

# Teljesítményértékelés az Utrechti Egyetemen

A kutatásértékelés új irányai a kutatók  
szolgálatában – CoARA fórum

Magyar Tudományos Akadémia

Tóth Ádám  
kutató

Copernicus Institute of Sustainable Development  
Utrecht University  
Hollandia

2025. október 9.



**Utrecht  
University**



# MUNKAHELYI EGYENLŐSÉG

**Informális légkör**, a hierarchia kevésbé hangsúlyos, közvetlen kommunikáció.

**Tegeződés** mindenkivel – még a vezérigazgatót is a keresztnéven szólítják.

A döntések meghozatala általában **közösen** történik, és a munkavállalók elvárják, hogy bevonják őket a folyamatba.

A mindegyik munkatárs véleménye számít, és figyelembe is veszik. Elvárás, hogy mindenki hozzászóljon, és nyíltan **kifejezze véleményét**.



## A holland kultúra

### EGYENLŐSÉG

Hollandiában minden hierarchiát és társadalmi státuszbeli különbséget gondosan elsimítanak.

Mindenáron el kell kerülni azt a benyomást, hogy azt hiszed, hogy felsőbbrendű vagy a másiknál (még akkor is, ha miniszter vagy Nobel-díjas vagy).

# Értékelési alapelvek

2023 szeptemberében az Utrechti Egyetem úgy döntött, hogy a továbbiakban **nem biztosítja a rangsorokban**, például THE, való szerepeltetéshez szükséges adatokat. Ezt a döntést a Nyílt Tudomány (Open Science), valamint az elismeréshez és jutalmazáshoz való változó hozzáállás kontextusában hozták meg.

- A rangsorok túl nagy hangsúlyt fektetnek a pontozásra és a versenyre, miközben mi az **együttműködésre** és a **nyílt tudományra** szeretnénk összpontosítani.
- Szinte lehetetlen egy egész egyetem **minőségét** egyetlen számban megragadni, az összes különböző kurzussal és tudományággal együtt.
- A kutatások azt is mutatják, hogy a rangsorok készítői olyan adatokat és módszereket használnak, amelyek erősen **megkérdőjelezhetőek**. Továbbá az egyetemeknek sok időt kell tölteniük a megfelelő információk biztosításával.

Az Utrechti Egyetem tagja a **CoARA** koalíciónak, valamint a kutatásértékelés reformjáról szóló megállapodás aláírója annak kezdete óta.



# Értékelési alapelvek



Let's change  
what we value  
in research.

Mivel az Utrechti Egyetem aláírta a **DORA** (Declaration on Research Assessment) megállapodást, az alkalmazottainak elismerésében és jutalmazásában nincs helye a folyóiratok hatástényezőinek.

Bár a mennyiségi mutatók megengedettek, azokat **narratívák**kal kell alátámasztani.

A narratívák, értékelési kritériumok és minőségi mutatók alapján értékelik a dolgozókat, amelyeket a **(kutató)csoporthok** maguk határoznak meg, és amelyek a csapatok céljain és stratégiáján alapulnak.

# Értékelési alapelvek

Az **együttműködést**, a tudomány-területek határainak átlépését (multidiszciplináris megközelítés), az elmélet és a gyakorlat áthidalását, valamint az egyetemünkön dolgozó összes ember összekapcsolását szorgalmazza.

Az individualizmussal szemben a **csapatmunkát** és nyitott akadémiai kultúrát szorgalmaz, amely elősegíti az elszámoltathatóságot, a reprodukálhatóságot, az integritást és az átláthatóságot.

Ez az egyének közötti **verseny csökkentését** és az együttműködő és nyitott akadémiai kultúrát ösztönzi.

## Elismerési és Javadalmazási Alapelvek

- Együtt dolgozunk.
- A vezetés kulcsfontosságú.
- Fejlődési lehetőség
- Átláthatóság (nyitott elme, nyitott hozzáállás, nyílt tudomány)
- Minőség a mennyiség felett

# Értékelési rendszer

**TRIPLE** rendszer

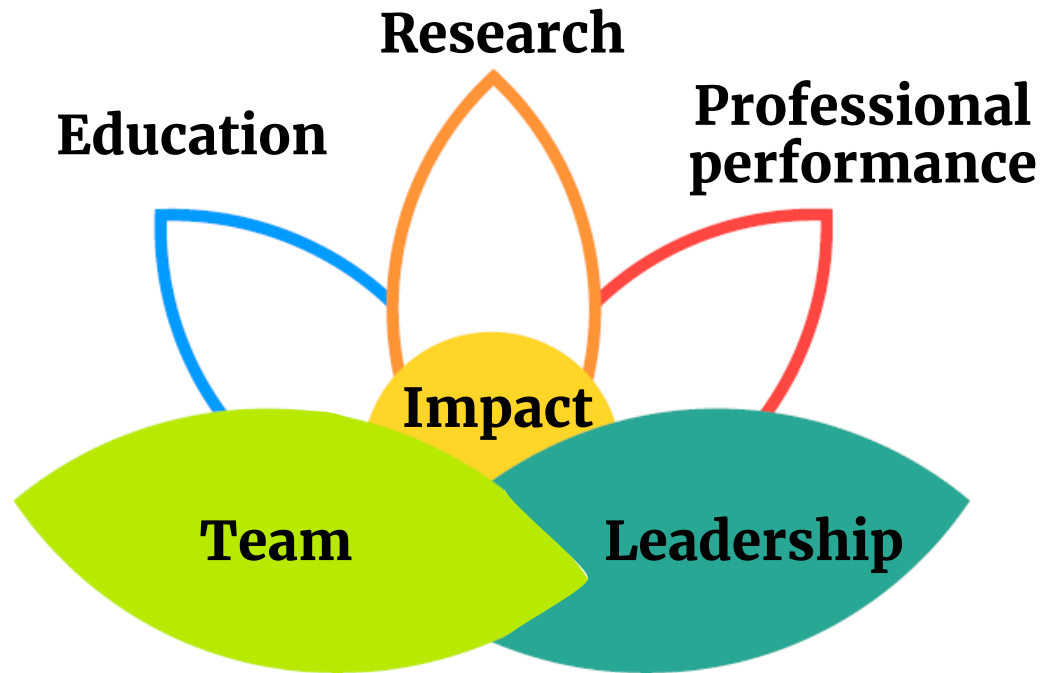


## Elismerési és Javadalmazási Alapelvek

- Együtt dolgozunk.
- A vezetés kulcsfontosságú.
- Fejlődési lehetőség
- Átláthatóság (nyitott elme, nyitott hozzáállás, nyílt tudomány)
- Minőség a mennyiség felett

# Értékelési rendszer

**TRIPLE** rendszer  
3 rétegű lótuszvirág



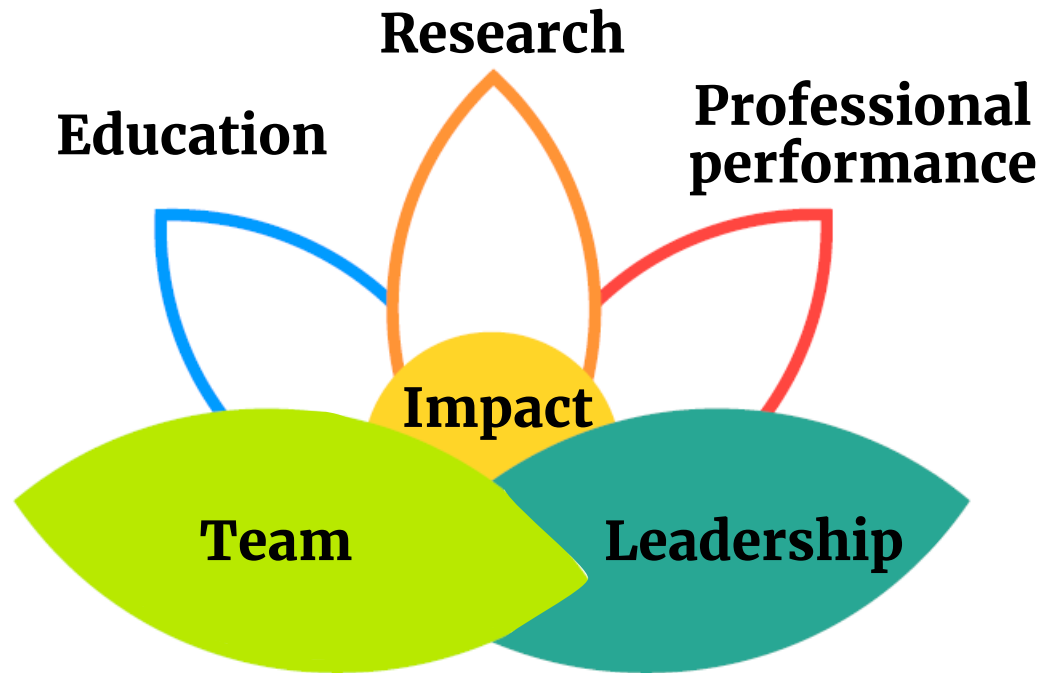
1. A csapatszellem (Team) és a (személyes) vezetés (Leadership) képezi minden alkalmazott és csapat jó működésének, együttműködésének és a fejlődés lehetővé tételének alapját.

2. A hangsúly a hatáson (Impact) van: Miért tesszük azt, amit teszünk?

3. A munkaterületek, amelyeken dolgozunk, a lótusz „virágszirmai”. Tudományos munkaköri profilok esetében a területek az oktatás (Education), a kutatás (Research) és a szakmai teljesítmény (Professional performance).

# Értékelési rendszer

**TRIPLE** rendszer  
3 rétegű lótuszvirág



Ösztönözni kell a **dinamikus karriereket**. A munkavállalók jólléte, karrier-kompetenciái és munkaerőpiaci pozíciója tekintetében fontos a folyamatos fejlődés.

Ahelyett, hogy elvárnánk az egyénektől, hogy minden szinten kiemelkedő teljesítményt nyújtsanak, az egyes alkalmazottakat arra kell ösztönözni, hogy **differenciálódjanak**, **specializálódjanak** és a kiválasztott területekre összpontosítsanak.

# Értékelés a gyakorlatban

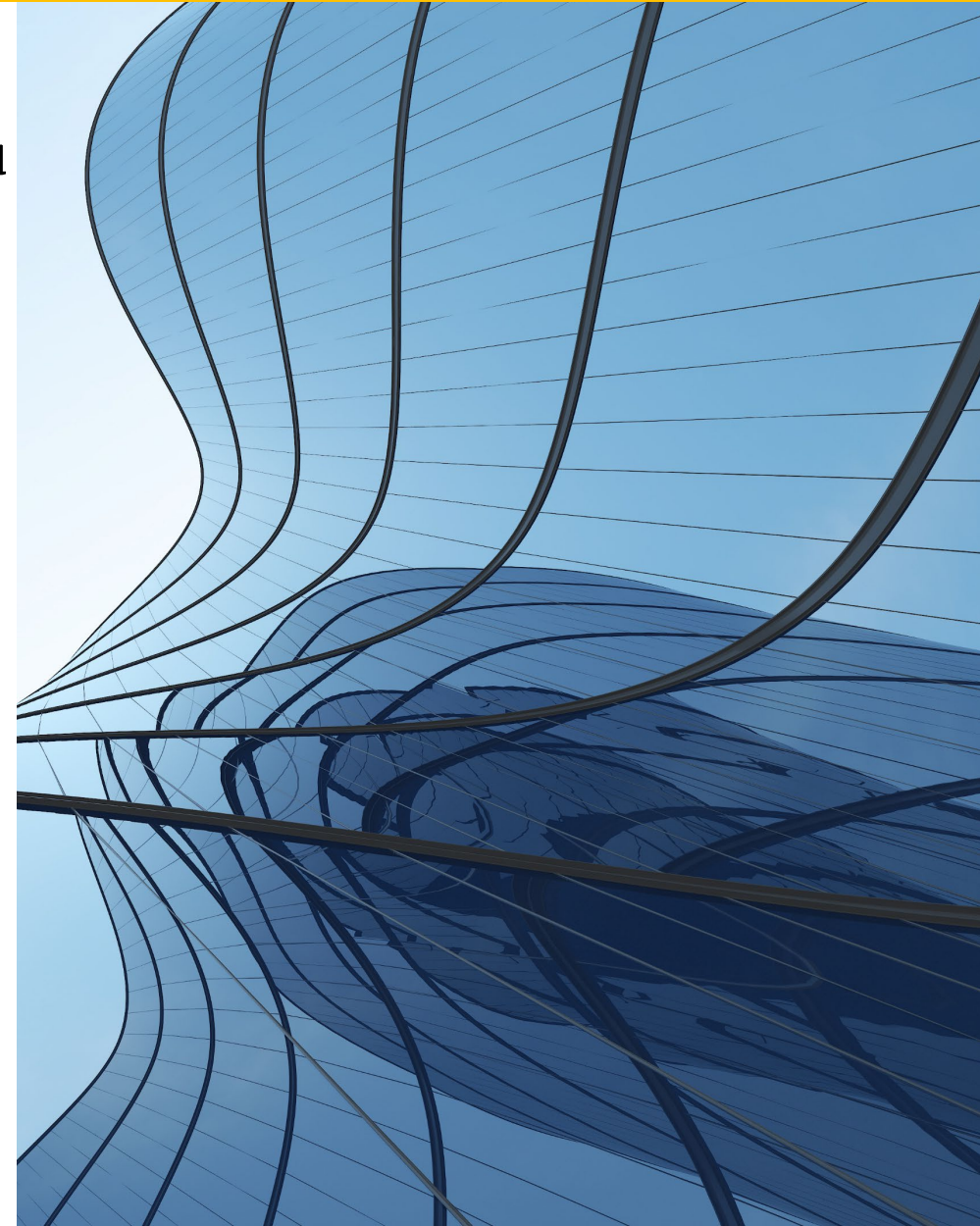
**Beoordeling & Ontwikkeling / Assessment & development / Értékelés & Fejlődés éves kötelező interjú**

## **Vélemény kérése a kollégáktól**

A következő tevékenységeket jól csinálod; folytasd így. Ha jobban odafigyelnél a következő tevékenységekre, vagy másképp végeznéd őket, az javítaná a teljesítményedet vagy a csapatod teljesítményét.

## **Önreflexió elkészítése**

1. Mi a véleményed az elmúlt időszak teljesítményéről?  
TRIPLE szempontok alapján
2. Mi a véleményed a munkádról és a munkakörnyezetetről? Gondold át, hogyan érzed az együttműködést a vezetőddel és a kollégáiddal. Milyennek látod a csapat légkörét és befogadó légkörét?
3. Milyen teljesítménymegállapodásokat szeretnél kötni a következő évre?



# Értékelés a gyakorlatban

**Beoordeling & Ontwikkeling / Assessment & development / Értékelés & Fejlődés éves kötelező interjú**

4. Milyen lépéseket tettél szakmai fejlődésed terén az elmúlt időszakban?

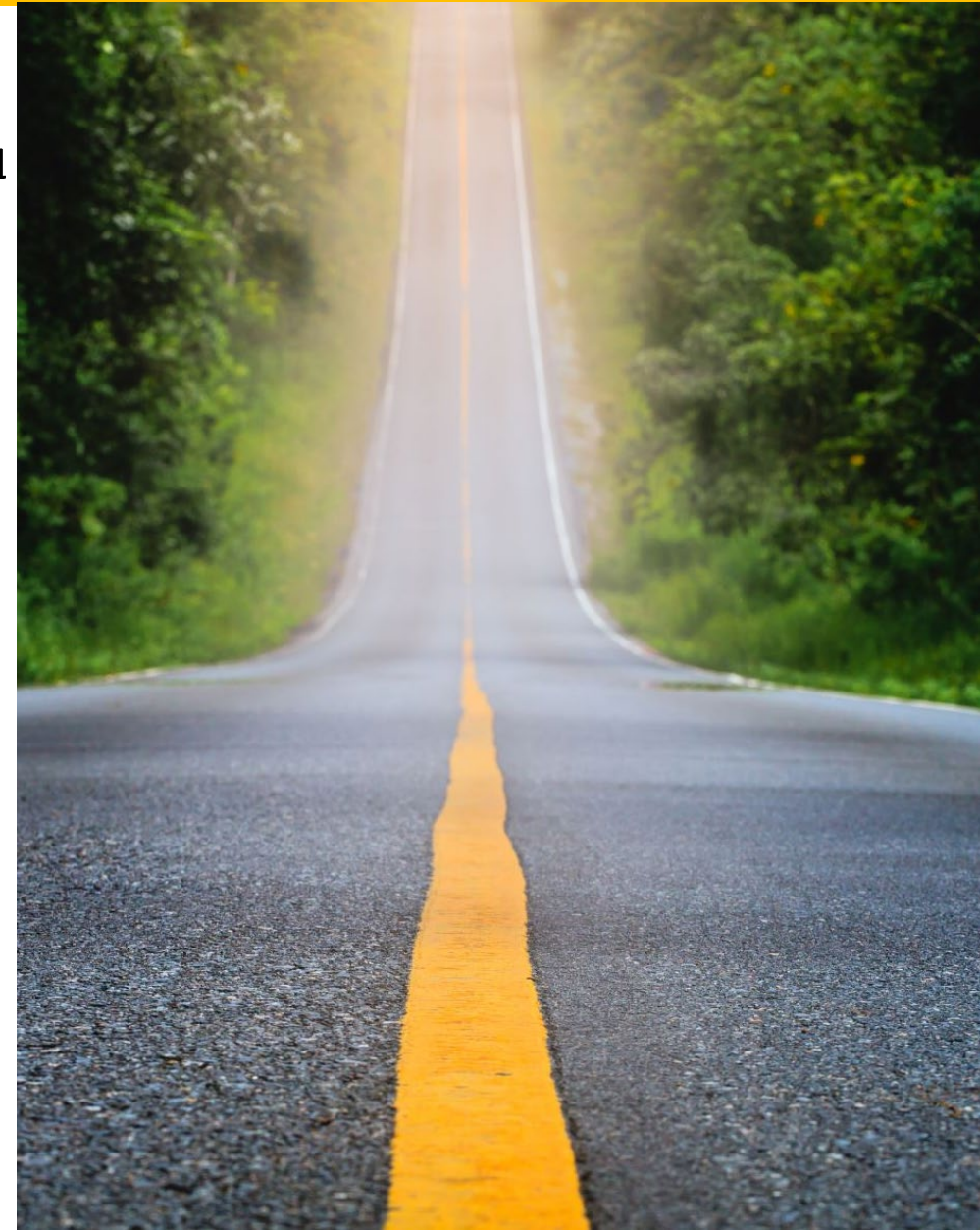
Például továbbképzés, workshop, konferencia, online képzés, projektrésztvétel

5. Hogyan szeretnéd továbbfejleszteni magadat, és hogyan tudnád ezt elérni?

Mik a tervek a következő évre, és hosszú távon

→ Az egyetem kínál képzéseket:

- Time management for teams
- Coaching
- Inclusive leadership
- IT skills
- Communication and Leadership skills



# Összehasonlítás

|                    | <b>ELTE TTK – TÉR</b>                                 | <b>UU – TRIPLE</b>                                                  |
|--------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Cél</b>         | Egyéni teljesítmény<br>számonkérése<br>→ retrospektív | Szélesebb karrierfejlődés<br>csoporton belül<br>→ fejlődésorientált |
| <b>Mérési mód</b>  | Kvantitatív mutatók<br>(publikáció, óraszám)          | Kvalitatív mutatók<br>(társadalmi hatás, kollaboráció)              |
| <b>Dimenziók</b>   | Oktatás, kutatás,<br>közéleti/szervezeti munka        | Csapat, vezetés, hatás, oktatás,<br>kutatás, szakmai teljesítmény   |
| <b>Rugalmasság</b> | Egységes szempontrendszer                             | Pályaspecifikus súlyozás,<br>személyre szabható karrierutak         |
| <b>Kimenet</b>     | Illetménykiegészítés                                  | Fejlődés, elismerés<br>(évenkénti automatikus fizetésemelés)        |

**Klasszikus tudománymetria**

**„Recognition & Rewards”**