk (motives): tudatosság szempontjából a kompetencia legmélyebb szintje, amely valamilyen cél elérésére ösztönözi vagy távolítja az egyént, így minden cselekedetében, illetve döntésében befolyásolva.

3. ábra: Spencer & Spencer kompetencia „jéghegy” modellje
(Forrás: Hegyi Hella (2012) nyomán)

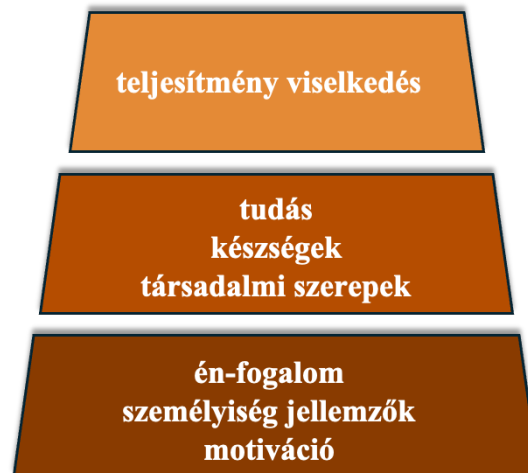


2.4.3 Létra modell

Ha kompetenciák felépítését vizsgáljuk említést érdemel még az International Human Resource Institute létra modellje. A modell szerint a létra alsóbb fokaiként hat szintet különböztetünk meg. Ezek különböző mértékben határozzák meg az egyén munkahelyi céljainak kifejeződését, így hozzájárulva a létra legtetején található személyes teljesítmény viselkedéshez. (Cao & Zhang , 2022)

4. ábra: kompetencia „létra” modellje

(Forrás: (Cao & Zhang , 2022))



Az egyes munkakörök esetén szükséges kompetenciák meghatározását célszerű a különböző feladatkörökben kiválóan teljesítő dolgozók viselkedésének elemzésével végrehajtani, mivel megfelelő számú vizsgált személy segítségével sokkal pontosabban le lehet írni azokat a követelményeket, amik a kiválasztás alapjául szolgálnak. Chomsky kutatásait alapul véve, illetve az egyes kompetenciamodelleket tanulmányozva is látszik, hogy a kompetencia bizonyos elemei velünk születettek, amelyekre véleményem szerint érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni egy felvételi eljárás folyamán, mivel ezek sokkal stabilabbnak tekinthetők ezzel jóval pontosabban vetítik előre a munkahelyi teljesítményt, míg a például a jéghegy modell magasabb, tudatos szintjein elhelyezkedő kompetencia elemek szervezet és munkakör specifikusan fejleszthetők. Ezeknek a fejleszthető készségeknek a megfigyelése kevesebb idő- és erőforrás igényel megvalósítható miközben pontos meghatározásuknak köszönhetően a kompetencia alapú emberi erőforrásgazdálkodást folytató szervezet képet kaphat a rendelkezésre álló, illetve a szervezet szintjén fejlesztendő kompetenciákról, amely alapjául szolgál a képzési rendszer kialakításához és a kiválasztás hatékonyságának jelentős növeléséhez.

Fontos azonban megjegyezni, a motiváció és a hozzáállás fontosságát is, hiszen hiába rendelkezik az egyén megfelelő szintű kompetenciával egy adott munka elvégzéséhez, amennyiben nincs meg a kellő akarat és motiváció. Ezt legjobban Kenneth Carlton Cooper (2000) féle mátrix szemlélteti.

5. ábra: Kenneth Carlton Cooper „tudja és akarja” mátrix
 Forrás: saját szerkesztés

	nem tudja	tudja
akarja	képzés	teljesítmény
nem akarja	veszély	motiváció

Bár fentiek miatt a motiváció szorosan összefügg a kompetencia vizsgálatával, amely miatt munkáltatóként kiemelten kell kezelni annak a kérdését is, – hiszen hiába választjuk ki a megfelelő kompetenciával rendelkező személyt egy adott munkakörre, ha nem hajlandó kihasználni azokat a feladatok elvégzése érdekében, szemben egy kellő motivációval rendelkező munkavállalóval, aki nem rendelkezik ugyan a kellő szintű képességekkel, meghatározott képességekkel elsajátíthatja azokat – azonban a jelen dolgozatom témája nem terjed ki a motiváció vizsgálatára tekintve annak jelentős pszichológiai aspektusait.

3. Kompetenciaalapú emberi erőforrásgazdálkodás

Az előző fejezetben bemutatam a kompetencia egységes értelmezéséhez szükséges ismereteket, amelyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy azokat adott szervezet HR stratégiájában alkalmazni tudjuk. Ebben a fejezetben azt kívánom bemutatni, hogyan kerülnek alkalmazásra a különböző kompetenciák az emberi erőforrásmenedzsment által a szervezet céljainak elérése érdekében, amely során elsősorban a teljesítményértékelési rendszerekben betöltött szerepüket szeretném kiemelni áttekintve a legfrissebb kutatásokat ebben a témában, amelyek az egyéni kompetenciák és a hatékony szervezeti működés közötti kapcsolatot vizsgálják.

Az emberi erőforrásmenedzsmentben az 1990-es évektől kezdődően jelent meg az úgynevezett kompetencia alapú módszerek, amely révén a munkaköri jellemzőkön túl az adott feladat ellátásához szükséges kompetencia igények is megjelentek. Ezeknek a kompetenciáknak a pontos meghatározása rendkívül erőforrásigényes feladat és több lépés előzi meg, amely folyamat a következőképpen épül fel. (Poór et al. 2019)

A szervezetek számára kibocsátásuk szempontjából meghatározó alapelemei a munkakörök. Ezek az egyes meghatározott folyamatok alapján kerülnek meghatározásra, és azok elvégzéséhez szükséges eltérő kompetenciaigények szerint különülnek el egymástól (Dabasi Halász, 2016). Első lépésként a szervezet számára értékteremtő folyamatok meghatározásának kell megtörténnie, amelyet az egyes munkafolyamatok lefedésére hozzárendelhetővé válnak a különböző munkakörök.

Ezt követően kerülhet sor a munkakörelemzés végrehajtására, amely több célt is szolgálhat a szervezet számára ezért ennek megkezdése előtt meg kell határozni, hogy adott szervezet mire kívánja felhasználni az elemzésből nyert inputot. Ezek a célok többek között az alábbiak lehetnek:

- teljesítménykövetelmények megállapítása,
- képzési program céljainak meghatározására,
- munkakör-értékelésre, vagy
- toborzási és kiválasztási információk szerzésére. (Poór et al. 2019)

Ezt követően kerülhet sor a különböző munkakörök betöltéséhez szükséges kompetenciák meghatározására, amely maga alatt a kompetenciaelemzést értjük, amely többek között történhet strukturált interjú, kritikus esemény módszer vagy a DACUM módszer alkalmazásával. A folyamat eredményeként egy adott munkakörben végrehajtandó feladat és annak végrehajtásához szükséges kompetencia listát kapunk (Poór et al. 2019).

Ez a kompetencia lista jelenti a teljesítménymenedzsment, azon belül a teljesítményértékelési rendszer legfontosabb bemenetét is, amely alapján megvalósulhat az egyéni fejlesztési irányok meghatározása, valamint az egyéni és szervezeti célok kitűzése is.

Adott vállalat működési területétől függetlenül szükséges vizsgálni bizonyos alap-, és kulcs kompetenciák meglétét. Ezeket tekintjük küszöb kompetenciáknak, hiszen ezek valamennyi munkakörben elengedhetetlenek és amennyiben rendelkezésre állnak sem jelentenek előnyt a munkahelyi teljesítményben. Az emberi erőforrásmenedzsment területén dolgozók fontos feladata, hogy meghatározzák az egyes munkakörökben szükséges kulcskompetenciákat, amelyeknek a magasabb szintű alkalmazása képes többlet értéket teremteni, ezzel versenyelőnyt jelent a dolgozó és az egész vállalat számára.

A Magyar Honvédség személyi állományával szembeni követelményeket a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet tartalmazza. A rendeletben elkülönülnek a valamennyi beosztás ellátásához szükséges általános pszichés követelmények, bizonyos beosztásokhoz szükséges munkaköri követelmények, amelyek a rendelet 5. számú mellékletében található munkaköri térkép alapján kerültek meghatározásra, illetve külszolgálat, valamint túszerész beosztások ellátásához szükséges további különleges követelmények. Ezen felül a vezetői beosztást betöltőkkel szemben további elvárások is megfogalmazásra kerülnek. A követelmények értelmi szint, szenzomotoros és percepciós teljesítmény, vezetői, szervezői készségek és személyiségjellemzők szerint kerültek csoportosításra. A különböző kompetenciák meghatározását és tagozódását a 3. számú táblázat foglalja össze.

3. táblázat: a katonai szolgálatra történő jelentkezés során vizsgálandó pszichikai alkalmassági követelmények
(Forrás: 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet nyomán)

Személyiségjellemzők	Általános pszichés státusz	Munkaköri követelmények*	Különleges követelmények	Katonai vezetői követelmények
Érzelmi, indulati élet kiegyensúlyozottsága	X			
Stressztűrő képesség	X			
Frusztrációs tolerancia	X			
Önkontroll	X			
Adekvát viselkedés	X			
Magabiztosság	X			
Önismeret	X			
Kapcsolatteremtő készség		X	X	X
Kezdeményezőkézség		X		X
Alkalmazkodási készség		X		
Empátiás készség		X		
Rugalmasság		X		X
Pszichés tempó		X		X
Önállóság		X	X	X
Elkötelezettség		X		X
Szabálytudat		X	X	X
Monotóniatűrő			X	
Együttműködési készség			X	X
Megbízhatóság			X	X
Szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége			X	
Empátiás készség				X
Erkölcösség				X
Igényszint				X

* a munkaköri követelmények munkakör családonként eltérnek

A rendeletben meghatározott követelmények vizsgálatára az abban meghatározott esetekben és időközönként kerül sor, amelynek célja a katonai szolgálatra és egyes beosztásokra való alkalmasság megállapítása. Az alkalmasságvizsgálatok jellemzően szolgálati viszony létesítésekor, külföldi katonai szolgálat megkezdését megelőzően, illetve azt követően, valamint magasabb beosztásba történő kinevezést megelőzően történnek, azonban az életkortól és szolgálati viszonytól függően időszakosan, illetve soron kívül is elrendelésre kerülhetnek.

Témaválasztásom szempontjából az általános pszichés és a munkakör specifikus tényezőkön túl, különösen fontosak a rendeletben meghatározott katonai vezetőkkel szemben támasztott követelmények, amelyek a 4. számú táblázat szerinti bontásban kerültek meghatározásra.

*4. táblázat: katonai vezetőkkel szemben támasztott követelmények
(Forrás: 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet nyomán)*

I. Személyiségjellemzők	II. Értelmi szint	III. Vezetői, szervezői készség
1. Kapcsolatteremtő készség	1. Logika	1. Tervező-, szervezőkészség
2. Kezdeményezőkészség	2. Kreativitás	2. Döntési készség
3. Együttműködési készség	3. Lényeglátás	3. Problémamegoldó készség
4. Megbízhatóság		4. Információkezelés
5. Empátiás készség		5. Stratégiai gondolkodás
6. Erkölcösség		6. Csapatépítési készség
7. Igényszint		7. Menedzselési készség
8. Rugalmasság		8. Motiválóképesség
9. Pszichés tempó		9. Kommunikációs készség
10. Önállóság		10. Kritika elviselésének készsége
11. Elkötelezettség		11. Intellektuális hatékonyság
12. Szabálytudat		12. Szellemi terhelhetőség

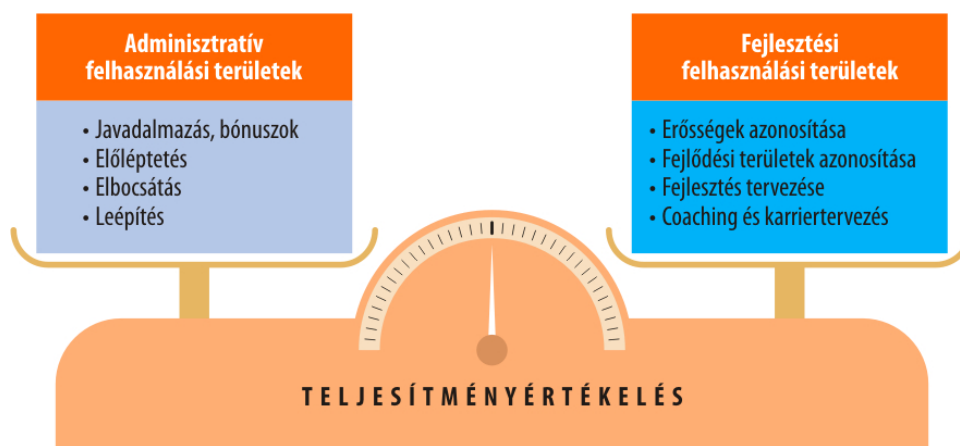
A fenti tulajdonságokat áttekintve megállapítható, hogy a kompetencia „jéghegy” modelljét vizsgálva valamennyi szint megjelenik az elvárt tulajdonságok között, így egyaránt fellelhetők a kompetencia látható szintjeihez tartozó elemek, mint például a logika, döntési készség vagy a stratégiai gondolkodás, ugyanakkor hangsúlyosabbak a kompetencia „mélyebben” található rétegei közé sorolható személyiségvonások, úgy mint a motiválóképesség, elkötelezettség és a megbízhatóság, amelyeknél problémát jelenthet ezek számszerűsítése és ebből adódóan a mérhetőségük is.

3.1 Teljesítményértékelés szerepe

A teljesítménymenedzsment a HR folyamatok kiemelt jelentőségű funkciója mivel az abból nyert adatok a szervezet számára számos döntés meghozatalához nyújtanak információt, tehát valamennyi szereplő számára fontos megérteni, hogy ez a funkció nem pusztán önmagáért létező funkció. (Balogh, 2023) A 6. számú ábra szemlélteti mely egyéb funkciók kapcsolódnak szorosan a teljesítménymenedzsmenthez.

6. ábra: a teljesítményértékelés felhasználási területei

(Forrás: Balogh, (2023) átvéve Mathis et al.,(2020))



A teljesítményértékelési rendszereket már az 1950-es évektől kezdődően használták a versenyszférában mivel a vállalatok számára szükségszerű volt a termelési hatékonyság mérése és értékelése a költséghatékonyabb működés és nagyobb profit elérése céljából (Boda, 2015), később azonban a közsférában is felismerték annak jelentőségét. Ebből alakult ki később a teljesítménymenedzsment, amely már a folyamatszempléletet is magával hozta. Ez azt jelentette, hogy a pillanatnyi teljesítmény értékelésen túl hosszabb távon tekint a teljesítményre és a fejlődésre is hangsúlyt helyez, ahol megjelenik az értékelő vezetők folyamatos támogatása. (Balogh, 2023)

Kolibáčová (2014) a kompetencia és a teljesítmény kapcsolatával foglalkozó tanulmányában egy egészségügyi termékeket gyártó, több mint 1000 főt foglalkoztató nemzetközi cég cseh leányvállalatnál végzett 3 éven át tartó kutatást. A vizsgálat szignifikáns összefüggést tárt fel a kompetencia és a teljesítmény között. A vizsgált időszakban a kompetenciák értékelése 5 fokozatú Likert skálán történt. A kutatás eredménye szerint, ha egy munkavállaló kompetencia szintje egy egységgel jobb értékelés alá esett az 7-12,5% -al hatékonyabb teljesítményt eredményezett. Egyértelműnek tűnik a kompetenciák teljesítményt befolyásoló pozitív hatása,

azonban fontos, hogy ez a kutatás numerikusan is kifejezi milyen mértékű változást eredményez a kompetenciák fejlesztése, amely segítséget nyújt az üzleti gazdaságtan számára is a tervezés során és rámutat arra is, hogy milyen fontos szerepet tölt be a HR részéről teljesítményértékelés és a képzés tervezés.

Egyértelműen kimutatható tehát a kompetenciák teljesítményre gyakorolt jelentős pozitív hatása, így a teljesítményértékelés fontossága is könnyen belátható, azonban a legfrissebb kutatások rávilágítanak, nem mindegy, hogy az hogyan kerül végrehajtásra.

Speer és munkatársai (2020) az értékelők számára teljesítményértékeléssel kapcsolatosan tartott továbbképzések hatását vizsgálták. Az eredmények alapján megállapítható, hogy bármilyen formában került is végrehajtásra az nagyban növelték a teljesítményértékelések hatékonyságát és az értékelők felkészültségét. A vizsgálat kimutatta, hogy bár az egy alkalommal tartott képzések is hasznosak lehetnek, a legjobb eredményeket az ismétlődő tréningek segítségével lehet elérni. Ezek a képzések meglehetősen alulreprezentáltak a teljesítményértékeléssel és -menedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban, azonban az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy érdemes lehet további kutatásokat végezni a dolgozók számára adott visszacsatolások terén, a cégek számára pedig hasznos lehet beépíteni ezeket a tréningeket a képzési programjukba.

Véleményem szerint ezeknek a képzéseknek főleg a fiatalabb korosztályba tartozó vezetők számára lehet kiemelt jelentőségük. Esetükben a megfelelő felkészültség hiányában, főleg egy olyan teljesítményértékelő rendszerben történő értékelés végrehajtása okozhat kihívást, amely kevés objektív elemet tartalmaz mivel egy ilyen rendszer szubjektivitása magában hordozza az értékelés során leggyakrabban felmerülő hibák lehetőségét, úgy, mint az alul vagy a túl értékelés vagy hogy túlzott súllyal kerül figyelembevételre az értékelést közvetlenül megelőző időszak.

Az értékelési hibák elkerülésénél még fontosabbnak tartom a teljesítményértékelés eredményének megfelelően történő ismertetését a munkavállalóval. Saját tapasztalataim szerint ezen a téren a leggyakoribb hibák, hogy az elért eredmények alapján nem kerülnek további célok és fejlődési irányok kijelölésre, pedig ezek jelenthetnék a legfőbb motivációt a dolgozó számára egyben iránytűt adna számukra és kiinduló adatokat a HR számára a képzés tervezéshez. Komoly problémát jelenthet az is, ha az értékelt úgy ítéli meg, hogy a kapott

értékelés nem kellően igazságos, ezért mindenképp kellő időt kell biztosítani az eredmények részletes ismertetésére és az értékelt számára az azokra történő reflektálásra.

Micacchi és munkatársai (2023) szintén kiemelik a menedzserek vezetői programokon és képzésének való részvételének fontosságát, amelyeken a teljesítményértékelések alapján az értékelték számára adott visszacsatolások módját sajátíthatják el. A kutatásuk fő célkitűzése a dolgozói elkötelezettség és az alkalmazottak teljesítményértékelési rendszerek igazságosságának megítélése közötti összefüggésének vizsgálata volt. A kutatás alapján megállapítható, hogy a közsférában dolgozók esetében azok, akik igazságosabbnak találják a rendszert azoknak magasabb az elkötelezettségük a cég iránt. Továbbá a vizsgálat alapján elmondható, hogy a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatos elégedettség és a dolgozói elkötelezettség között is szignifikáns pozitív kapcsolat van. Ez a megállapítás azért is fontos mert korábbi kutatások már kimutatták, hogy a nagyobb dolgozói elkötelezettséggel rendelkező dolgozók jobb munkahelyi teljesítményre képesek és kevesebbet vannak távol a munkától.

A teljesítményértékelés igazságosságának megítélését az értékelő-értékelt közötti visszajelzés lehetősége növeli a leginkább, ezt követően pedig az értékelők elszámoltathatóságának a lehetősége következett. A kutatás eredményeképp megállapításra került, hogy a több forrásból származó teljesítményértékelés nem hat pozitívan a dolgozói megítélésre. (Micacchi et al. 2023)

Pepple & Ambilichu (2023) szintén a teljesítményértékelés munkavállalói elköteleződésre gyakorolt hatását vizsgálták. Kutatásuk aktualitását a brit felsőoktatásban jelen lévő szervezeti elköteleződés hiánya jelentette, amely tényező negatívan befolyásolja a felsőoktatás, így közvetve a gazdaság teljesítményét is. A kutatás megerősítette, hogy szignifikáns kapcsolat van a teljesítményértékelés és az egyéni elköteleződés között, amelynek legfőbb tényezője a dolgozók által észlelt igazságérzet. Mindezen túl a kutatás a teljesítményértékelés munkahelyi elégedettség – Herzberg kéttényezős elméletének analógiájával – belső és külső tényezőire gyakorolt hatását is vizsgálta. A korábbi kutatásokkal összhangban, amelyek a teljesítményértékelést higiénés tényezőként azonosították megállapították, hogy az az egyén szintjén az egyéni elköteleződésre gyakorolt hatásán keresztül a külső munkahelyi elégedettséggel van pozitív kapcsolatban.

Véleményem szerint ez a megállapítás még inkább hangsúlyossá teszi a teljesítményértékelés jelentőségét, mivel így a munkahelyi elkötelezettségen túl a munkahelyi elégedettség külső és belső tényezőire is képes hatni ezáltal pedig a munkahelyi teljesítményt is javítva.

3.2 A Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerének bemutatása

A magyar közigazgatás megreformálásában a 2011-ben elindított Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program hozott jelentős változást, amely célja az állampolgárok közigazgatásba vetett hitének visszaállítása, a „jó állam” létrehozása volt. Ehhez a programhoz szorosan kapcsolódva alakította ki a Magyar Honvédség 2012 és 2021 közötti időszakra érvényes humánstratégiáját, amelyet „A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012-2021 közötti időszakra” kiadásáról szóló 79/2011. (VII.29.) HM utasítás 1. számú melléklete tartalmaz (Kiss, 2019). A humánstratégia az előmeneteli rendszerével kapcsolatos elvárásokat, és a ma is használt teljesítményértékelési rendszer alapjait is lefektette.

A közsférában a teljesítményértékelés rendszerét a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Kormány rendelet szabályozza, amely hatálya kiterjed a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú tagjára. A részletszabályokat a hivatásos és szerződéses állomány tagjára vonatkozó személyügyi szabályokról szóló 6/2024. (VI. 28.) HM rendelet, illetve a hivatásos és a szerződéses állományra vonatkozó előjárói döntéshozatal és a személyügyi eljárások általános szabályairól szóló 28/2024. (VIII. 15.) HM utasítás tartalmazza.

A humánstratégiában meghatározottaknak megfelelően „a teljesítményértékelés intézményesített formában a tiszti és altiszti rendfokozati állománycsoport esetében jelenik meg egyszerű, átlátható módon, évenkénti gyakorisággal.” További elvárás, hogy „az értékelések objektivitásának növelése érdekében az értékelésen belül az objektíven mérhető elemek súlyát meghatározóvá kell tenni.” („A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012–2021 közötti időszakra” kiadásáról szóló 79/2011. (VII. 29.) HM utasítás , 2024).

A teljesítményértékelést évente legalább egyszer január 1. és 31. közötti időszakban kell végrehajtani, azonban 3 hónap elteltével lehetőség van ismételt értékelni. A teljesítményértékelés során az alábbi szempontok kerülnek értékelésre:

- egyéni teljesítménykövetelmények,
- a szolgálatteljesítéssel összefüggő kompetenciaalapú magatartás,
- valamint egyéb kompetenciák,
- a fizikai állapotfelmérés eredménye,
- és az éves kiképzési feladatok eredménye.

Míg az egyéni teljesítménykövetelmények az egyes személyek esetében specifikusan kerülnek meghatározásra, amelyeket az érintett személlyel előzetesen ismertetni kell, az egyéb kompetenciák pedig az értékelő vezető által 45 előre meghatározott kompetenciából kerülnek kiválasztásra az érintett által betöltött szolgálati beosztás és feladatainak figyelembevételével, – amelyek száma legalább 8, legfeljebb pedig 15 lehet – addig a kompetenciaalapú magatartás kategóriáján belül beosztástól és munkaköröktől függetlenül egységesen 15 darab kompetencia került meghatározásra. Összességében tehát minden értékelt estében 26 és 33 közötti kompetencia kerül értékelésre.

Fenti szempontok mindegyike 100%-ig terjedő – 25 fokozatú (1 fokozat 2-8%) – skálán kerül értékelésre, és az összesített értékelés eredménye szempontjából valamennyi tényező 20%-os súllyal kerül beszámításra. Az egyes kompetenciák és az összesített eredményekhez a következő teljesítményszintek tartoznak:

- „A” szint kiváló: 90,00-100%
- „B” szint jó: 70,00-89,99%
- „C” szint megfelelő: 50,00-69,99%
- „D” szint átlag alatti: 40,00-49,99%
- „E” szint elfogadhatatlan: 0,00-39,99%

7. ábra: teljesítményértékeléshez tartozó értékelési fokozatok
(Forrás: 10/2013. Kormány rendelet I. melléklet)

ÉRTÉKELÉS ÖSSZESEN:																										
a kompetencia alapú munkamagatartás minősítése		kivételes teljesítmény 100-90%					jó teljesítmény 89,99-70%					megfelelő teljesítmény 69,99-50%					átlag alatti teljesítmény 49,99-40%					elfogadhatatlan teljesítmény 39,99-0%				
		100% ←																				→ 10%				
		100	98	96	94	92	89,99	86	82	78	74	69,99	66	62	58	54	49,99	48	46	44	42	39,99	32	24	16	8
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		99	97	95	93	90	87	83	79	75	70	67	63	59	55	50	49	47	45	43	40	33	25	17	9	0

Az egyes kompetenciák tartalmi elemeit a HM utasítás melléklete, míg a kompetenciaalapú magatartásba tartozó egyes kompetenciákhoz tartozó szinteket a Kormány rendelet tartalmazza, így ezt tekinthetjük kompetencia szótárnak is.

8. ábra: kompetenciához tartozó szintek meghatározása

(Forrás: 10/2013. Kormány rendelet 3. melléklet)

13.	Csapatmunka, együttműködés (annak jellemzése, hogy az értékelt munkavégzése során hogyan képes másokkal együttműködni, velük a feladatokat, illetve a felelősséget úgy megosztani, hogy közben az elérendő cél és az eredmény ne kerüljön veszélybe, továbbá hajlandó-e magától segítséget felajánlani, ötleteket és információkat átadni másoknak)	soha, vagy szinte soha nem merül fel csoportmunkájával és együttműködésével kapcsolatos probléma, hiányosság	általában nem merül fel csoportmunkájával, együttműködésével kapcsolatban probléma, hiányosság	többször előfordul, hogy csoportmunkájában és együttműködésében alkalmanként problémák, hiányosságok mutatkoznak	általános, hogy csoportmunkájával, együttműködésével problémák, hiányosságok vannak	mindig, vagy szinte mindig felmerül, hogy csoportmunkája és együttműködési készsége nem éri el a kívánt szintet
		←100% 10%→				
		<				

Az előre meghatározott kompetenciák értékelésén túlmenően nincs lehetőség az írásos teljesítményértékelés további kifejtésére.

A teljesítményértékelés eredményét ismertetni kell az értékelttel, akinek ekkor van lehetősége visszajelzést adni azzal kapcsolatban. Tapasztalatom szerint az értékelők gyakran csak formalitásként kezelik az értékelés ismertetését és nem biztosítanak megfelelő időt, arra, hogy az értékelt reflexálhasson az eredményekre, továbbá a következő időszakban elérendő célok sem kerülnek meghatározásra, így a teljesítményértékelés nem éri el alapvető célját. Év közben semmilyen kötelező feladat nem jelenik meg a kijelölt célokkal vagy a fejlődéssel kapcsolatos visszajelzéssel kapcsolatban, így az jellemzően nem is kerül végrehajtásra.

A teljesítményértékelés eredménye alapján az egyes szintekhez tartozó teljesítmény elérése az értékelt javadalmazását is befolyásolhatja, illetve a nem kívánatos szint elérése esetén további következményekkel is járhat az alábbiak szerint:

„A” szintű teljesítményértékelés és a költségvetési keretek rendelkezésre állása esetén lehetőség van az illetmény 10%-os emelésére, valamint, ha az állomány tagja feladatait huzamosabb időn át kimagaslón hajtja végre, vagy kiemelkedő teljesítmény nyújt legfeljebb 6 havi teljesítményelismerésben részesülhet.

„B” szintű teljesítményértékelésen belül 80-90% közötti teljesítmény és a költségvetési keretek rendelkezésre állása esetén lehetőséget biztosít az illetmény 5%-os emelésére, valamint, ha az állomány tagja feladatait huzamosabb időn át kimagaslón hajtja végre, vagy kiemelkedő teljesítmény nyújt legfeljebb 4 havi teljesítményelismerésben részesülhet. 70-80% közötti teljesítmény esetén a fenti teljesítményelismerés összege legfeljebb 2 havi lehet.

„D” és „E” szintű teljesítményértékelés esetén az értékelt illetménye legfeljebb 10% -al csökkenthető. E mellett a „D” szintű teljesítmény esetén a döntésre jogosult előljáró dönthet az értékelt beosztásban tartásáról vagy más beosztásba történő áthelyezéséről, „E” szintű teljesítmény esetén pedig kötelező kezdeményezni az értékelt rendelkezési állományba történő helyezését, amelyet követően megszüntethető a jogviszonya.

Az 5. számú táblázat a 10/2015. HM rendeletben meghatározott, a kiválasztás során valamennyi katonánál mérésre kerülő általános- és az előző fejezetben bemutatott katonai vezetői kiválasztás során mért kompetenciák és a teljesítményértékelés során értékelendő kötelező elemek közötti kapcsolatot szemlélteti.

5. táblázat: a katonai szolgálatra történő jelentkezés és a teljesítményértékelés során mért kompetenciák összehasonlítása

(Forrás: 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet és 7/2014. (I. 31.) HM utasítás nyomán)

Kiválasztás	Teljesítményértékelés
10/2015. HM rendelet	7/2014. HM utasítás
I. Személyiségjellemzők	
Érzelmi, indulati élet kiegyensúlyozottsága	-
Stressztűrő képesség	Stressztűrés és pszichés terhelhetőség
Frusztrációs tolerancia	-
Önkontroll	-
Adekvát viselkedés	-
Magabiztosság	Határozottság, magabiztosság
Önismeret	-
Kapcsolatteremtő készség	-
Kezdeményezőkézség	-
Együttműködési készség	Csapatmunka, együttműködés
Megbízhatóság	-
Empátiás készség	-
Erkölcösség	-
Igényszint	A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakiság betartása, a munkakörnyezet rendezettsége
Rugalmasság	Változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség
Pszichés tempó	-
Önállóság	-
Elkötelezettség	Szervezet iránti lojalitás
Szabálytudat	-

II. Értelmi szint	
Általános intelligencia (logikai, kombinációs, problémamegoldókészség)	-
Emlékezet	-
Kommunikációs készség	-
Logika	-
Kreativitás	-
Lényeglátás	-
III. Vezetői, szervezői készség	
Tervező-, szervezőkészség	Az erőforrásokkal való gazdálkodás, Csoportok irányítása
Döntési készség	-
Problémamegoldó készség	Problémamegoldás
Információkezelés	-
Stratégiai gondolkodás	-
Csapatépítési készség	-
Menedzselési készség	-
Motiválóképesség	-
Kommunikációs készség	Kommunikáció
Kritika elviselésének készség	-
Intellektuális hatékonyság	-
Szellemi terhelhetőség	-
	Teljesítményértékelés készsége
IV. A kiválasztás során vizsgált kompetenciákhoz nem rendelhető egyéb,	
-	Figyelem a feladatok végrehajtására
-	Határidők betartása
-	Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala
-	Fejlődés igénye és üteme
-	Elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért
-	Munkatempó és feladatvállalás
-	Aktivitás, reagálás
-	Munkaidő kihasználása
-	Eredményorientáció, motiváltság

A táblázat áttekintését követően egyértelműen problémaként ítélem meg, hogy a teljesítményértékelésben sokkal nagyobb súllyal jelennek meg azok az általános kompetenciák, amelyek minden katonával szemben alapvető elvárásként jelennek meg, így a vezetői kompetenciáknak nem kellően hangsúlyosan. Ugyanakkor a teljesítményértékelés rendszeréből adódóan a kizárólag vezetői beosztásban lévők esetében értelmezhető kompetenciák (teljesítményértékelés képessége, csoportok irányítása) jelen vannak a nem vezető beosztásban lévők teljesítményértékelésében is.

Véleményem szerint további probléma a teljesítményértékeléssel, hogy míg a kiválasztás és az időszakos alkalmassági vizsgálatok során a 10/2015. HM rendelet megkülönböztet bizonyos munkakörcsaládokat, amelyeknél megjelennek csak azokra jellemző kompetencia követelmények, addig a teljesítményértékelés egységesen kezeli a különböző munkaköröket.

Bokodi és munkatársai (2013) tanulmányukban a közszolgálatban, köztük a honvédelmi ágazatban dolgozók véleményét vizsgálta. A kutatás betekintést enged abba, hogy a kezdeti időszakban, hogyan vélekedtek a közszférában dolgozók az emberi erőforrásmenedzsment rendszerével kapcsolatban, amely eredményeket saját kutatásom kiindulóállapotának tekintek így az eredményeket a később ezzel kívánom összehasonlítani. Az adatfelvétel során strukturált interjú segítségével gyűjtöttek információt vezetőktől, HR vezetőktől, beosztottaktól és HR beosztottaktól. A kérdések a teljesítményértékelés körét is érintettek, így az ezekre adott válaszok közül az alábbiakat tartom érdemesnek kiemelni.

A megkérdezettek problémaként fogalmazták meg, hogy nem minden esetben a vezető hajtotta végre a teljesítményértékelést és hogy az eredmények ismertetése a jogszabályi kötelezettség miatt csupán egy üres beszélgetés keretében történnek meg és nem jelentenek semmit. A HR területen dolgozó beosztottak a rendszer hiányosságaként említették, hogy nincs lehetőség önértékelésre és azt, hogy nem tartozik semmilyen ösztönző az értékeléshez akár anyagi vagy előmenetel szempontjából. A korábban használt teljesítményértékelési rendszerhez képest hátránnyként emelték ki, hogy nem szervezetspecifikus.

A rendszert alapvetően jónak írták le azonban a felhasználók nem kerültek bevonásra abból a szempontból, hogy megosszák tapasztalataikat a használatával kapcsolatban. Főként a HR vezetők láttak lehetőséget abban, hogy az értékelés eredménye alapján különböző képzéseket írjanak elő, azonban a képzések és a kompetenciák összekötése nem történt meg. Egy értékelő és fejlesztő központ kialakításának a lehetősége is megjelent, a BM-nél akkor már zajló

törekvések mintájára, amely egy bizonyos szint felett a vezetők kiválasztását segíthetné. Igényként jelent meg a különböző munkakörcsaládok kulcskompetenciáinak fejlesztése.

A teljesítményértékeléshez kapcsolódó ösztönzők hiányából adódóan a rendszer adminisztratív szerepet tölt be és annak végrehajtása nem része a szervezeti kultúrának csupán egy feladat, amely így inkább demotiválólag hathat a beosztott állományra, akik elfogadják annak célját és tartalmát, illetve sokszor várakozással tekintenek az értékelés során kapott visszajelzésekre. A megkérdezettek alapvetően nem bíztak a rendszer objektivitásában elképzelhetetlennek tartják a 360 fokos értékelést, amely segítségével objektívebben működhetne a teljesítményértékelés.

A fenti problémákra a tanulmányban a visszacsatolási kultúra és az azt támogató vezetői attitűd kialakítása került felvázolásra, mint megoldási javaslat. A rendszer objektivitását és ösztönző jellegét jól mérhető, elérhető és kihívást jelentő célok kitűzésével lehetne javítani.

4. Hipotézisek

Azt gondolom, hogy Bokodi és munkatársai (2013) által bemutatott kezdeti állapothoz képest nem történt jelentős változás a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerét illetően és korábban fennálló problémák jelenleg is mutatkoznak. Legnagyobb problémának azt tartom, hogy továbbra sem jelennek meg az értékelés során számszerűsíthető és kihívást jelentő objektív célok, illetve azt, hogy a rendszer nem tölti be azt az ösztönző-motivációs szerepet, amire alapvetően hivatott, mivel az értékelők továbbra is csak felesleges tehernek és plusz feladatnak tekintik annak végrehajtását, így az értékelt részére történő visszacsatolásra sem fordítanak kellő figyelmet.

Mivel a teljesítményértékelés szempontrendszere valamennyi beosztásra általánosan került kialakításra, így az értékelő személy hatáskörében kiválasztható szempontok nem elegendőek ahhoz, hogy a különböző munkakörökben a kiváló teljesítmény nyújtásához szükséges kompetenciák kerüljenek értékelésre. Ebből adódóan az értékelés eredménye alapján fejlesztendő területként beazonosított kompetenciák nem biztos, hogy szükségesek bizonyos munkakört betöltők esetében. Tekintettel arra, hogy a katonai állományba vétel során vizsgált vezetői kompetenciák kisebb számban vannak jelen a teljesítményértékelés során vizsgált kompetenciák között első hipotézisem, mely szerint *az értékelést végrehajtó vezetők a beosztott állományhoz képest igazságtalanabbnak ítélik meg a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerét* is erre építem.

Az a tény, hogy az értékelt kompetenciák nem beosztás specifikusan kerültek meghatározásra nem csak az értékeltek igazságérzete szempontjából feltételez különbséget a vezetői és nem vezetői tevékenységet betöltők között. A második hipotézisem az alapján került felállításra, hogy azok esetében, akiknek elsődleges tevékenysége nem emberek irányítása, hanem főként gazdasági, informatikai, illetve műszaki területen dolgoznak, tehát a **nem parancsnoki tevékenységet végzők esetében jó munkahelyi teljesítmény szempontjából fontosabbak a teljesítményértékelésben szereplő szempontok, mint a parancsnoki tevékenységet végzők esetében**

6. táblázat: Hipotézis-módszer táblázat
(Forrás: saját szerkesztés)

Hipotézis	Kutatási kérdés	Módszer
H ₁ : Az értékelést végrehajtó vezetők a beosztott állományhoz képest igazságtalanabbnak ítélik meg a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerét.	13, 14, 15, 17, 18, 22	Átlag, Módusz, Medián Mann-Whitney próba
H ₂ : A nem parancsnoki tevékenységet végzők esetében a jó munkahelyi teljesítmény szempontjából fontosabbak a teljesítményértékelésben szereplő szempontok, mint a parancsnoki beosztást betöltők esetében.	8, 18, 21	Átlag, Szórás Mann-Whitney próba

5. Anyag és módszer

5.1 A módszer bemutatása

A kutatás során kizárólag a Honvédség tiszti, illetve altiszti állományának teljesítményértékeléssel kapcsolatos véleményére voltam kíváncsi, tekintettel arra, hogy a légénységi állomány értékelése a fent leírtakhoz képest eltérő keretek között és formában zajlik.

A Magyar Honvédség feltölthető beosztásainak számáról szóló 1283/2021. (V.20) számú Kormány határozat a tiszti és altiszti állomány létszámát 2030. december 31-ig legfeljebb 18.825 főben határozza meg (a Magyar Honvédség feltölthető beosztásainak számáról szóló 1283/2021. (V. 20.) Korm. határozat, 2021). A tényleges adatokat tekintve 2022-ben a tényleges katonai állomány létszáma 21.400 fő volt (Országgyűlés, 2024), amelybe a légénységi állomány is beletartozik, így a vizsgált sokaság 10.000 és 12.000 fő közé tehető.

A kérdőívet a Google Űrlapok segítségével állítottam össze. Az esetleges értelmezhetőségi problémák beazonosítása és kiküszöbölése érdekében próba kérdőívezést végeztem, amely során kapott visszajelzések alapján került véglegesítésre a kérdőív.

A kérdőív első szakasza a kutatás szempontjából releváns demográfiai kérdéseket tartalmaz, amelyek a vizsgálat során a független változókat jelentik. Ezt követően kizárólag azokat az értékelő vezetőket kérdeztem meg, akik más vezető beosztású személyeket is értékelnek azzal kapcsolatban, hogy milyen kompetenciákat tartanak fontosnak ezen személyek teljesítményének megítélésekor. A kérdőív harmadik szakaszában a teljesítményértékelés végrehajtásával kapcsolatos tapasztalatokkal, illetve a rendszer objektivitásnak megítélésével kapcsolatban kérdeztem a kitöltőket. Az utolsó szakasz a különböző kompetenciák beosztás betöltése szempontjából való fontosságára voltam kíváncsi, amelyet követően a kitöltők kifejtették, véleményük szerint milyen változtatásokra lenne szükség a rendszer fejlesztése érdekében. A kérdőív 2 darab nyitott, 2 darab félig zárt és 20 darab zárt és kérdést tartalmaz. Mérési szint szerint 7 db nominális, 5 darab ordinális, illetve 8 darab metrikus szintű változó került meghatározásra. A kérdőívet az 1. számú melléklet tartalmazza.

A kutatás adatfelvételi időszaka 2024. május 20. és 2024. szeptember 22. között zajlott. A kérdőívek kitöltésére a Magyar Honvédség állományába tartozó, elsősorban vezető beosztású személyeket kértem fel, akik további megosztásokkal segítették a munkámat, így a kérdőív alacsonyabb beosztású személyek által is kitöltésre került. A választott hólabda módszer sajátosságából adódóan a válaszadási hajlandóság nem ismert.

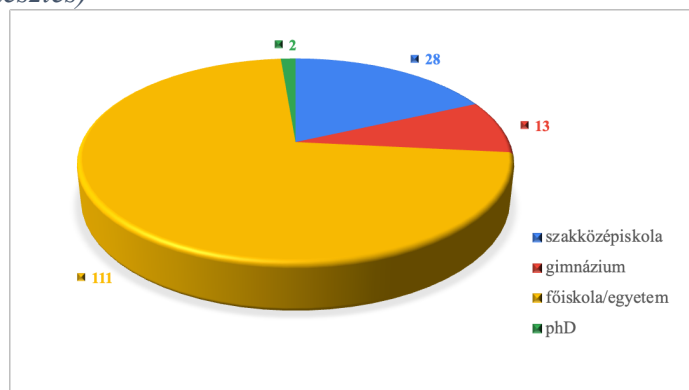
5.2 A minta bemutatása

A kérdőívet a fenti időszak alatt 154-en töltötték ki, érvénytelen, illetve nem értelmezhető kitöltés nem volt. A következőkben az általam vizsgált mintát mutatom be.

Nemek szerinti megosztás tekintetében a minta 107 férfiból és 47 nőből áll.

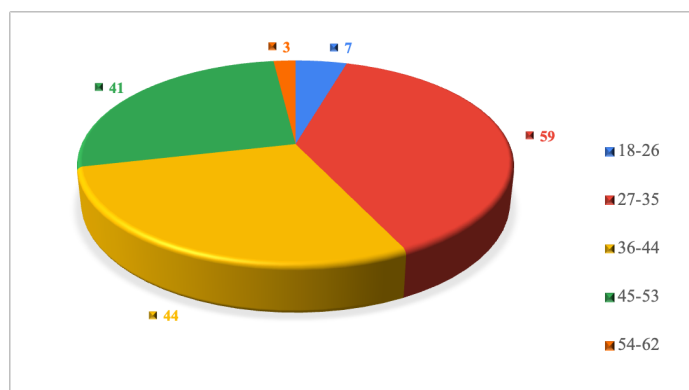
Legmagasabb iskolai végzettséget tekintve 2 fő rendelkezik PhD fokozattal, 111 fő főiskolai vagy egyetemi végzettséggel, 13 fő gimnáziumi, 28 fő pedig szakközépiskolai érettségivel.

9. ábra: Válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása
(Forrás: saját szerkesztés)



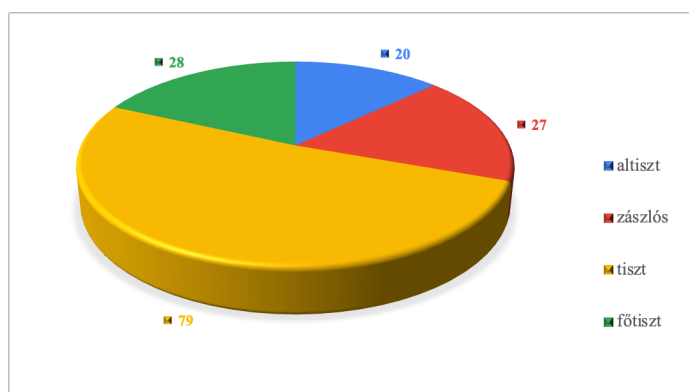
A mintát korosztályok szerinti összetétel szerint 18-26 év között 7, 27-35 év között 59, 36-44 év között 44, 45-53 év között 41, míg 54-62 év közötti személyből 3 fő alkotja.

10. ábra: Válaszadók életkor szerinti megoszlása
(Forrás: saját szerkesztés)



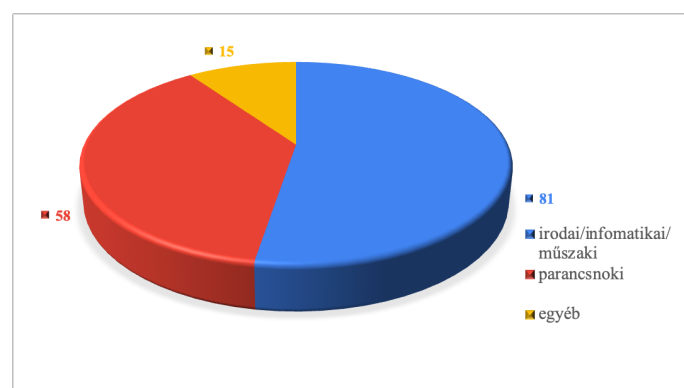
A kitöltők között 20 fő altiszt, 27 fő zászlós 79 fő tiszt és 28 fő főtiszt volt.

11. ábra: Válaszadók rendfokozati csoportok szerinti megoszlása
(Forrás: saját szerkesztés)



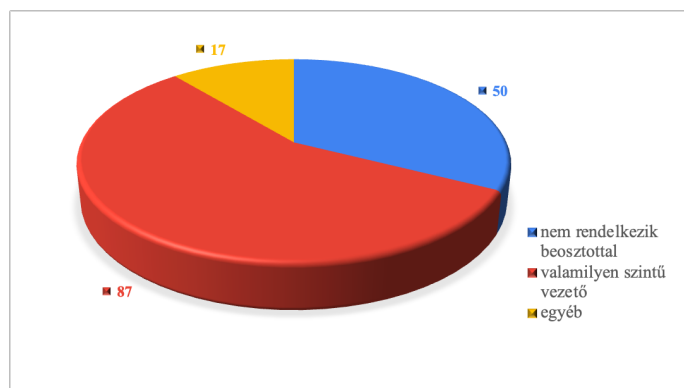
Beosztását 81 fő főképp irodai, informatikai vagy műszaki tevékenységként írta le. Parancsnoki tevékenységet 58 fő jelölte meg, míg 15 válaszadó az egyéb lehetőséget választotta.

12. ábra: Válaszadók fő tevékenységi kör szerinti megoszlása
(Forrás: saját szerkesztés)



87 fő tölt be különböző szintű vezetői beosztást, 50 fő nem rendelkezik beosztottal, 17 fő pedig az egyéb lehetőséget jelölte meg.

13. ábra: Válaszadók megoszlása az alapján, hogy rendelkeznek-e beosztottal
(Forrás: saját szerkesztés)



A válaszadók közül 47 fő értékelt más, vezető beosztásban lévő személyt, míg 107 fő nem.

Azon kérdőívet kitöltő vezetők, akik értékelnék más, szintén vezető beosztásban lévő személyeket, a különböző kompetenciákat eltérően értékelték abból a szempontból, hogy mennyire játszik szerepet az értékelt vezetők teljesítményének megítélésében. Az alábbi ábrán látható, hogy a szervezeti iránti lojalitás (3,66), a közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakiség betartása, a munkakörnyezet rendezettsége (3,83) és a fejlődés igénye és üteme (4,06) kompetenciához alacsonyabb átlagértékek tartoznak ebből következően kisebb súllyal esnek latba, amikor egy-egy vezető teljesítményét értékelik. Ezzel szemben a szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala (4,66), a problémamegoldás (4,66) és a csoportok irányítása (4,66) kapták a lemagasabb értékeket.

14. ábra: Az egyes kompetenciák jelentőségének megítélése a vezető beosztású személyek teljesítménye szempontjából

(Forrás: saját szerkesztés)



Látható tehát, hogy a vezetői beosztást betöltők esetében más-más fontossági érték párosul a különböző kompetenciákhoz, ha a teljesítmény megítéléséről van szó az értékelő vezetők részéről, így egyértelműnek tűnik, hogy a vezető és beosztott állomány teljesítménye szempontjából releváns kompetenciák között még nagyobb különbség van, illetve, hogy bizonyos kompetenciák egyáltalán nem játszanak szerepet egyik vagy másik csoportnál a teljesítmény megítélésekor.

Ez alátámasztja az első hipotézisem, amely szerint „az értékelést végrehajtó vezetők a beosztott állományhoz képest igazságtalanabbnak ítélik meg a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerét”, mivel a teljesítményértékelés szempontrendszere nem munkakörspecifikusan hanem általánosan került kialakításra, amely során az értékelendő kompetenciák inkább a beosztott állomány teljesítményének megítélése szempontjából bírnak jelentőséggel.

6. Eredmények és értékelésük

6.1 Teljesítményértékeléssel kapcsolatos szempontok megítélése

Első hipotézisem, mely szerint az értékelést végrehajtó vezetők a beosztott állományhoz képest igazságtalanabbnak ítélik meg a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerét bizonyításához először a teljesítményértékeléssel szemben érzett igazságérzet, annak hasznosságára és az objektivitás megítélésére irányuló kérdésekre adott válaszok leíró statisztikai elemzését hajtottam végre az SPSS program segítségével. Az eredményeket az alábbi táblázat tartalmazza.

7. táblázat: A teljesítményértékelés megítélése objektivitás és igazságosság szempontjából
(Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés)

Mi a véleménye az alábbi kérdések kapcsán?
(1 - Egyáltalán nem értek egyet, 5 – Teljes mértékben egyetértek)

Fsz.	Kérdés	N		Átlag	Módusz	Medián	Szórás	Variancia
		Érvényes	Hiányzó					
1.	A teljesítményértékelésben szereplő követelmények alapján tényleges teljesítményem megfelelően megíthető.	154	0	2.88	3	3.00	1.177	1.385
2.	A teljesítményértékelésben szereplő követelmények objektívan értékelhetők.	154	0	2.71	3	3.00	1.130	1.277
3.	A teljesítményértékelés eredménye nem függ attól ki készíti a teljesítményértékelést.	154	0	2.40	1	2.00	1.379	1.901
4.	Összességében hasznosnak tartom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.	154	0	2.28	1	2.00	1.106	1.222
5.	Összességében elégedett vagyok a teljesítményértékelés rendszerével jelenlegi formájában.	154	0	2.25	1 ^a	2.00	1.068	1.141
6.	Összességében igazságosnak gondolom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.	154	0	2.18	1	2.00	1.085	1.178
7.	Hasznos lenne évente több alkalommal teljesítményértékelés keretében visszajelzést kapni.	154	0	2.76	1	3.00	1.482	2.197
8.	Hasznos lenne évente több alkalommal szóbeli visszajelzést kapni.	154	0	3.90	5	4.00	1.284	1.649

^a két érték is megfelelő, a kisebbik került feltüntetésre

Az egyes szempontokhoz tartozó átlagértékek alapján elmondható, hogy a megkérdezett állomány inkább negatív véleménnyel van a teljesítményértékeléssel kapcsolatban. A teljesítményértékelés hasznosságára, igazságosságára és az azzal kapcsolatos elégedettségre vonatkozó kérdésre válaszként legnagyobb számban a leginkább kritikus választ jelölték meg. A legalacsonyabb átlagértékeket a teljesítményértékelő rendszer igazságossága (2,18) és az azzal kapcsolatos igazságosság érzés (2,25) kapta. Ezzel szemben a válaszadók jelentős része szeretne évente több alkalommal szóbeli formában visszajelzést kapni (3,90).

A kérdéscsoporton belüli 2. és 3. kérdés ellenőrzőkérdésként egyaránt a teljesítményértékelés objektivitását vizsgálja, azonban míg az átlagok hasonlóan alakultak a módusz értékeket vizsgálva látható, hogy a teljesítményértékelés eredménye és az értékelést készítő személye közti kapcsolatra irányuló kérdésre a legtöbben a leginkább negatív választ adták, míg az egyes szempontok objektíven történő értékelésére adott válaszok kisebb szórása azt mutatja, hogy azok közelebb estek az átlagértékhez.

Azt, hogy van-e statisztikailag igazolható összefüggés a beosztás típusa – azaz a vezető és nem vezető beosztást betöltők – és a teljesítményértékelés fenti szempontok szerinti megítélése között a Mann-Whitney próba segítségével teszteltem. A próba eredményeit az alábbi táblázat tartalmazza.

8. táblázat: Mann-Whitney próba eredménye
(Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés)

vezetői és nem vezetői beosztást betöltők véleménye közti különbség a teljesítményértékeléssel kapcsolatos elégedettség, objektivitás és hasznosságot illetően

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
A teljesítményértékelésben szereplő követelmények objektívan értékelhetők.	1771.500	5599.500	-1.868	.062
Összességében igazságosnak gondolom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.	1906.500	5734.500	-1.251	.211
Hasznos lenne évente több alkalommal teljesítményértékelés keretében visszajelzést kapni.	1920.500	3195.500	-1.868	.243
Összességében elégedett vagyok a teljesítményértékelés rendszerével jelenlegi formájában.	1954.000	5782.000	-1.030	.303
Hasznos lenne évente több alkalommal szóbeli visszajelzést kapni.	2029.000	3304.000	-.642	.490
A teljesítményértékelés eredménye nem függ attól ki készíti a teljesítményértékelést.	2036.000	5864.000	-.642	.521

Összességében hasznosnak tartom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.	2081.000	5909.000	-.437	.662
A teljesítményértékelésben szereplő követelmények alapján tényleges teljesítményem megfelelően megítélhető.	2100.000	5928.000	-.347	.728

a. Csoportosítás alapjául szolgáló változó: vezetői vagy nem vezetői beosztás

A próba eredménye alapján megállapítható, hogy 5%-os szignifikancia szinten nincs statisztikailag igazolható összefüggés a vezetői, illetve nem vezetői beosztást betöltők és a teljesítményértékelés megítélése között.

A fenti vizsgálatok alapján az a következtetés vonható le, hogy a vezető és nem vezető beosztást betöltők egyaránt rendkívül negatívan ítélik meg a teljesítményértékelést annak objektivitását és igazságosságát illetően ezért az első hipotézisemet, miszerint az értékelést végrehajtó vezetők a beosztott állományhoz képest igazságtalanabbnak ítélik meg a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerét elvetem. A vizsgált minta alapján összességében elmondható, hogy beosztástól függetlenül egyaránt elégedetlenek a teljesítményértékelés rendszerével jelenlegi formájában és nem szeretnének több alkalommal írásos visszajelzést kapni, azonban hasznosnak ítélnék meg ha évente több alkalommal kapnának szóban visszajelzést teljesítményükkel kapcsolatban.

6.2 Egyes kompetenciák szerepének megítélése a teljesítmény szempontjából

A második hipotézisem szerint a nem parancsnoki tevékenységet végzők esetében a jó munkahelyi teljesítmény szempontjából fontosabbak a teljesítményértékelésben szereplő szempontok.

A parancsnoki és nem parancsnoki beosztás betöltők, az egyes kompetenciák beosztás betöltése szempontjából való fontosságát hasonlítottam össze. Az alábbi táblázatban csillaggal kerültek megjelölésre a teljesítményértékelésben is szereplő szempontok.

9. táblázat: Egyes kompetenciák fontosságának megítélése a beosztás ellátása szempontjából
(Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés)

nem parancsnoki tevékenység (N=81)		Vizsgált kompetencia	parancsnoki tevékenység (N=58)		Eltérés abszolút érték
Szórás	Átlag		Átlag	Szórás	
1,181	3,93	Érzelmi, indulati élet kiegyensúlyozottsága	3,88	1,044	1,29%
0,851	4,44	Stressztűrő képesség *	4,53	0,777	1,99%
0,866	4,11	Frusztrációs tolerancia	4,03	1,042	1,99%

nem parancsnoki tevékenység (N=81)		Vizsgált kompetencia	parancsnoki tevékenység (N=58)		Eltérés abszolút érték
Szórás	Átlag		Átlag	Szórás	
0,851	4,22	Önkontroll	4,16	1,023	1,44%
0,775	4,00	Adekvát viselkedés	4,02	0,888	0,50%
0,703	4,41	Magabiztosság *	4,33	0,825	1,85%
0,97	4,10	Önismeret	4,00	1,155	2,50%
0,775	4,33	Kapcsolatteremtő készség	4,16	0,854	4,09%
0,808	4,15	Kezdeményezőkézség	4,24	0,779	2,12%
0,861	4,31	Alkalmazkodási készség	4,33	0,781	0,46%
1,016	3,77	Empátiás készség	4,00	0,973	5,75%
0,89	4,21	Rugalmasság	4,50	0,57	6,44%
0,921	3,95	Pszichés tempó	4,14	0,868	4,59%
0,76	4,53	Önállóság	4,55	0,73	0,44%
0,905	3,93	Elkötelezettség	4,12	0,919	4,61%
0,81	4,28	Szabálytudat	4,28	0,768	0,00%
1,037	3,98	Monotóniatűr	3,81	1,017	4,46%
0,727	4,49	Együtműködési készség	4,53	0,681	0,88%
0,734	4,62	Megbízhatóság	4,66	0,579	0,86%
1,281	3,60	Szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége	4,16	0,988	13,46%
0,955	3,99	Erkölcösség	4,16	1,073	4,09%
0,914	4,12	Igényszint	4,16	0,834	0,96%
0,649	4,58	Figyelem a feladatok végrehajtására *	4,62	0,616	0,87%
0,57	4,67	Határidők betartása *	4,64	0,667	0,65%
0,555	4,64	Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala *	4,41	0,937	5,22%
0,738	4,17	Fejlődés igénye és üteme *	4,10	0,81	1,71%
0,593	4,54	Elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért *	4,62	0,587	1,73%
0,685	4,26	Munkatempó és feladatvállalás *	4,34	0,69	1,84%
0,736	4,31	Aktivitás, reagálás *	4,47	0,599	3,58%
0,823	4,15	Munkaidő kihasználása *	4,16	0,768	0,24%
0,827	4,06	Eredményorientáció, motiváltság *	4,29	0,795	5,36%
1,037	3,54	A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakítás be *	3,74	1,222	5,35%
0,834	4,17	Változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség *	4,24	0,733	1,65%
0,872	4,20	Az erőforrásokkal való gazdálkodás *	4,24	1,014	0,94%
1,174	3,65	Csoportok irányítása *	4,53	0,754	19,43%
1,007	3,75	Szervezet iránti lojalitás *	3,91	1,048	4,09%
1,142	3,51	Teljesítményértékelés készsége *	3,79	1,022	7,39%

A fenti adatok alapján megállapítható, hogy kitöltők véleménye szerint a teljesítményértékelésben szereplő kompetenciák összességében fontosabbak a parancsnoki beosztást betöltők esetében. A táblázatban külön kiemelésre kerültek azok a kompetenciák, amelyeknél a parancsnoki és nem parancsnoki beosztást betöltők véleménye szerint a különbség 4% -nál nagyobb volt.

Fentiek alapján látható tehát, hogy különbség van az egyes kompetenciák fontosságát illetően a különböző beosztásokban ezért ezt követően Mann-Whitney próbával kompetenciánként vizsgáltam, hogy a két csoport közti eltérés statisztikailag igazolható-e. A próba eredményeit az alábbi táblázat tartalmazza. Félkövérrrel kerültek kiemelésre azok a kompetenciák, amelyek esetében a parancsnoki és nem parancsnoki tevékenységet betöltők közti különbség 4% feletti volt.

*10. táblázat: Mann-Whitney próba eredménye
(Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés)*

Vizsgált kompetencia	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Csoportok irányítása	1297.000	4618.000	-4.775	<.001
Szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége	1789.000	5110.000	-2.504	.012
Eredményorientáció, motiváltság	1957.000	5278.000	-1.811	.070
Rugalmasság	1989.500	5310.500	-1.694	.090
Teljesítményértékelés készsége	2029.000	5350.000	-1.416	.157
Erkölcösség	2039.500	5360.500	-1.403	.161
Empátiás készség	2038.500	5359.500	-1.395	.163
Elkötelezettség	2054.000	5375.000	-1.329	.184
A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakítás be	2051.500	5372.500	-1.319	.187
Kapcsolatteremtő készség	2083.500	3794.500	-1.230	.219
Pszichés tempó	2081.500	5402.500	-1.211	.226
Szervezet iránti lojalitás	2080.500	5401.500	-1.200	.230
Aktivitás, reagálás	2116.500	5437.500	-1.105	.269
Monotóniatűrés	2115.500	3826.500	-1.045	.296
Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala	2172.500	3883.500	-.906	.365
Elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért	2173.000	5494.000	-.885	.376
Munkatempó és feladatvállalás	2180.000	5501.000	-.807	.420
Az erőforrásokkal való gazdálkodás,	2195.000	5516.000	-.713	.476
Kezdeményezőkézség	2199.000	5520.000	-.695	.487

Vizsgált kompetencia	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Stressztűrő képesség	2217.500	5538.500	-.661	.509
Érzelmi, indulati élet kiegyensúlyozottsága	2216.000	3927.000	-.596	.551
Fejlődés igénye és üteme	2264.000	3975.000	-.393	.694
Figyelem a feladatok végrehajtására	2275.000	5596.000	-.383	.702
Magabiztosság	2276.000	3987.000	-.345	.730
Megbízhatóság	2287.500	3998.500	-.334	.738
Változásokra való nyitottság, kezdeményezőkészség	2287.500	5608.500	-.285	.775
Adekvát viselkedés	2289.000	5610.000	-.275	.783
Együttműködési készség	2298.500	5619.500	-.250	.802
Szabálytudat	2309.500	4020.500	-.183	.854
Frusztrációs tolerancia	2321.000	4032.000	-.127	.899
Önállóság	2325.000	5646.000	-.125	.901
Munkaidő kihasználása	2323.500	4034.500	-.118	.906
Alkalmazkodási készség	2334.500	4045.500	-.068	.946
Önismeret	2336.500	4047.500	-.057	.955
Önkontroll	2341.500	4052.500	-.035	.972
Határidők betartása	2346.000	5667.000	-.016	.987
Igényszint	2346.000	5667.000	-.014	.989

a. Csoportosítás alapjául szolgáló változó: parancsnoki vagy nem parancsnoki tevékenység

5%-os szignifikancia szinten kizárólag a csoportok irányítása és a szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége tekintetében van statisztikailag igazolható összefüggés a parancsnoki tevékenység és a beosztás ellátása szempontjából való fontosság között.

11. táblázat: Mann-Whitney próba rangsor átlagainak összehasonlítása
(Forrás: primer kutatás adatai alapján saját szerkesztés)

Rangsor	N	Rangsor átlaga	Rangsor összege
Csoportok irányítása			
nem parancsnoki tevékenység	81	57.01	4618.00
parancsnoki tevékenység	58	88.14	5112.00
Összesen:	139		
Szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége			
nem parancsnoki tevékenység	81	63.09	5110.00
parancsnoki tevékenység	58	79.66	4620.00
Összesen:	139		

A Mann-Whitney próbával számított rangsor átlagok összehasonlítása alapján megállapítható, hogy a parancsnoki beosztást ellátók szerint nagyobb szerepe van a beosztás ellátása szempontjából a csoportok irányításának és a szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodásnak, mint a nem parancsnoki beosztást betöltők tekintetében.

6.3 A kutatás összegzése, javaslatok

*12. táblázat: Hipotézis-tézis táblázat
(Forrás: saját szerkesztés)*

Hipotézis	Döntés	Tézis
H1: Az értékelést végrehajtó vezetők a beosztott állományhoz képest igazságtalanabbnak ítélik meg a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerét.	A hipotézist elutasítom.	A vezető és nem vezető beosztást betöltők és a teljesítményértékelés megítélése között nincs statisztikailag igazolható összefüggés.
H2: A nem parancsnoki tevékenységet végzők esetében a jó munkahelyi teljesítmény szempontjából fontosabbak a teljesítményértékelésben szereplő szempontok, mint a parancsnoki beosztást betöltők esetében.	A hipotézist elutasítom.	A teljesítményértékelésben szereplő szempontok összességében a parancsnoki beosztást betöltők körében fontosabbak, azonban statisztikailag igazolható összefüggés csak két kompetencia tekintetében volt igazolható.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált mintában szereplő személyek a jelenlegi teljesítményértékelési rendszert meglehetősen szubjektívnak tartják, amelyből adódóan inkább igazságtalannak tartják azt. Arra a kérdésre, hogy mennyire tartják alkalmasnak a tényleges teljesítmény értékelésére is nagyobb számban érkeztek negatív válaszok. A harmadik fejezetben bemutatott kutatások eredményei alapján elmondható, hogy a teljesítményértékeléssel kapcsolatos alacsonyabb igazságérzet negatívan befolyásolja az egyéni elköteleződést, amely komoly problémát jelenthet figyelembe véve a honvédelmi és haderőfejlesztési program keretében, a Magyar Honvédségben végbemenő jelentős változásokat is. A következőkben tett javaslatok megvalósítása jogszabálmódosítás nélkül végrehajthatóak és nem igényel egységes tárca szintű bevezetést, azaz az egyes honvédelmi szervezetek szintjén bevezetésre kerülhetnek.

1. A teljesítményértékelés végrehajtását megelőzően, a felkészülés időszakban kiemelt fontosságú az **értékelő vezetők felkészítése**. A felkészítésnek a következő területekre fontos kitérnie:

- Kompetencia szótár egységes használata.

Ugyan a „kompetenciaalapú magatartásba” tartozó egyes kompetenciákhoz áll rendelkezésre kompetencia szótár, azonban tapasztalataim szerint nem minden értékelő fordít rá időt és figyelmet, hogy az ebben leírtak alapján hajtsa végre az értékelést, illetve mivel mindössze az öt teljesítményszinthez tartozik leírás, az azon belül található fokozatok egységes értelmezése nem garantált.

- Szóbeli értékelés lefolytatása

Értékelést követően az értékelő előljáró személyesen ismerteti és indokolja az értékelés eredményét, azonban a vizsgált minta alapján megállapításra került, hogy az értékeltek úgy érzik nincs elég idő biztosítva arra, hogy visszajelezzenek a kapott értékeléssel kapcsolatban, csupán azért kerül végrehajtásra mert kötelező elemként elő van írva. Az értékelő beszélgetés felépítése során fontos ügyelni annak keretbe foglalására, úgy hogy az elején és végén pozitív visszajelzés kerüljön megfogalmazásra a negatív visszajelzések pedig a beszélgetés középső részében konkrét esetekkel alátámasztva hangozzanak el. Az értékelést követően fontos az is, hogy az értékelt elmondhassa véleményét. Ennek a szemléletnek a szervezeti kultúrában történő meghonosításában nyújthat segítséget az önértékelés bevezetése (lásd a honvédelmi tárca számára megfogalmazott javaslatok).

- Konkrét fejlesztési igények megfogalmazása

Szintén a szóbeli értékelés során szükséges konkrét fejlesztési igények és célok meghatározása, azonban a visszajelzések alapján ez rendre elmarad, ezzel egy jelentős motivációs eszközt kiaknáztatlanul hagyva. A meghatározott célok alapján az értékelést követő fél év elteltével vagy szükség szerint korábban javaslok egy úgynevezett mederben tartó beszélgetés lefolytatását, amelynek negatív irányú változás esetén elengedhetetlen de pozitív változás esetén és hasznos lehet.

2. Képzési, fejlesztési rendszer összekapcsolása a teljesítményértékelési rendszerrel

A teljesítményértékelés rendszeréhez szorosan kapcsolódó képzési rendszer eddig nem került kialakításra pedig a különböző képzések meghatározása az alakulatok vagy a Magyar Honvédség Személyügyi Csoportfőnöksége által központilag is meghatározásra kerülhetnének így mindenképp javasolt lenne ennek kialakítása. A végrehajtás során kihívást jelenthet az értékelt kompetenciák nagy száma – amely így a képzések számának növekedését is jelenti – ezért fontos lenne megkülönböztetni a kulcskompetenciákat, vagy az értékelendő kompetenciák számának csökkentésével (lásd a honvédelmi tárca számára megfogalmazott javaslatok) egyidejűleg kialakítani. A **teljesítményértékelésben meghatározott** – a beosztás ellátása szempontjából kulcsfontosságú – **kompetenciákhoz konkrét képzések hozzárendelésre szükséges**. Amennyiben az értékelő vezető valamely kompetencia fejlesztését célul tűzi ki a következő értékelési időszakra, úgy az ennek a képzésnek az elvégzésével valósulhatna meg, amely a motivációt is növelné.

3. Időközi visszajelzés az előrehaladással kapcsolatban

Fontosnak tartom, hogy az év elején történő teljesítményértékelés után fél évvel, az **értékelt számára visszacsatolást** adjanak az értékelők **a meghatározott célok elérésével kapcsolatban** mind pozitív, mind negatív irányú előrehaladás esetén. Ez a visszacsatolás – a szervezeti kultúrába történő beépítéssel – az értékelést végrehajtó vezetők feladata, amely jelentősen javíthatná a beosztottak motiváltságát.

A honvédelmi tárca szintjén megvalósítandó javaslatok:

1. Értékelendő kompetenciák meghatározása

A teljesítményértékelési rendszer ilyen irányú átalakítása a 10/2013. Kormány rendelet módosításával, esetleges hatályon kívül helyezésével valósulhatna meg, hogy azt ne kelljen alkalmazni a Honvédek jogállásáról szóló 137/2024. számú Kormány rendelet hatálya alá tartozó személyi állományára. Ez abszolút indokolt mivel a Magyar Honvédség feladatai speciálisak, a különböző munkakörök a Kormány rendelet hatálya alá tartozó egyéb szervezetnél nem találhatók ezért az értékelendő kompetenciák körét is speciálisan javasolt meghatározni. Ennek végrehajtásának első lépéseként munkakör elemzést, majd a **munkakörcsaládok kialakítását** szükséges végrehajtani, amelyet követően lehetőség nyílna az azok ellátáshoz **szükséges kompetenciák meghatározására**. Ennek során javasolom

legfeljebb 8 értékelendő kompetencia kijelölését, amelyeknek egy része központilag kerüljön meghatározásra beosztástól függetlenül, illetve a jelenlegi rendszerhez hasonlóan maradjon meg az értékelő vezető hatáskörében bizonyos számú kompetencia meghatározásra, amelyeket évről évre módosíthat. Amennyiben a kompetenciák ennél nagyobb számban kerülnek kijelölésre úgy az értékelttől nem lehet elvárni, hogy valamennyi kompetenciára kellő figyelmet fordítson ezért inkább kevesebb kompetencia fejlesztésére szükségesebb több figyelmet fordítani.

2. Önértékelési rendszer bevezetése

Az **önértékelés bevezetésével** jelentősen javulhatna a teljesítményértékelési rendszerrel szembeni bizalom, illetve a munkakörelemzést és a beosztáshoz szükséges kompetenciák meghatározását is segíthetné. Ennek segítségével az értékeltek is jobban bevonódnának az értékelésbe, amely javítaná az elköteleződést és saját maguk is képessé válnának fejlesztési célok meghatározására, amely a vezetők munkáját is jelentősen segítené. Bevezetése a jogszabályi keretrendszer megváltozásáig informálisan is megtörténhetne kiegészítve a teljesítményértékelést, azonban, ha hosszú távon nem kerülne figyelembevételre az értékelés szempontjából úgy mindössze többlet adminisztrációs terhet jelentene és feltételezhetően növelné az ellenállást és ezért semmilyen pozitív hatás nem lenne elérhető ez által.

3. Teljesítményértékelési rendszer összekapcsolása más HR rendszerekkel

A teljesítményértékelési rendszer jelenleg az előmeneteli rendszerhez szolgáltat adatokat, illetve 2024. október 1-től a javadalmazást illető döntésekhez is figyelembe kell venni az eredményeket, ami jelentős változás és nagyban növeli a teljesítményértékelés végrehajtásának és az eredmények következményeit, azonban az ezzel kapcsolatos tapasztalatok felmérése csak 2025. januártól lesz lehetséges. Fontos lenne azonban **további rendszerek összekapcsolása**, ami a HR rendszer hatékonyságát növelné. A teljesítményértékelés alapján elkészített kompetencia mátrix a **toborzás és a képzési rendszernek** szolgáltatathatna hasznos adatokat, míg a jövőbeni **vezetők beazonosításában és kiválasztásában** az jelentene segítséget, ha a vezetői kompetenciák hangsúlyosabban jelennének meg az értékelés során.

7. Összefoglalás

A vizsgálat során megállapításra került, hogy a teljesítményértékelési rendszert a vizsgálatban résztvevő személyek nem tartják kellően igazságosnak, ami főképp a rendszer szubjektivitásából adódik, illetve megkérdőjelezzik annak hasznosságát is, mivel az előmenetel tervezés, a képzések meghatározása, valamint az elérendő célok kijelölése sem a teljesítményértékelés eredményei alapján történnek, ezért az értékelés mindössze adminisztrációs terhet jelent az értékelést végrehajtó számára, és negatívan hat az értékeltek motivációjára.

A 2024. október 1-jével megváltozott jogszabályi környezet megteremtette a lehetőségét annak, hogy a teljesítményértékelés eredménye alapján az értékelt elismerésre kerülhessen, amely az alapilletmény módosításával és teljesítményelismerés megállapításával történhet. Ugyan ez a változás növelheti a rendszer szerepét, azonban fontos lenne további HR rendszerekkel is összekötni, főként a képzés, fejlesztés, a toborzás, valamint a vezető kiválasztás terén lenne jelentősége.

Mivel a 2024. évi teljesítményértékelés lesz az első, amely anyagi következményei is lehetnek ezért az állomány is fokozott várakozásokkal tekint az értékeléssel elé. Ebből és a jól működő teljesítményértékelési rendszerek pozitív hozadékainak, – úgy, mint egyéni és szervezeti kompetenciák fejlesztésének lehetősége, motiváció, szervezeti elköteleződés növelése, teljesítmény növekedés, – még inkább fontos, hogy a teljesítményértékelésre történő felkészülés időszakában végrehajtásra kerüljenek a fent megfogalmazott javaslatok. Ezt követően nagyobb minta elemszám alkalmazásával, a fenti vizsgálat ismételt elvégzésével javasolom mérni, hogy milyen irányban változott a rendszer megítélése.

A kutatás során nem került vizsgálatra, hogy a katonai szervezetek vonatkozásában van-e olyan gyakorlat, ami pozitívan befolyásolja a rendszer megítélését, ezért a kutatás jövőbeni irányaként az alakulatok különböző eljárásrendjét és azok teljesítményértékelési rendszer megítélésével kapcsolatos hatását szeretném megvizsgálni.

Azt gondolom, hogy a kutatásom során sikerült egyértelműen rávilágítani, arra, miért van jelentősége a különböző munkakörök tekintetében az azok megfelelő szintű ellátásához szükséges kompetenciák kiválasztására és mérésére mind az egyén, mind a szervezet szempontjából. A javaslatok között megfogalmazott teendők végrehajtásával jelentős lépést

tehet a Magyar Honvédség az emberi erőforrásmenedzsment stratégiai szintre emelésében, ezzel hozzájárulva a Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programban meghatározott célok eléréséhez.

Irodalomjegyzék

- Balogh, G. (2023). A munkatársi teljesítmény kibontakoztatása. In G. Balogh, & M. Karoliny, *Az emberi erőforrások menedzselése. Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Boda, B. (2015). A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában. *Hadtudomány*, 91-101.
- Bokodi, M., Szabó, S., Stréhli-Klotz, G., & Petró, C. (2013). *"Közzszolgálati Humán Tükör" Kutatás*. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Boyatzis, R. E. (2008. január). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*(27), 5-12.
- Cao, C., & Zhang , Z. (2022). *Machine Learning-Assisted Competency Modeling for Human Resource Management Jobs*. Wuhu: Mobile Information Systems.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014. január). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*(16), 14-22.
- Dabasi Halász, Z. (2016). Munkakörtervezés, -elemzés, és -értékelés. In M. Matiscsákné Lizák, & M. Matiscsákné Lizák (Szerk.), *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Fabulya, E., Nagy, P., & Tiszolczi, P. (2017). *Kompetencia kézikönyv*. Kecskemét.
- Fehér, J. (2011). *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Gödöllő: Szent István Egyetem,.
- Galántai, L. (2015. október). A Nyelv Kompetenciájától a Kompetencia Nyelvéig. Vázlat a Kompetenciadiskurzus Tudományos Eredetéről. *Pedagógusképzés*, 5-24.
- Halász, G. (2006). Előszó. In K. Demeter, *A kompetencia: kihívások és értelmezések*. (old.: 7-13). Budapest: Országos Közoktatási Intézet.
- Hegyí, H. (2012). *Személy(iség) a kompetenciák mögött*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológia Doktori Program.
- Kalkavan, G. (2003). *Competency-based Human Resource Managment Systems: Case Stusies of a Multinational Company in FMCG Industry And a Native Human Resources Company in Service Industry*. Isztambul: IŞIK University Social Sciences Institute.

- Kiss, F. (2019). A kölföldi missziós szolgálat helye, szerepe a katonai teljesítményértékelési és előmeneteli rendszerben. *Honvédségi Szemle*, 126-134.
- Klemp, G. O., & McClelland, D. C. (1986). What characterizes intelligent functioning among senior managers? *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world*, 31-50.
- Kolibáčová, G. (2014). *The Relationship Between Competency and Performance*. Brno.
- Laáb, Á. (2010). *Kompetencia-ga(rá)zdálkodás I. Mennyi élet van éveidben?* Budapest: Typotex.
- Mathis, R., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2020). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Micacchi, L., Vidé, F., & Giacom, G. (2023). Performance appraisal justice and employees'work engagement in the public sector: Making themost of performance appraisal design. *Public Administration*, 1-26.
- Országgyűlés. (2024. szeptember 23). Forrás: Országgyűlés: https://www.parlament.hu/documents/10181/64399656/Infotablo_2023_20_vedelempolitika_2023.pdf/968289f8-250b-a9bb-ce15-feef2c7e1910?version=1.0&t=1685608553175&download=true
- Pepple, D. G., & Ambilichu, C. A. (2023). Performance appraisal and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *European Management Review*, 1-14.
- Poór, J. (2006). *HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: MMPC Kiadó.
- Poór, J., Budavári Takács, I., Mészáros, A., & Klér, A. (2019). Munkakör- és kompetenciaelemzés. In M. Karoliny, & J. Poór, *Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Somogyvári, L. (2015. április 15.). A kompetenciafogalom történetiségéhez. *Létünk*(2015/2), old.: 61-68.
- Spencer, S. M., & Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Speer, A. B., Prewett, M. S., & Siver, S. R. (2020). Frequency and effects of performance appraisal training in applied settings. *International Journal of Selection and Assessment*, 209-214.
- Stahl, H. K. (2021. április 17.). Performanz. *Qualitas*(01/21), old.: 17.
- Sticz, L., & Seprődi-Kiss, Á. (2020). A Magyar Honvédség képességfejlesztése, egy korszerű haderő megteremtése. *HADTUDOMÁNY*, 4, 3-19.

- Szabó, S. (2014). *Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- Szakács, G. (2024. január 25.). *Közszérológati Online Lexikon*. Forrás: <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/kompetencia>
- Szakács, F., & Bánfalvi, M. (2010. szeptember). A Vállalkozói Készségek Fejlesztése – Mi is a Kompetencia? *Tudományos Közlemények* (2010/24), 7-30.
- Széll, K. (2022). *A munkaerőhiány percepciója és a munkaerőhiányra adott reakciók a hazai vállalkozások körében*. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet.
- Varga, E. (2014). *A Személyes Kompetenciák Átérékelődése az Emberi Erőforrás Menedzsment és a Gazdasági Felsőoktatás Szemszögéből*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Woodruffe, C. (1993). What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Zhang, J., & Yuan, Y. (2022). *Multi-Dimensional Post Competency Evaluation Model in Human Resource Management under the Background of Artificial Intelligence*. Tianjin, Kína: Mathematical Problems in Engineering.

Jogszabályok

- a közszérológati egyéni teljesítményértékelésről szóó 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet*
- a Magyar Honvédség feltölthető beosztásainak számáról szóó 1283/2021. (V. 20.) Kormány határozat*
- Magyarország Nemzeti Katonai Stratégiájáról szóó 1393/2021 (VI. 24) Kormány határozat*
- A Magyar Honvédség személyi állományával szembeni követelményeket a katonai szérológatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóó 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet*
- a hivatásos és szerződéses állomány tagjára vonatkozó személyügyi szabályokról szóó 6/2024. (VI. 28.) HM rendelet,*
- „a Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012–2021 közötti időszakra” kiadásáról szóó 79/2011. (VII. 29.) HM utasítás*
- a teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról szóó 7/2014. (I. 31.) HM utasítás*
- a hivatásos és a szerződéses állományra vonatkozó előjárói döntéshozatal és a személyügyi eljárások általános szabályairól szóó 28/2024. (VIII. 15.) HM utasítás tartalmazza.*

Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. ábra: gondolati háló	6
2. ábra: Boyatzis kompetencia „hagyma” modellje	15
3. ábra: Spencer & Spencer kompetencia „jéghegy” modellje	17
4. ábra: kompetencia „létra” modellje	18
5. ábra: Kenneth Carlton Cooper „tudja és akarja” mátrix	19
6. ábra: a teljesítményértékelés felhasználási területei	24
7. ábra: teljesítményértékeléshez tartozó értékelési fokozatok	28
8. ábra: kompetenciához tartozó szintek meghatározása	29
9. ábra: Válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása	37
10. ábra: Válaszadók életkor szerinti megoszlása	38
11. ábra: Válaszadók rendfokozati csoportok szerinti megoszlása	38
12. ábra: Válaszadók fő tevékenységi kör szerinti megoszlása	38
13. ábra: Válaszadók megoszlása az alapján, hogy rendelkeznek-e beosztottal	39
14. ábra: Az egyes kompetenciák jelentőségének megítélése a vezető beosztású személyek teljesítménye szempontjából	40
1. táblázat: kompetencia definíciók	10
2. táblázat: kompetencia meghatározások csoportosítása	13
3. táblázat: a katonai szolgálatra történő jelentkezés során vizsgálandó pszichikai alkalmassági követelmények	22
4. táblázat: katonai vezetőkkel szemben támasztott követelmények	23
5. táblázat: a katonai szolgálatra történő jelentkezés és a teljesítményértékelés során mért kompetenciák összehasonlítása	30
6. táblázat: Hipotézis-módszer táblázat	35
7. táblázat: A teljesítményértékelés megítélése objektivitás és igazságosság szempontjából ..	41
8. táblázat: Mann-Whitney próba eredménye	42
9. táblázat: Egyes kompetenciák fontosságának megítélése a beosztás ellátása szempontjából	43
10. táblázat: Mann-Whitney próba eredménye	45
11. táblázat: Mann-Whitney próba rangsor átlagainak összehasonlítása	46
12. táblázat: Hipotézis-tézis táblázat	47

Mellékletek

1. számú melléklet - Kutatási kérdőív

Gerecs Roland vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem vezetés és szervezés mesterszakos hallgatója. Az alábbi kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárul diplomamunkám elkészítéséhez.

A dolgozatom célja a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszerének és annak vizsgálata, hogy milyen szerepet játszik az emberi erőforrás menedzsmentben. Szeretném bemutatni a rendszer pozitív és negatív aspektusait, rámutatva annak további alkalmazási lehetőségeire.

Kutatásomban kizárólag az altisztek és tisztek értékelésére használt rendszer elemeit vizsgálom, ezért amennyiben Ön nem a Magyar Honvédség ezen állománycsoportok valamelyikének tagja, kérem ne töltse ki.

A kérdőív kitöltése során segítségére lehet, ha Önnél van legutóbbi teljesítményértékelése.

A kérdőív kitöltése anonim és teljesen önkéntes, amely körülbelül 15 percet vesz igénybe. A beérkező válaszokat a diplomamunkám elkészítéséhez fogom felhasználni. Észrevétel vagy kérdés esetén forduljon hozzám bizalommal a rolandgerecs@gmail.com email címen.

1. Mi az Ön neve?

- ☐ *férfi*
- ☐ *nő*

2. Hány éves?

3. Mi az Ön legmagasabb iskola végzettsége?

- ☐ *általános iskola*
- ☐ *szakközépiskola*
- ☐ *gimnázium*
- ☐ *főiskola/egyetem/MBA*
- ☐ *PhD*

4. Mi az Ön rendfokozata?

- ☐ *őrmester*
- ☐ *törzsőrmester*
- ☐ *főtörzsőrmester*
- ☐ *zászlós*
- ☐ *törzszászlós*
- ☐ *főtörzszászlós*
- ☐ *hadnagy*
- ☐ *főhadnagy*
- ☐ *százados*
- ☐ *őrnagy*
- ☐ *alezredes*
- ☐ *ezredes*
- ☐ *dandártábornok*
- ☐ *vezérőrnagy*
- ☐ *altábornagy*
- ☐ *vezérezredes*

5. Milyen szintű vezetői beosztást lát el?

- ☐ állománytábla szerint nem rendelkezem beosztottal
- ☐ rajparancsnok/rajparancsnok-helyettes
- ☐ szakaszparancsnok/szakasz altiszt
- ☐ századparancsnok/ helyettes/vezénylőzászlós
- ☐ alosztályvezető
- ☐ zászlóalj törzs részlegvezető/helyettes
- ☐ zászlóaljparancsnok/helyettes/törzsfőnök/vezénylőzászlós
- ☐ ezred-/dandártörzs főnök/helyettes
- ☐ osztályvezető/helyettes
- ☐ ezredparancsnok/dandárparancsnok/ezek helyettesei/törzsfőnök/vezénylőzászlós
- ☐ csoportfőnök/igazgató
- ☐ egyéb

6. Az alábbiak közül melyik írja le legjobban az Ön tevékenységét? (amennyiben több válasz is igaz az Ön tevékenységére azt válassza ki, amelyik a leginkább jellemző)

- ☐ irodai tevékenység (főképp különböző szintű törzsekben)
- ☐ informatikai tevékenység
- ☐ műszaki tevékenység (főképp műszerész, technikus, repülő műszaki, stb.)
- ☐ parancsnoki tevékenység harcoló alegységnél (tishti vagy altishti)
- ☐ parancsnoki tevékenység harctámogató alegységnél (tishti vagy altishti)
- ☐ parancsnoki tevékenység kiszolgáló-támogató alegységnél (tishti vagy altishti)
- ☐ egyéb

7. Ön értékeli más vezető beosztású személyeket?

- ☐ igen
- ☐ nem

(nem válasz esetén ugrás a 11. kérdésre)

8. Véleménye szerint mely beosztásokban történő kiváló munkavégzés feltétele az alábbi tényező?

	vezető	beosztott	mindkettő	egyik sem
Figyelem a feladatok végrehajtására				
Határidők betartása				
Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala				
Fejlődés igénye és üteme				
Elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása,				

felelősségvállalás az elkövetett hibákért				
A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakiség betartása, a munkakörnyezet rendezettsége				
Munkatempó és feladatvállalás				
Aktivitás, reagálás				
Stressztűrés és pszichés terhelhetőség				
Munkaidő kihasználása				
Eredményorientáció, motiváltság				
Kommunikáció				
Csapatmunka, együttműködés				
Problémamegoldás				
Az erőforrásokkal való gazdálkodás				
Szervezet iránti lojalitás				
Határozottság, magabiztosság				
Változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség				
Teljesítményértékelés készsége				
Csoportok irányítása				

9. Mennyire tartja fontosnak a vezető beosztású személyek teljesítményének megítélése során az alábbi tényezőket? (1 - Egyáltalán nem fontos, 5 - Nagyon fontos)

	1	2	3	4	5
Figyelem a feladatok végrehajtására					
Határidők betartása					
Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala					
Fejlődés igénye és üteme					
Elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért					
A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakiség betartása, a munkakörnyezet rendezettsége					
Munkatempó és feladatvállalás					
Aktivitás, reagálás					
Stressztűrés és pszichés terhelhetőség					
Munkaidő kihasználása					
Eredményorientáció, motiváltság					
Kommunikáció					

Csapatmunka, együttműködés					
Problémamegoldás					
Az erőforrásokkal való gazdálkodás					
Szervezet iránti lojalitás					
Határozottság, magabiztosság					
Változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség					
Teljesítményértékelés készsége					
Csoportok irányítása					

10. A teljesítményértékelésen kívül milyen gyakran ad visszajelzést beosztottainak teljesítményükre vonatkozólag? (ideértve az írásos vagy szóbeli visszajelzést is)

- ☐ *Szinte soha*
- ☐ *Évente néhány alkalommal*
- ☐ *Évente több alkalommal*
- ☐ *Havonta*
- ☐ *Havonta több alkalommal*
- ☐ *Hetente*

11. Az éves kiképzési és fizikai állapotfelmérés eredményén felül az Ön értékelése során kerül egyéb objektíven mérhető szempont meghatározásra?

- ☐ *igen*
- ☐ *nem*

12. Ha igen, akkor mi? (kérem, sorolja fel)

13. Saját tapasztalatai alapján melyek a leggyakrabban előforduló értékelési hibák? (legfeljebb három lehetőséget válasszon)

- ☐ *konzekvens alulértékelés*
- ☐ *középre értékelés "mindenki egyforma" (nincs különbség az értékeltek között)*
- ☐ *konzekvens túlértékelés*
- ☐ *az egyéni teljesítmény mások teljesítményéhez kerül hasonlításra (nem a munkaköri követelményekhez)*
- ☐ *teljesítménytől független pozitív tényezők kerülnek figyelembevételre*
- ☐ *teljesítménytől független negatív tényezők kerülnek figyelembevételre*
- ☐ *értékelést közvetlen megelőző - negatív vagy pozitív - esemény kihat a teljesítményértékelésre*

14. Mi a véleménye a legutóbbi teljesítményértékeléséről? (Több válasz is adható)

- ☐ *A vártnál jobb értékelést kaptam.*
- ☐ *A vártnál rosszabb értékelést kaptam.*
- ☐ *Az értékelés eredménye közel megegyezik az általam várttal.*
- ☐ *Nem a valós teljesítményem alapján kerültem értékelésre.*
- ☐ *Teljesítményértékelésem eredményét jelentősen befolyásolta az értékelő vezetőmmel való - pozitív vagy negatív - viszonyom.*

15. Mennyire tartja reálisnak legutóbbi teljesítményértékelése eredményét?

Egyáltalán nem tartom
reálisnak

1	2	3	4	5

Teljesen mértékben reálisnak
tartom

16. Az értékelést a közvetlen szolgálati előljárója hajtotta végre?

- ☐ igen
☐ nem

17. Véleménye szerint az Ön értékelését készítő személyre mennyire jellemzőek az alábbiak? (1 - Egyáltalán nem jellemző, 5 - Teljes mértékben jellemző)

	1	2	3	4	5
szakmailag megfelelő kompetenciákkal rendelkezik					
ismeri az általam és más értékeltek által végzett tevékenységet					
objektíven értékel					
az értékelés végrehajtásához elegendő időt dolgoztunk együtt					

18. A teljesítményértékelés eredményének ismertetése során mennyire voltak jellemzőek az alábbiak? (1 - Egyáltalán nem jellemző, 5 - Teljes mértékben jellemző)

	1	2	3	4	5
Értékelő vezetőmmel részletesen átbeszéltük a teljesítményértékelés eredményét					
Fejlesztési irányok kerültek meghatározásra					
Nekem is volt lehetőségem kifejezni saját véleményem					
A teljesítményértékelés során kapott visszajelzések hozzájárultak a szakmai fejlődésemmhez.					
A teljesítményértékelés ismertetése semmilyen funkciót nem töltött be csupán azért került rá sor mert kötelező.					

19. Véleménye szerint milyen gyakran lenne szüksége visszajelzésre vezetőjétől írásos teljesítményértékelés formájában?

- ☐ két évente
☐ évente egy alkalommal
☐ félévente
☐ negyedévente
☐ Egyéb:

20. Véleménye szerint milyen gyakran lenne szüksége visszajelzésre vezetőjétől egyéb formában (szóban vagy írásban)?

- ☐ két évente
☐ évente egy alkalommal
☐ félévente

- ☐ *negyed évente*
☐ *havonta*
☐ *egy adott feladat elvégzését követően*

21. Véleménye szerint mennyire fontosak az alábbi szempontok az Ön munkavégzése során? (1 - Egyáltalán nem fontos, 5 - Nagyon fontos)

	1	2	3	4	5
Érzelmi, indulati élet kiegyensúlyozottsága					
Stressztűrő képesség					
Frusztrációs tolerancia					
Önkontroll					
Adekvát viselkedés					
Magabiztosság					
Önismeret					
Kapcsolatteremtő készség					
Kezdeményezőkézség					
Alkalmazkodási készség					
Empátiás készség					
Rugalmasság					
Pszichés tempó					
Önállóság					
Elkötelezettség					
Szabálytudat					
Monotóniatűrés					
Együttműködési készség					
Megbízhatóság					
Szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége					
Erkölcösség					
Igényszint					
Figyelem a feladatok végrehajtására					
Határidők betartása					
Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala					
Fejlődés igénye és üteme					
Elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért					
Munkatempó és feladatvállalás					
Aktivitás, reagálás					
Munkaidő kihasználása					
Eredményorientáció, motiváltság					
A közszolgáltatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakiság betartása, a munkakörnyezet rendezettsége					
Változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség					
Az erőforrásokkal való gazdálkodás,					
Csoportok irányítása					
Szervezet iránti lojalitás					

Teljesítményértékelés készsége					
--------------------------------	--	--	--	--	--

22. Mi a véleménye az alábbi kérdések kapcsán? (1 - Egyáltalán nem értek egyet, 5 - Teljes mértékben egyetértek)

	1	2	3	4	5
A teljesítményértékelésben szereplő követelmények alapján tényleges teljesítményem megfelelően megítélhető.					
A teljesítményértékelésben szereplő követelmények objektívan értékelhetők.					
A teljesítményértékelés eredménye nem függ attól ki készíti a teljesítményértékelést.					
Hasznos lenne évente több alkalommal teljesítményértékelés keretében visszajelzést kapni.					
Hasznos lenne évente több alkalommal szóbeli visszajelzést kapni.					
Összességében hasznosnak tartom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.					
Összességében elégedett vagyok a teljesítményértékelés rendszerével jelenlegi formájában.					
Összességében igazságosnak gondolom a teljesítményértékelés rendszerét jelenlegi formájában.					

23. Mennyire tartja alkalmasnak a teljesítményértékelés rendszerét az alábbi feladatokra? (1 - Egyáltalán nem alkalmas, 5 - Teljes mértékben alkalmas)

	1	2	3	4	5
személyügyi feladatok támogatása (előmenetel, vezetők beazonosítása, motiváció)					
szakmai fejlődés támogatása					
valós teljesítmény értékelése					
egyéni célok kitűzése					
megfelelő teljesítmény elismerése					

24. Ön örülne annak, ha a jelenlegi rendszer szerinti értékelése alapján lehetőség lenne saját illetményének meghatározására? Mit gondol szükség lenne a rendszer teljes/átfogó/jelentős/kisebb mértékű átalakítására? Mi az amit a rendszer problémájának tart és mi az ami miatt változtatna rajta?

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Gerecs Roland
A Hallgató Neptun kódja: KGP98S
A dolgozat címe: Kompetencia alapú teljesítményértékelés szerepe a Magyar Honvédségben
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottnak tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védelmet követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024. év 11 hó 11 nap


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Gerecs Roland hallgató Neptun azonosítója: KGP98S konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő
védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: _____ 2024 _____ év _____ nov _____ hó _____ 10. _____ nap



belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.