

**„Közösen a Jövő munkahelyeiért” Alapítvány  
Kuratóriuma**

Pályázat

**A teljesítményértékelés és annak szerepe a  
humánerőforrás menedzsment rendszerében**

*dr. Fehér Mariann Andrea*

HAJDÚBÖSZÖRMÉNY

2009.

# Tartalomjegyzék

1. Bevezető gondolatok.....	3
2. A humánerőforrás menedzsment története.....	6
2.1. Anglia .....	6
2.2. Amerikai Egyesült Államok .....	8
2.3. Magyarország.....	11
3. Feladatok a humánerőforrás osztályon .....	13
4. Mi fán terem a teljesítményértékelés? .....	16
4.1. Rövid teljesítménytörténelem .....	16
4.2. A teljesítményértékelés, mint rendszer.....	17
4.3. A teljesítményértékelés; elméletből a gyakorlatba .....	20
5. Záró gondolatok.....	28
MELLÉKLETEK.....	29
1. sz. melléklet Munka Törvénykönyve vs. teljesítményértékelés .....	30
1.1. A munka díjazása.....	30
1.2. A tanulmányi szerződés.....	31
1.3. Vezető állású munkavállalók .....	33
1.4. Áthelyezés és előléptetés .....	33
1.5. A próbaidő .....	34
1.6. A munkaviszony megszüntetése .....	35
1.6.1. Fel vagy ki?.....	36
2. sz. melléklet .....	38
Felhasznált irodalom .....	44

# 1. Bevezető gondolatok

*„Chamberlin: Szerintem az egész értékelés mindenképpen hülyeség. Nem az én dolgom, hogy értékeljem ezeket a fickókat. Ha nem kellene nekünk, ki is rúghatjuk őket. Ha megtartjuk őket, mindannyiukat egyformán kellene kezelniük.*

*Douglas: Ha nincsenek értékeléseink, honnan tudjuk, hogy, kit léptessünk elő? Még szélsőséges esetben is legalább a dolgozók próbaideje alatt szükségünk van értékelésekre. Különben olyan dolgozók maradhatnak a nyakunkon, akiket nem akarunk, és aztán nagyon hosszú ideig tarthatjuk őket.*

*Chamberlin: Rendben, tőlem csinálhatunk egy kis értékelést, de az olyan dolgozók állandó éves minősítése, akikről amúgyis tudjuk, hogy meg akarjuk tartani őket, időpocséklás. Szerintem az egészet egy ráérő személyzeti vezető találta ki.”<sup>1</sup>*

Valóban, az emberek többségében az a képzet-tévképzet<sup>2</sup> alakult ki az idők folyamán a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, hogy feleslegesen ad többletmunkát a vállalatok humánpolitikai osztályán dolgozóknak, és általában az alkalmazottak szemében sem több egy szükségtelen rossznál. Hovatovább (munka)jogászok és humánerőforrás szakemberek véleménye is gyakorta ütközik egymással a teljesítményértékelés alkalmazása, illetve a munkajog szervezetrendszerébe való beilleszthetősége kapcsán.

Ha jobban belegondolunk teljesítményünk értékelése így vagy úgy egész életünket végigkíséri, de iskolás éveinket mindenképp. Tulajdonképpen a tanulmányaink során is egyéni teljesítményünket értékeli különböző szempontok alapján, egy ötfokozatú skálán, amelynek eredménye egyrészt visszaigazolást ad arról, hogy megfelelő irányba haladunk-e, másrészt nagyban befolyásolja, hogy milyen foglalkozást választunk (illetve többnyire, hogy milyet választhatunk), értékelők leszünk-e vagy értékelték. Az ehhez hasonló értékelések létjogosultsága életünk későbbi szakaszában, a benne rejlő lehetőségek széles skálájának köszönhetően is megkérdőjelezhetetlen. Joggal merül fel azonban a kérdés; minden körülmények között?

Manapság reneszánszát éli a humánerőforrás menedzsment. A munkajog illetve a mindennapi munkavégzés keretében érvényesülő tendenciák, a nyugati minták egyre erőteljesebb és következetes átvétele is arra enged következtetni, hogy az elkövetkező évek,

---

<sup>1</sup> Képzeltetbeli beszélgetés Edward P. Lazear: A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére című könyvéből. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest 2006. 500. oldal

<sup>2</sup> Bízom benne, hogy jelen tanulmány segítheti valamelyest a kedves Olvasót ezen dilemma eldöntésében.

évtizedek munkajogi jogalkotását ezen tudományterület intézményei fogják uralni, egyszersmind determinálni. Jóllehet napjaink munkajogi szabályai még nem követelik meg, hogy a munkáltatók következetes emberi erőforrás politikát folytassanak, annak jelentősége azonban egy vállalat életében véleményem szerint megkérdőjelezhetetlen. Ezen belül is a teljesítményértékelési rendszerek alkalmazásának lehetnek olyan pozitív hozadékaik, amelyek mind a vállalat egésze, mind pedig az egyes munkavállalók egyéni fejlődése szempontjából relevanciával bírhatnak. A saját közegéből kiragadott, vagy nem megfelelően alkalmazott módszer azonban a szándékolttal ellentétes hatást is kiválthatja.

Éppen ez, az intézménnyel kapcsolatosan uralkodó kettősség, a megosztottság érzete vezetett arra, hogy kutatásaimat összegző dolgozatom témájául a humán erőforrás menedzsment kérdéskörét, azon belül is a teljesítményértékelés rendszerének vizsgálatát, illetve annak a klasszikus munkajog szabályrendszere közötti megvalósíthatóságát, azzal való összeegyeztethetőségét válasszam.

A téma jobb és pontosabb megértése végett elengedhetetlennek tartom a humán erőforrás menedzsment történetének rövid, ám annál átfogóbb bemutatását. Ennek köszönhetően érthető meg igazán mi vezette az egyes korok „személyzeti szakembereit” arra, hogy a munka világában az ember, mint erőforrás köré egy egész rendszertani filozófiát dolgozzanak ki és a munkavégzésre, a munkaviszony létesítését megelőző cselekményektől annak megszüntetéséig egy komplex, állandóan változó folyamatként tekintsenek. A már-már klasszikusnak mondható menedzsment modellek mellett (Anglia, Amerikai Egyesült Államok) a magyar fejlődési út jellegzetességeiről, főbb állomásairól és történelméről is szót ejtek.

Majd egy rövid kitérő következik, amelynek során a vállalati HR osztályok klasszikus munkajogi, valamint menedzsment típusú feladatait ismertetem. Ennek köszönhetően rendszertanilag is elhelyezhetővé válik a teljesítményértékelés folyamata.

Mindezeket követően áttérek dolgozatom szűkebb tárgyára, magára a teljesítményértékelésre. Ebben a fejezetben a történelmi szálak felgöngyölítése mellett a ki, kiket, hogyan és milyen módszerrel kérdésekre próbálok választ találni, így mutatva be magát a teljesítményértékelést és egyúttal rávilágítva arra, hogy mi is ez valójában.

Sokak legfőbb kritikája a teljesítményértékeléssel kapcsolatosan azon alapul, hogy nem tudják összeegyeztetni ezt a hazánkban még modernnek mondható intézményt a klasszikus munkajog szabályrendszerével. Ezen segítendő, dolgozatom 1. sz. mellékletében számba veszem az értékelések nyomán előálló eredmény lehetséges hasznosítási területeit, alátámasztva a Munka Törvénykönyvének vonatkozó rendelkezéseivel, bizonyítandó, hogy

igenis egy megfelelően működtetett értékelési rendszer pozitívan hathat a vállalat működésére és a hatályos munkajogi szabályok körébe is könnyedén beilleszthető.

Az elméleti ismeretanyag gyakorlatbeli átültetését elősegítendő, lehetőségem nyílt a dolgozatomban kifejtettek való életben történő megvalósításának, megvalósíthatóságának vizsgálatára is. Interjút készítettem Baros Judittal, a TEVA Gyógyszergyár Zrt. debreceni üzeme Humán Erőforrás Osztályának vezetőjével, amely beszélgetés során képet alkothattam arról, hogyan is működik egy humán erőforrás rendszer – azon belül kiemelten a teljesítményértékelés rendszere – egy multinacionális vállalat keretei között. A riport – dolgozat szűk tartalmi kereteihez mért változatát – szintén a mellékletek sorában közlöm. A beszélgetés inspirálólag hatott továbbá a dolgozat „4.3. A teljesítményértékelés; elméletből a gyakorlatba” című fejezetének megírásában is.

## 2. A humánerőforrás menedzsment története

A humánerőforrás menedzsment interdiszciplináris tudomány. A jogalkalmazás, gazdasági érdekérvényesítés, emberi, illetve szervezeti problémamegoldás, stratégiai tervek és célok megvalósításának, változások előmozdításának, ahhoz való alkalmazkodásnak az eszköze, tértől-időtől függően változó organikus folyamat. Keverednek benne a pszichológia, a közgazdaságtan és a jogtudomány értékei.

A humánerőforrás szakemberek vállalati megjelenése, bármilyen hihetetlenül is hangzik, nem új keletű intézmény csak korábban nem állt a vállalat működésének fókuszpontjában, illetve feladatköre is jelentősen módosult az évek hosszú sora alatt. Persze azért a helyzet nem ilyen egyszerű. Túlzás nélkül állítható, hogy az emberi erőforrás menedzsment – vagy nevezzük akár humán erőforrás illetve személyzeti menedzsmentnek<sup>3</sup> – történeti gyökerei mélyen az emberiség történelmében keresendőek, hiszen az egyes társadalmi csoportok optimális működése érdekében mindig szükség volt egy olyan vezetőre, aki meghatározta kik tartozhatnak a közösséghez és annak életében milyen szerepet tölthetnek be.

Kétségtelen tény, hogy ezafajta szerepvállalás sokat finomodott és formálódott mire kialakult belőle a mai HR vezető/szakember szerepe. Az alábbi fejezetben a legdominánsabb fejlődési utak (angol, amerikai) bemutatását követően a magyar „személyügyi kultúra” történetének feltérképezésére vállalkozom.

### 2.1. Anglia

A klasszikus személyzeti munka gyökerei az angolszász államokban keresendőek. Eltérő irányú fejlődést tapasztalunk azonban Angliában és az Amerikai Egyesült Államokban. Az angol modell alapvetően a személyiségjegyek oldaláról közelítve határozza meg a humánerőforrás vezető „ideáltípusát” és elvégzendő feladatait, míg az amerikaiak jellemzően ideológiákban, menedzsment filozófiákban gondolkodnak.

---

<sup>3</sup> A szakirodalom alapos áttanulmányozását követően arra a megállapításra jutottam, hogy a terminológiai szóhasználat a tudományterület fejlődésével párhuzamosan változott, gazdagodott jelentéstartalma. Ennek értelmében a kezdeti, döntően csupán adminisztratív személyzeti menedzsment emberi (humán) erőforrás menedzsmentté, majd napjainkra stratégiai emberi (humán) erőforrás menedzsmentté avanszált. A magyarországi helyzetképet is megvizsgálva elmondható, hogy hazai viszonylatban nem szerencsés a személyzeti vezető, személyzeti menedzsment fogalmak használata, mivel azt az emberek automatikusan a rendszerváltást megelőző időszak személyzetis kádereivel azonosítják.

A személyügyi munka igazi lendületet az ipari forradalom „kitörését”, illetve a gyáripar megteremtődését követően a XVIII. század második felében kapott. Ekkor vált tömegessé a termelés, ekkor sokszorozódott meg a munkavállalók száma és velük együtt új, eddig soha nem látott problémák keletkeztek, amelyek megoldása szakértő fejeket igényelt.

Az angol személyzetis először a „*társadalmi reformer*” szerepkörében jelent meg, akinek legfőbb feladata abban állt, hogy megpróbált közbenjárni a munkaadónál a munkások védelme érdekében. Ez a személy teljességgel elkülönült azonban a munkáltatótól, azzal semmilyen szervezeti kapcsolatban nem állt, csupán felismerte a munkavállalók kiszolgáltatott, elnyomott helyzetét és annak javítása érdekében próbált meg tevékenykedni.<sup>4</sup> Személyét azonban mégis fontos kiemelni, hiszen nagyban hozzájárult az első személyzeti vezető kinevezéséhez.

A fejlődés második lépcsőfokán fordult a kocka, szakemberünk immár a „munkáltató emberévé” vált, akit éppen az előzőekből okulva, azzal a céllal alkalmaztak, hogy a munkavállalók szociális helyzetén próbáljon meg javítani. Feladatai közé tartozott, hogy a hátrányos körülmények közé szorult munkavállalók között különféle adományokat osszon szét. Ő volt a „*gondoskodó hivatalnok*”.<sup>5</sup>

Az ezredforduló a személyzeti munkában is változást hozott, hiszen az 1900-as évek első évtizedeiben fokozatosan megjelentek a klasszikus humánerőforrás munkához kapcsolódó feladatok, felváltva az elsődlegesen szociális, humanitárius szempontok érvényesítését. Az 1920-as évek időszakára tehető az első „személyzeti osztály” megjelenése, aminek köszönhetően végre intézményes keretek közzé került a munkáltatói és munkavállalói „párbeszéd”. Ezen bürokratikus időszak a londoni Birkbeck College<sup>6</sup> filozófiájával jellemezhető leginkább. Ennek értelmében nem elég ha a munkakörhöz keressük a megfelelő embert, a munkavállaló számára is meg kell találni a megfelelő munkakört, és ennek a folyamatnak megvannak a maga eszközei, mint például a kiválasztás, tanácsadás, oktatás, munkamódszerek és munkafeltételek kidolgozása, vagy a tárgyaláson alapuló megegyezés.

---

<sup>4</sup> Az egyik legjelentősebb, a munkáltatói módszereket bíráló, a munkavállalók helyzetének javítását szorgalmazó „reformernek” Lord Shaftesburyt tekintik, aki ráirányította a figyelmet az emberekkel való bánásmód negatív jelenségeire.

Szikora Mercédesz Beáta: Eredményes munkakörelemzés és értékelés gyorsan változó vállalati környezetben (1. rész), Humánpolitikai Szemle 2007/1. 11. oldal

<sup>5</sup> A rendszer egyik kiemelkedő példáját a Level Brothers szappanvállalkozásnál építették ki, ahol különféle jóléti intézményeken keresztül (pl. lakáshoz jutás támogatása, táppénz bevezetése stb.) próbáltak meg gondoskodni a szerencsétlenebb sorsú alkalmazottakról. A cég egyébként napjainkban is működik Unilever név alatt.

Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 53. oldal

<sup>6</sup> 1823. december 2-án alapította George Birkbeck. Az intézmény egyike az Egyesült Királyság legkiválóbb oktatási és kutatási központjainak. [http://www.bbk.ac.uk/about\\_us/history](http://www.bbk.ac.uk/about_us/history) (utolsó letöltés ideje: 2007. december 28.)

A II. világháborút követően az állami vezetők is kezdték felismerni a személyzeti munkában rejlő gazdasági előnyöket. A vállalati vezetők és a munkavállalók közötti kommunikációt kedvező irányba befolyásolta a személyzeti szakemberek alkalmazása, akik hatékony erőt képviselhettek a kollektív tárgyalások során a konszenzusteremtésben. Tehát ismételten újabb elemmel gazdagodott a személyzeti munkakör. Annak érdekében, hogy ezt a feladatot megfelelően felkészült munkaerő lássa el, az állam támogatni kezdte az egyetemi oktatást a szakemberszükséglet biztosítása érdekében.

A fejlődés fázisainak ötödik szintjére érve, az 1960-as években fogalmazódott meg a határozott igény arra, hogy a szervezeti és egyéni célokat összehangolják a vállalati és egyéni fejlődés sikerességének érdekében. Természetesen ennek a feladatnak a koordinálása is a személyzetis feladata lett, aki ekkora a szervezet egyik legmeghatározóbb emberévé vált, aki képes a rendszer fölé emelkedni, és objektíven összehangolni a szervezeti és az egyéni célokat (ún. „szervezeti ember”).

A XXI. század humán erőforrás részlegének vezetője a fentiekben ismertetett „ideáltípusok” főbb jellemzőinek mindegyikét magába foglalja. Tulajdonságainak, feladatainak palettája napról-napra színesedik, a munkáltatói és nem utolsósorban a munkavállalói igényeknek megfelelően.

## **2.2. Amerikai Egyesült Államok**

Menedzsernek lenni Amerikában a társadalmon által egyik legelismertebb pozíció, amelyet munkavállaló betölthet. Így nem is csoda, hogy az amerikai emberi erőforrás menedzsment történetét alapvetően a személyzeti vezetők által „kigondolt” menedzsment filozófiák határozzák meg.

Mindenféle tudományos alapot nélkülözve, egészen a XX. század elejéig a munkáltatók, gyártulajdonosok egyöntetűen azon a véleményen voltak, hogy a legjobb teljesítményösztönző filozófia az, ha „rettegésben” tartják munkásaikat. A legjobb nyomásgyakorló eszköznek az bizonyult, ha az elbocsátás képét lebegtették az alkalmazottak szeme előtt. Ez arra ösztökélte őket, hogy a lehető legmagasabb szintű teljesítményt nyújtsák, ami a vállalatnál illetve annak tulajdonosán kívül nem volt jó senkinek, hiszen ezt nem honorálták semmivel, mindenki ugyanakkora mértékű bért kapott, lévén mindenki egyforma, és ugyanakkora teljesítményre képes. Aki nem bírta lépést tartani, azt nemes egyszerűséggel elbocsátották.



A XX. század elején jelent meg *Frederick W. Taylor*<sup>7</sup> és *Henry Gantt*<sup>8</sup> elmélete a „tudományos vezetésről” (*Scientific Management*), amelyet igen gyakran „taylorizmusként” is emlegetnek. Az elmélet lényege az alábbi négy pontban foglalható össze:

1. A tradíciók, régi, megszokott módszerek helyett ültessük tudományos alapokra a munkaszervezést.
2. Inkább válasszunk ki minden munkást tudományos szempontok alapján, és képezzük, fejlesszük őket, minthogy magukra hagyjuk őket.
3. Gondoskodjunk minden munkás pontos utasításáról és ellenőrizzük teljesítményüket.
4. Csaknem egyenlően osszuk szét a feladatokat a menedzserek és a munkások között, hogy előbbieket tudományos vezetési elvek alapján tervezzék meg, majd pedig a munkások ez alapján végezzék el azt.<sup>9</sup>

A taylori tanok kiváló alapul szolgáltak és tulajdonképp az 1930-as, 1940-es évekig meghatározták a tudományterület ideológiai irányát. *Elton Mayo*<sup>10</sup> munkásságának köszönhetően a fejlődés azonban új irányt vett. Beköszöntött az „*emberi kapcsolatok*” (*Human Relations*) korszaka.

Mayo elméletének középpontjában az állt, hogy a termelési viszonyokat jelentős részben az emberek között kialakult pszichikus és szociális kapcsolatok befolyásolják nem pedig a tudományos szempontok szerint szétosztott feladatok. A munkamegosztási viszonyok eredményeként hatalmi, érdek és érzelmi rendszerek alakulnak ki, amelyek sokkal nagyobb hatással vannak a szervezet működésére, mint bármi más. Így a szervezet optimális működése

---

<sup>7</sup> 1856. március 20-án született a Pennsylvania állambeli Philadelphiában, és 1915. március 21-én halt meg. Végzettségét tekintve gépészmérnök, azonban acélvállalatoknál végzett munkájának eredményeként saját menedzsmentfilozófiát dolgozott ki. Ennek háttérében az állt, hogy korának vezetési filozófiáját amatőrnek tekintette, és azt vallotta, hogy a vezetéselmélet egy tudományos érdeklődésre is számot tartó terület. Sokkal jobb eredmények érhetőek el, ha a szakmunkás és képzett vezetői réteg között partneri viszonyt sikerül kialakítani. A Tudományos vezetés alapkérdései (*The Principles of Scientific Management*) című monográfiája 1911-ben jelent meg. Szintén személyéhez kapcsolható az egyéni darabérrendszer kialakítása.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_W.\\_Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_W._Taylor) (utolsó letöltés dátuma: 2007. december 29.)

<sup>8</sup> Szintén amerikai gépészmérnök és menedzsment tanácsadó, 1861-1919 között élt. Az utókor számára neve, az általa kifejlesztett Gantt-diagrammról ismert, azonban a bethlehemi acél üzemben 1887 és 1893 között Taylорral közösen dolgozott.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Gantt](http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt) (utolsó letöltés dátuma: 2007. december 29.)

<sup>9</sup> 1. Replace rule-of-thumb work methods with methods based on a scientific study of the tasks.

2. Scientifically select, train, and develop each employee rather than passively leaving them to train themselves.

3. Provide "Detailed instruction and supervision of each worker in the performance of that worker's discrete task"

4. Divide work nearly equally between managers and workers, so that the managers apply scientific management principles to planning the work and the workers actually perform the tasks.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_W.\\_Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_W._Taylor) (utolsó letöltés dátuma: 2007. december 29.)

<sup>10</sup> 1880-1949. Ausztrál pszichológus. Ha Taylort a tudományos vezetés, akkor George Elton Mayot az emberi kapcsolatok szellemi atyjának kell tekintsük. 1933-ban jelent meg *Az ipari civilizáció emberi problémái* című munkája, mely a Western Electric vállalat Hawthorne üzemében végzett kutatásainak eredményein alapult.

érdekében a vezetők részéről arra van szükség, hogy figyelemmel legyenek a munkásokkal történő jó kapcsolat kialakítására, azok támogatására.<sup>11</sup>

A mayoi tanok terjedéséhez nagyban hozzájárult az USA-ban az ún. Wagner törvény elfogadása, amely jogot biztosított a munkásoknak a szervezkedésre. Sok munkáltató éppen annak érdekében fejlesztette személyzeti kapcsolatrendszerét, hogy elejét vegyék a munkások szerveződésének. Bár maga az elgondolás jónak bizonyult, a filozófia azonban hamar meghaladottá vált és az 1950-es években fokozatosan veszteni kezdett népszerűségéből mivel felismerték, hogy csupán a jó munkahelyi közérzet nem elegendő a munkáltatói és munkavállalói igények és teljesítmény maximalizálásához.<sup>12</sup>

A 70-es évektől a személyzeti menedzsment elméletek homlokterébe az emberi erőforrás került, amely a szervezeti növekedést, az alkalmazottak szükségleteinek kielégítése révén látta biztosítottnak. A korszak úttörői *Tom Peters* és *Robert Waterman* voltak, akik a közös értékrend és vállalati kultúra fontosságát felismerő elmélet megalkotói voltak.<sup>13</sup>

Az utóbbi időben az amerikai humánpolitikai munka jelentős változáson ment keresztül és hangsúlyosabb szerepet kapott a vállalatok irányításában, mint valaha. Stratégiai jellegűvé vált. Ennek értelmében nem csupán a klasszikus személyzeti menedzsment feladatokat kell ellássa, hanem tevékeny részt kell vállaljon a vállalati versenyképesség fenntartásában is.<sup>14</sup> A változásra az elkövetkezendőkben is szükség van, hiszen egyes előrejelzések szerint az amerikai munkaerőpiac a szerkezetváltozás küszöbén áll, amely átalakulási folyamatban a humán erőforrás menedzserek kitüntetett szerepre tehetnek szert.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> [http://hu.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://hu.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo) (utolsó letöltés dátuma: 2007. december 29.)

<sup>12</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 56. oldal

<sup>13</sup> 1982-ben jelent meg könyvük, A siker nyomában címmel, mely hihetetlen eladási adatokat produkált.

<sup>14</sup> Bakcsai Gyula és társai: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Akadémiai Kiadó Budapest, 2006. 46-47. oldal

<sup>15</sup> Poór József: HR mozgásban – Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben MMCP Bt. Budapest 2006. 45-50. oldal

### 2.3. Magyarország

Alapvetően a magyar történeti sajátosságok, jellemzők három jól körülhatárolt csoportba sorolhatóak, amelyek legfőbb meghatározója a mindenkori gazdasági, társadalmi környezet volt. Ezek bemutatását én is ezen elv alapján kísérem meg. A magyar történelmi hagyományokból kiindulva nem nehéz kitalálni mely időpontok jelenthetik az egyes csoportok közötti korszakhatárokat.

A magyar személyzeti munka csírái a XIX. század közepén jelennek meg, és az első korszaka egészen a II. világháború végéig, pontosabban 1945/ 1947-ig tart. Tulajdonképp a hazai gyakorlat sem a verseny- sem a közsféra tekintetében nem maradt el a nemzetközi sztenderdektől, az állami szervekhez kapcsolódó személyzeti politika gyökerei azonban erősebbek. 1880-ban dolgozták ki a Pénzügyi szolgálati és minősítési szabályzatot, melyet a közszolgálatban dolgozók vonatkozásában alkalmaztak, és a képesítési (kiválasztási) illetve a minősítési szabályokat tartalmazta. Lényegében a II. világháború végéig hatályban volt.<sup>16</sup>

A következő időszak 1945/47-től a rendszerváltásig, vagyis 1989-ig tartott. Természetesen a szocializmus a személyzeti munkára is rányomta a bélyegét, és az – elszakadva a nemzetközi gyakorlattól – a sajátos, ún. káderpolitikai szellemben „fejlődött tovább”. Nem történt más, minthogy az állami ideológia szellemében, rendeleti úton „megreformálták” a munkaügyi szabályokat, politikai szempontokat helyezve előtérbe a szakmaiakkal szemben.

A szocialista személyzeti munka három különálló területből tevődött össze: klasszikus személyzeti, munkaügyi és szociálpolitikai osztályok működtek. A személyzeti osztályok döntően a nem fizikai munkát végző alkalmazottakkal kapcsolatos adminisztratív teendőket látták el, így főként a munkavállalók felvételét, kinevezését, továbbképzését intézték. A munkaügyi osztályokhoz kerültek a fizikai dolgozókkal kapcsolatos kérdések, valamint jellemzően a bérigazgatási feladatok is ennek keretében valósultak meg, hiszen gyakran állt gazdasági vezető az élükön. A szociálpolitikai osztályok a munkavállalókat érintő jóléti kérdésekkel foglalkoztak tekintve, hogy ebben az időszakban általános volt a vállalathoz tartozó óvoda vagy bölcsőde, üzemi konyha vagy a vállalati üdülő, amelyet a munkások rendelkezésére bocsátottak nyári szabadságuk idejére. A feladatok ilyen fokú széttagolása gátját szabta bármilyen stratégiai egységesítési kísérletnek a különféle részlegek között.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 57. oldal

<sup>17</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 58. oldal

A változás, változtatás lehetőségének szele kevéssel a rendszerváltást megelőzően érintette meg a magyar személyzeti menedzsment kultúrát. Ennek egyik oka ott keresendő, hogy jelentős átrendeződés volt tapasztalható a munkaerőpiacon, hiszen a szak-, illetve betanított-munkások tömege mellett megjelent – és fokozatosan egyre nagyobb teret hódított magának – a magasan képzett, diplomás munkaerő, akik más szervezeti és munkakultúrát igényeltek. Ezt a folyamatot erősítette az is, hogy a rendszerváltást követően megnyíltak a határok a nyugati befektetők és ideológiák előtt és ezek szintén jelentősen átrendezték a hazai tulajdonviszonyokat.

Érdeemes néhány szót szólnunk a HR területen munkát végzők képzettségéről is, hiszen összehasonlítva a szocialista viszonyokat a jelen kor szakmai elvárásaival, meghökkentő dolgokat tapasztalunk.

Egy 1977-es minisztertanácsi felhívásból a következők derültek ki. A személyzeti vezetői munkakört betöltő munkavállalók 12%-a csupán nyolc általánossal (!) rendelkezett és a főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezők aránya is csak 23% volt, míg 10%-ban politikai iskolán szerzett tudás birtokában látták el ezt a feladatot. Szakirányú képesítés megszerzésére csak 1987-től nyílt lehetőség.<sup>18</sup>

Napjainkban ilyen mutatók elképzelhetetlenek, hiszen a humán erőforrás szakemberképzés népszerűbb, mint valaha, és felsőfokú képesítés nélkül labdába sem lehet rúgni ezen a területen. Jelenleg több egyetem kínál szakirányú képzést, továbbképzést gyakran találunk azonban jogászokat, közgazdászokat (arányuk meghatározó, hozzávetőleg 35%-os), szociológusokat vagy pszichológusokat ilyen munkakörben.

---

<sup>18</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 58. oldal

### 3. Feladatok a humánerőforrás osztályon

Az előzőekben vázolt eszmetörténeti bevezetőt követően az alábbi fejezetben egy HR szakember/ humánpolitikai részleg mindennapjaiban előforduló feladatokat próbálom meg számba venni, annak az állításnak az alátámasztása érdekében, hogy egy jó személyzeti vezető kicsit minden kell, hogy legyen azokból az ideákból, melyek az évtizedek hosszú sora alatt, a különféle emberi erőforrás menedzsment elméletekkel foglalkozó személyek agyszüleményeként megjelentek. A bemutatásra kerülő feladatok széles köre is azt az állításom erősíti, hogy a munkavállalók kiemelten fontos szerepet töltenek be a munkaügyi kapcsolatok rendszerében.

Nézzük, miért oly fontos a személyi tőke, hogy külön részleget, illetve önálló vezetői pozíciót kelljen alapítani a velük kapcsolatban felmerülő feladatok ellátására! Bármennyire is képtelenül hangzik kijelentésem, egy a számítógépek által vezérelt korban, de az emberi tényező, a munkavállalók szakmai felkészültsége, tudása bír a legmeghatározóbb szereppel a vállalatok sikeressége szempontjából, így már a dolgozók felvételétől kezdődően szakértő szemek/fejek kellene a megfelelő szakemberek kiválasztásához. A munka ezzel azonban nem érhet véget, hiszen szakemberünket meg is kell tartani, képességei, tudása folyamatos fejlesztése, teljesítményének mérése szükséges. Nos, akkor hogy is van ez?

Egyetértve a *Szikora Mercédesz Beáta*<sup>19</sup> által kialakított rendszerrel, a humánerőforrás részleg feladatai alapvetően két nagy csoportra különíthetők el. Az első csoportba a *klasszikus, menedzsment típusú humán erőforrás feladatok* tartoznak, melyeket véleményem szerint, további négy nagy halmazba sorolhatunk.

#### 1. Kiválasztás fázisához kapcsolódó feladatok

Minden a jó kezdésen múlik, így nem csoda, hogy ebben a szakaszban található a legtöbb feladat, amelyek alapjaiban meghatározzák a rendszer jövőbeni működését. Először sor kell kerüljön a *munkakör tervezésre*, amely magában foglalja az elvégzendő feladatok pontos meghatározását, a munkakör szervezeti hierarchiában történő elhelyezését, a feladatok ellátásához szükséges ismereteknek, kompetenciáknak a meghatározását is, és ki kell térni a pozícióhoz kapcsolódó felelősség kérdésére is. Ezt követően a munka elvégzéséhez szükséges munkaerő-állomány létszámát kell meghatározni (*erőforrás tervezés*), mielőtt sor kerülne az

---

<sup>19</sup> Szikora Mercédesz Beáta: Eredményes munkakörelemzés és értékelés gyorsan változó vállalati környezetben (1. rész), Humánpolitikai Szemle 2007/1. 15-16. oldal

üres álláshelyek feltöltésére. Az első fázis a *toborzással* (pályáztatás), illetve a *kiválasztással* (üres álláshelyek megfelelő szakemberekkel történő feltöltése) ér véget.

## **2. Értékelés fázisához kapcsolódó feladatok**

A második fázisban két dolgot értékelünk, a munkakört és a munkavállaló teljesítményét. A *munkakör-értékelés* tulajdonképp a korábban megtervezett munkakörök „karbantartását” jelenti, hiszen a komplett menedzsment rendszer megfelelő működése érdekében (és nem utolsósorban a teljesítményértékelési rendszer működtetése végett), szükséges a munkaköri leírások aktualizálása, a feladatkörök és kompetenciák pontos meghatározása.

A másik értékelés alá vont kérdés – dolgozatomban szűkebb tárgya – a munkavállaló teljesítménye, melyet szakértők az emberi erőforrás menedzselés kulcsfunkciójának tekintenek.<sup>20</sup> Ezen állítást igazolandó, a következő fejezetekben kívánok bővebben szólni erről a témáról.

## **3. Ösztönzés fázisához kapcsolódó feladatok**

Ebben a szakaszban tulajdonképpen az előzőekben elért eredmények hasznosítása történik. A munkavállaló jó/ kiemelkedő teljesítmény fenntartása érdekében, különböző, akár a munkabérébe beépülő, vagy akár azon felüli juttatások folyósíthatóak, előléptetésre vagy más, személyéhez jobban idomuló munkakörbe történő áthelyezésére van lehetőség (*ösztönzésmenedzsment*).

## **4. Fejlesztés fázisához kapcsolódó feladatok**

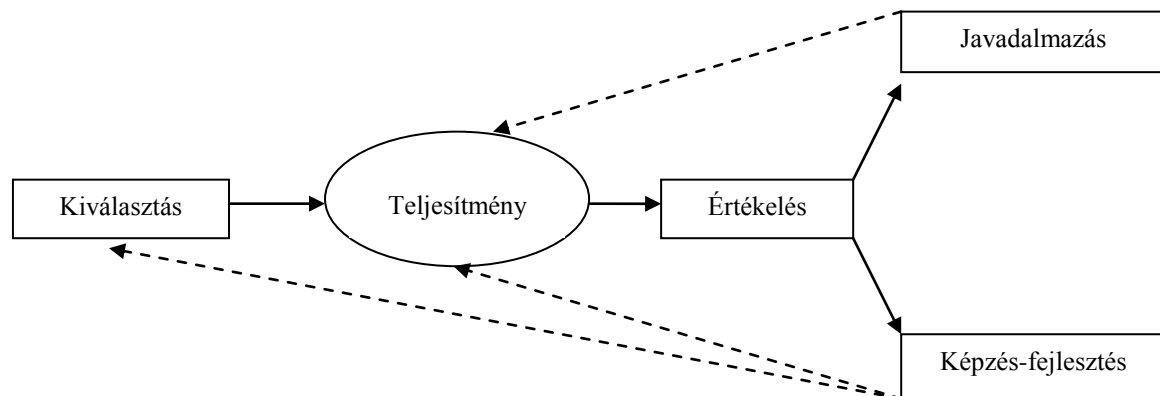
Jó pap holtig tanul; ez a közmondás napjainkban igazabb, mint valaha. A tudomány és a technika gyors változása az élethosszig tartó tanulást („*life long learning*”) teszi szükségessé, amely azonban szintén nem csak szervezeti, hanem egyéni érdek is. Igen gyakori, hogy a vállalatok szerveznek profiljukhoz igazodó *továbbképzéseket* alkalmazottaik részére, versenyképességük fenn/megtartása érdekében.

Multinacionális cégek kedvelt gyakorlata manapság különböző *gyakornoki programok szervezése, junior vezetőképző-tréningek szervezése*, amelyek keretében lehetőséget biztosítanak – az esetek többségében egyetemi, főiskolai éveik közepén járó, vagy pályakezdő – feltörekvő fiataloknak, hogy a vállalat bizonyos pozícióiban kipróbálhassák magukat. Ez mindkét félnek jó. A diákok idejekorán szembesülhetnek vele, hogy az egyetem falai között elsajátított elméleti ismereteikkel a való életben mennyire tudnak boldogulni, szakmájukon belül mely területek jelentik számukra a legnagyobb kihívást. A vállalatok pedig

---

<sup>20</sup> Dr. Karoliny Mártonné: A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja I. rész, Munkaügyi szemle 2005/7-8. szám 22. oldal

szakemberszükségletüket voltaképpen belső forrásokból biztosíthatják, elindítva a pályán akár a jövő egyik nagy menedzser-reménységét.



**1.ábra Az emberi erőforrás menedzsment kapcsolatrendszere<sup>21</sup>**

Mint ahogyan a fenti folyamatára is kiválóan szemlélteti, az előbbieken ismertetett, négy csoportra bontott funkció egyetlen halmaz – a humán erőforrás menedzsment – elemei, amelynek fókuszpontjában a teljesítmény, valamint annak értékelése helyezkedik el. Ez is alátámasztja azt az általam is hivatkozott tételt, hogy a személyzeti munka kulcsfunkciója, ha úgy tetszik „koronagyémántja”<sup>22</sup> a teljesítményértékelés.

A HR munka másik részét a *klasszikus munkaügyi feladatok* képezik. Itt olyan „hétköznapi” dolgokra kell gondolnunk, mint munkaszerződések készítése, a vállalaton belüli szervezetekkel (szakszervezetek, üzemi tanács) és azok vezetőivel való kapcsolattartás, létszámleépítés levezénylése, munkahelyi konfliktusok kezelése, munkaügyi központokkal való kapcsolattartás.

Véleményem szerint nem vonhatunk éles határvonalat a két feladatcsoport között, valójában egyik sem fontosabb, mint a másik, sokkal inkább elmondható az, hogy kiegészítik egymást, különösen, ha a két funkció megfelelő arányban, és megfelelő kombinációban jelenik meg.

Ha a pusztán tényszerűen munkajog szempontjából vizsgáljuk a kérdést akkor nyilvánvaló, a klasszikus, adminisztratív feladatok bírnak relevanciával, hiszen például munkaszerződések nélkül aligha biztosítható egy vállalat törvényes működése. Dolgozatom szempontjából az előbbieken ismertetetteknek azonban együtt, egymásra tekintettel van jelentősége, hiszen egyik alapvető célom éppen az, hogy bebizonyítsam a menedzsment típusú feladatok kiválóan beilleszthetőek a klasszikus szabályok sorába.

<sup>21</sup> Dr. Karoliny Mártonné: A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja I. rész, Munkaügyi szemle 2005/7-8. szám 29. oldal

<sup>22</sup> Az elnevezés dr. Karoliny Mártonnétól ered, azonos című cikksorozata nyomán. lásd: Dr. Karoliny Mártonné: A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja I. rész, Munkaügyi szemle 2005/7-9. szám

## 4. Mi fán terem a teljesítményértékelés?

Jelen fejezettel elérkeztünk dolgozatom szűkebb tárgyához, amelyben a teljesítményértékelés rendszerét kívánom részletesebb vizsgálat alá vonni. A teljesítményértékelés intézményének pontosabb és jobb megértése érdekében természetesen nem mehetünk el szó nélkül a történeti fejlődés bemutatása mellett sem, így annak vázolására vállalkozom elsőként és csak ezt követően bocsátkozom gyakorlati fejtegetésekbe.

### 4.1. Rövid teljesítménytörténelem

Tévedünk, ha azt feltételezzük, hogy a teljesítményértékelési rendszerek megjelenése a modern kor egyik újabb vívmányai közé tartoznak, hiszen gyökerei egészen a III. századi Kínáig nyúlnak vissza. A *Wei dinasztia* korában alkalmazott módszer objektivitása azonban erősen megkérdőjelezhető volt, hiszen elsősorban a személyes szimpátia alapján értékelte a hivatalnok apparátus tagjait.<sup>23</sup>

A következő adat 1648-ból származik, amely még szintén negatív példaként említhető. A *dublini városi bíróság* értékelési gyakorlatáról van szó, amely szintén egyéni személyiségjegyek alapján minősítette a teljesítményt.

Igazi lendületet a teljesítményértékelés a gyáripar megteremtődésével kapott, hiszen a munkások teljesítménye ott vált a legkézzelfoghatóbban mérhetővé. Az első eredmények *Robert Owen* textilgyáros üzeméből származnak, ahol a munkaállomások fölé függesztett színes rudacskákkal prezentálták a dolgozók napi teljesítményét. Ennek nagy előnye az volt, hogy mind a gyártulajdonos, mind a dolgozó, mind pedig a többi munkavállaló nyilvános visszajelzést kapott, ezáltal nyomon tudta követni saját és társai teljesítményének alakulását. A rendszer kiteljesítése – a korábbi fejezetben már bemutatott – Taylor nevéhez köthető, aki a gyárakban egyéni darabérrendszert vezetett be, ami már teljességgel az egyéni munkateljesítményhez igazodott.<sup>24</sup>

Az Amerikai Egyesült Államok kiváló táptalajt biztosított teljesítményértékeléshez kapcsolódó elméletek megfogalmazásához és gyakorlati alkalmazásukhoz. A XIX. században a hadseregben és a kormányzati hivatalokban általános volt a különféle teljesítményértékelési technikák alkalmazása, míg a II. világháborút követően az üzleti életben is egyre több

---

<sup>23</sup> Farkas Ferenc és társai: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 253. oldal

<sup>24</sup> Bakcsai Gyula és társai: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Akadémiai Kiadó Budapest, 2006. 182. oldal*



területen, a munkavállalók széles spektrumát átölelve tett szert még kiemelkedőbb jelentőségre. Felhasználásuk ebben az időben még egyirányú volt, hiszen döntően a javadalmazásban, illetve kivételes esetben a munkaviszony megszüntetésében kapott szerepet.<sup>25</sup>

A fejlődés nem rekedt meg azonban ezen a lépcsőfokon, hanem a 90-es években az intézmény újabb elemekkel gazdagodott, és egy sokkal komplexebb rendszer, a teljesítménymenedzsment vette át a teljesítményértékelés helyét a fejlett nyugati országokban. Megállapítható, hogy mára már Magyarországra is begyűrűzött eredménye. Ennek a módszernek a fókuszában az áll, hogy az egyes személyzeti feladatokat össz-szervezeti szinten kezeli, nem csak egyéneken, hanem csoportokban is gondolkodik, és az eredmények felhasználását sem csupán a javadalmazásra vagy az elbocsátásra korlátozza, hanem több irányba tekint<sup>26</sup>, sőt már a kiválasztás során a majdani teljesítményre (is) fókuszál, továbbá a teljesítmény növelésére (*coaching*<sup>27</sup>) is hangsúlyt fektet.

#### **4.2. A teljesítményértékelés, mint rendszer**

A teljesítményértékelés tulajdonképpen egy olyan komplex, kétoldalú folyamat, amely során egyrészt a vezető (értékelő) visszajelzést szerez arról, hogy az értékelt munkatárs, vagy a munkatársak csoportja, esetleg egy egész szervezeti egység, milyen jól teljesíti munkaköréből fakadó, a szervezet céljaihoz igazodó elvárásait, másrészt visszacsatolást jelent az értékelés alá vont személy (személyek) számára is munkavégzéséről, annak esetleges gyengeségeiről, de egyszersmind megerősítést nyújt és vázolja a jövőbeli fejlődés lehetséges irányait is.<sup>28</sup>

A teljesítményértékelés folyamata, azonban nem csak az előbbi értelemben tekinthető komplexnek. A következő ábra kiválóan modellezi az értékelési folyamat összetettségét és folytonosságát. Azt, hogy a teljesítményértékelési folyamat minden egyes eleme szorosan kapcsolódik az őt megelőzőhöz/követőhöz; az egész ciklus egy örök körforgás. A periódus – amely egyébként általában egy naptári évet ölel fel – első láncszeme a vállalat és ahhoz igazodóan az értékelt céljainak kitűzése. Ahhoz, hogy az értékelést valóban objektíven, az

---

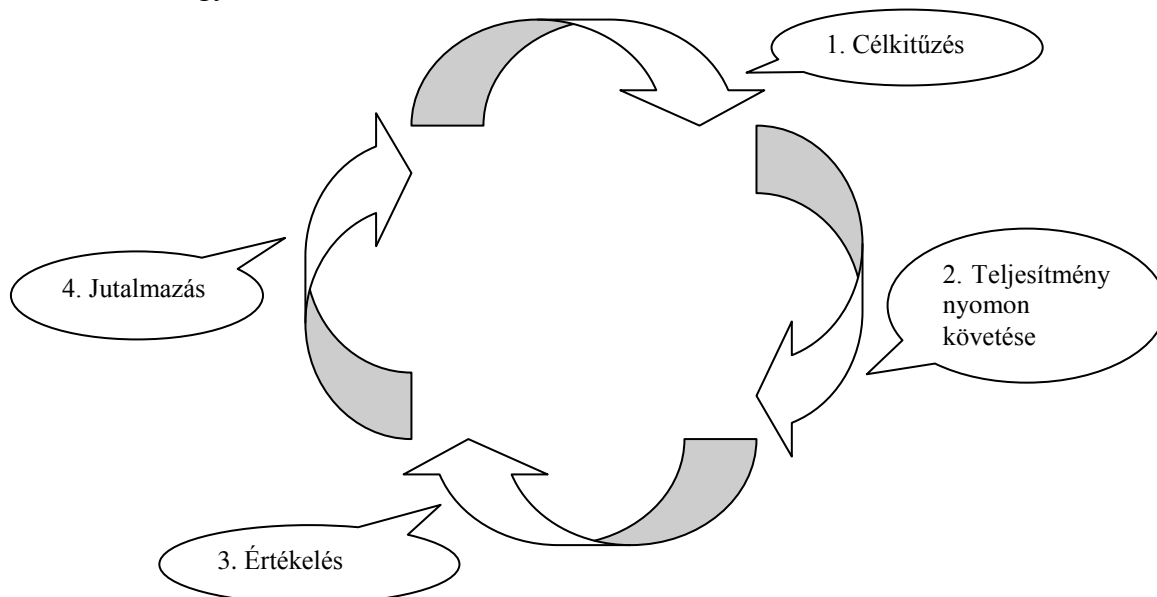
<sup>25</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 253. oldal

<sup>26</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 276. oldal

<sup>27</sup> Teljesítményt növelő tréning, amelynek során a vezető folyamatosan együttműködik a beosztottal a teljesítmény növelése és a készségek, képességek fejlesztése érdekében.

<sup>28</sup> Szakály Bernadette: A teljesítményértékelés bevezetése-elméletből a gyakorlatba, Magyar közigazgatás 2005/9. szám 550. oldal

értékelés alá vont időszak egészének eredményére alapítottnan készítsék el szükséges, hogy annak egésze alatt nyomon kövesse az értékelő az értékelt teljesítményét. A megfelelő odafigyeléssel biztosítható továbbá az értékelő teljesítményének szinten tartása, sőt egyes esetekben annak fokozása is, hiszen cselekményeivel kapcsolatban azonnali reakcióra van mód, így rosszabb esetben az esetleges hiányosságokra a figyelem azonnal felhívható. Fontos, hogy ezáltal az értékelő a saját munkáját is megkönnyíti, hiszen az értékelés fázisához érkezve könnyebben feleleveníthető lesz az értékelt teljesítménye, ha azt az időszak egésze alatt nyomon követte, folytonos – akár csupán informális – visszacsatolás mellett. Végül sor kerülhet jutalmazásra, elismerésre, a gyenge teljesítmény javítása érdekében intézkedési terv kidolgozására, amely a következő értékelési időszakhoz igazodó szervezeti változásokat készíti elő, vagy követi.



**2. ábra Az értékelési ciklus időbelisége<sup>29</sup>**

Lévéen, hogy a teljesítményértékelés ennyire összetett folyamat igen nagy körültekintést igényel kialakítása. Egyrészt idomulnia kell a vállalat arculatához, humánpolitikai módszereihez, másrészt alkalmas kell legyen az adott munkavállalói csoport értékelésére, ugyanakkor magában kell hordozza az egyediesítés lehetőségét is. Két, ugyanazon munkát végző munkavállaló sem egyforma, eltérő személyiségjegyekkel, tudással, tapasztalattal, beállítottsággal rendelkeznek, amelyek mind-mind hozzájárulnak ahhoz, hogy milyen egyéni teljesítményt képesek nyújtani, illetve mely területeken teljesítenek jobban. Ebből következően a teljesítményértékelő rendszer főként olyan egyéni és szervezeti célok, illetve ezek megvalósításához kapcsolódó kompetenciák mérésére kell alkalmas legyen,

<sup>29</sup> Majorné Kelsánszky Mária: Értékén kezelik (2. rész) Gyakorlati útmutató a teljesítményértékelés bevezetéséhez Humán Saldo 2008/5. 208. oldal

amelyek teljesítése kihívást jelenthet mindenki számára, ugyanakkor lehetőséget biztosít az egyéni értékek kidomborítására is. Fontos azonban, hogy a célok ne legyenek irreálisak, mert az motivátlansághoz vezethet. Másrészt az sem tartom elhanyagolandó szempontnak, hogy a vállalat különböző szintjein álló vezetők más-más információt várnak az értékeléstől, így az értékelő-rendszer kialakításakor, a célterületek meghatározásakor ezen eltérő igényekre is tekintettel kell lenni.

Mit tekinthetünk célnak? Ezt a kérdést többféleképp is megválaszolhatjuk. A teljesítmény és ebből következően a cél minden cégnél mást és mást jelent, így az értékelési szisztéma is szervezetenként, iparáganként, sőt országokként, földrészenként eltérő. Több kutatás is vizsgálta már azt, hogy melyek a vállalatok által leginkább preferált célok az értékeléssel kapcsolatban. Egy 2004-ben dr. Karoliny Mártonné által végzett felmérés<sup>30</sup> eredménye rávilágított arra, hogy a hazai vállalatok többsége elsődlegesen ösztönző erőt lát benne, ami persze nem jelenti feltétlenül anyagi juttatások folyósítását. Sokak számára motiváló lehet a munkahelyen róla kialakult pozitív kép, vagy akár néhány dicsérő szó egy-egy jól végzett feladatot követően (*informális értékelés*). Hiszen ez is kiválóan alkalmas arra, hogy rögzítsen egy attitűdöt és magas fokú teljesítmény elérésre sarkalljon. Ennek ellenére mégsem alkalmazzák túl gyakran, többször a feledés homályába merül a legalapvetőbb motiváló eszköz, amely sokszor többet ér néminemű anyagi előnynél is. A másik szembeötlő adat, hogy a vezető-beosztott közötti kommunikáció javítása is alapvető elvárásként kerül megfogalmazásra a teljesítményértékeléssel szemben. Ez annál is inkább dicséretes, hogy egy bizonyos vállalatméret elérését követően fennáll az elszemélytelenedés veszélye, a teljesítményértékelést követő megbeszéléseknek köszönhetően azonban a személyes kommunikáció fenntarthatóvá válik, így az egyéni igényeknek, kompetenciáknak megfelelően biztosítható a személyes fejlődés, továbbá tompíthatja a munkavállalók azon érzetét, hogy csupán szükséges költségelemek a vállalati profit maximalizálásában. Holott a munkaügyi kapcsolatok rendszerében ennél jóval jelentősebb szerep az övék, hiszen az ember olyan „kincs”, aki sokrétűségének, önképző és folyamatos megújulásra való képességének köszönhetően képes akár egy egész vállalatot felvirágoztatni. A rendszer optimális működése, így céljának elérése érdekében tehát biztosítani kell azt is, hogy az értékelési folyamat (fél)évente legalább egyszer, az értékelő és az értékelt személyes kommunikációján alapulva valósuljon meg, mivel ennek hiányában a rendszernek egy olyan lényeges karakterisztikája sérülne, amely okafogyottá teszi az egész folyamatot.

---

<sup>30</sup> Dr. Karoliny Mártonné: A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja II. rész, Munkaügyi szemle 2005/9. szám 21. oldal

### 4.3. Teljesítményértékelés; elméletből a gyakorlatba

A teljesítményértékelési rendszer működtetése során számos problémával szembesülhetünk. Ilyen probléma lehet többek között, hogy milyen módszert válasszunk az értékeléshez, mit, kiket és legfőképpen ki értékeljen valamint, hogy mennyire objektív és valós az értékelés eredménye.

Voltaképpen nem indokolja semmi, hogy a teljesítményértékelés köréből bármely munkavállalói csoportot kizárjuk, annál is inkább, hogy a gazdasági munkajog világában fellelhető munkakörök eredendően jobban alkalmasak arra, hogy azokkal szemben valamiféle mérhető követelményt támasszanak. Az amerikai gyakorlatban sokáig csak a közép- és alsó szintű vezetői pozícióban alkalmazták az értékelés módszerét és csak fokozatosan terjesztették ki a felsővezetői rétegekre.<sup>31</sup> Hazánkban éppen fordítottn ment végbe ez a folyamat, hiszen kezdetben a „felsővezetés” tagjai körében került csak sor értékelésekre, majd onnan kezdett kiterjedni a közép- és alsóbb munkavállalói rétegek irányába, és végül a szakmunkások körére.<sup>32</sup>

Az értékelő személyének meghatározása, egyike a rendszer kardinális kérdéseinek. Alapvetően itt is több lehetőség közül választhatunk. Akkor járunk el azonban a legmegfelelőbbben, ha olyan személyt bízunk meg az értékeléssel, aki a legjobb pozícióban van ahhoz, hogy figyelemmel kísérje az értékelt tevékenységét, amelynek nyomán képes eldönteni, vajon elérte-e a számára és vállalata részére kitűzött célokat!<sup>33</sup> Kezdetben az értékelési folyamat a HR-esek kezében összpontosult, manapság azonban onnan kikerülve, a közvetlen felettes vezető irányításával (*ún. nagyszülő rendben*) működik.<sup>34</sup> Véleményem szerint azonban az értékelő vezető mellett szükségszerűen ott kell álljon a rendszert kitaláló, működtető személyzeti vezető is. Ha nem is a folyamat teljes egészében, de legalább olyan módon, hogy az értékelés során felmerülő kérdések megvitatása, esetleges problémák orvoslása során azonnali segítő kezet tudjon nyújtani, mind az értékelőnek, mind az értékeltnek. Attól függően, hogy milyen értékelő rendszert alkalmazunk, illetve milyen munkakörökről van szó, más személyek is szóba jöhetnek értékelőként, melyet az alábbi ábrával szeretnék szemléltetni.

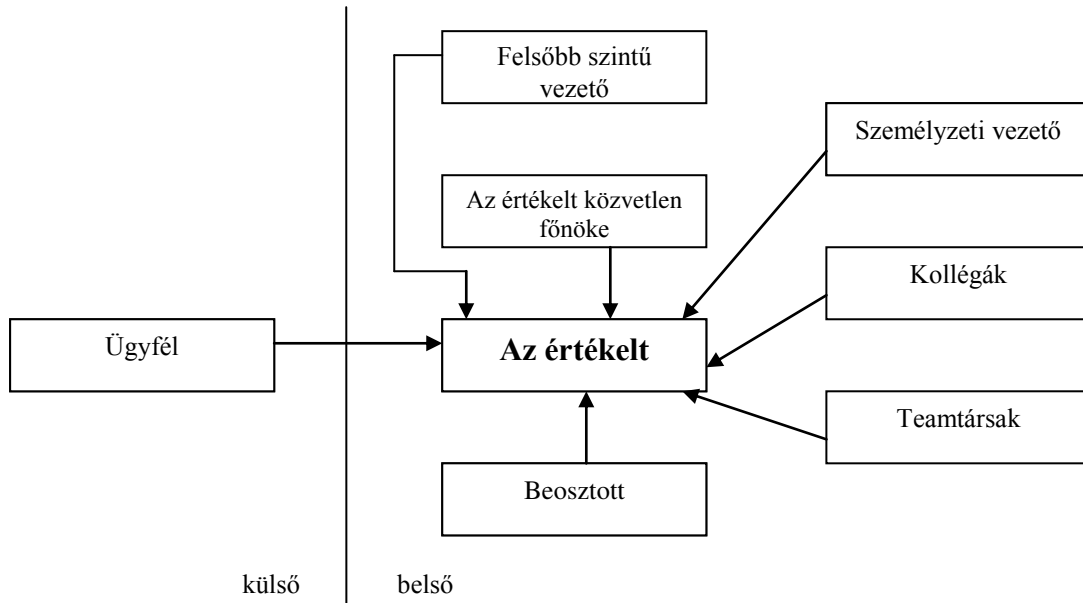
---

<sup>31</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 269. oldal

<sup>32</sup> Dr. Karoliny Mártonné: A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja II. rész Munkaügyi Szemle 2005/9. szám 19. oldal

<sup>33</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 270. oldal

<sup>34</sup> [http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=72350](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=72350) (utolsó letöltés dátuma: 2009. április 15.) Filius Ágnes: Teljesítményértékelés és-vagy szervezetfejlesztés?



**3. ábra A lehetséges értékelők<sup>35</sup>**

Manapság egyre nagyobb népszerűségnek örvend az ún. 360°-os értékelés, amely a többszörös értékelés alapelveire épül (lényegében a fenti ábra is ezt szemlélteti). A módszer lényege az, hogy az értékelés alá vont alkalmazottat minden olyan személyi kör értékeli, akivel munkája során kapcsolatba kerül, ami által sokkal pontosabb és realisabb kép alkotható személyéről. Természetesen nincsen minden esetben lehetőség ilyen magas szintű és részletes értékelések lebonyolítására, mivel az rendkívül időigényes és megterhelő az értékelők számára. Véleményem szerint a 360°-os értékelést leginkább azokban az esetekben célszerű „bevetni”, amikor a munkavállalóval komolyabb tervei vannak a cégnek, gondolok itt az esetleges előléptetésekre, kinevezésekre, áthelyezésekre, vagy akár a munkaviszony megszüntetésére. Másrészt ez a fajta értékelési metódus sokkal „kifizetődőbb” a szolgáltató szektorban, a különféle ügyfélszolgálatokon dolgozó személyek vonatkozásában, ahol vele, a mindennapi munkavégzés során kapcsolatba lépő ügyfelek segíthetik az objektív képalkotást.

Ha nem is ilyen széles körben, mint amelyet a 360°-os értékelés biztosít számunkra, szükség van a többirányú értékelésre. Általában elegendő lehet az is, ha a közvetlen felettes mellett maga az értékelés alá vont személy is véleményt alkot saját tevékenységéről (*önértékelés*), hiszen már önmagában ez meglepő eredményre vezethet. Az emberek általában hajlamosak nagyon alul-, vagy pedig túlságosan felülreprezentálni magukat, a két fél álláspontjának közelítésére azonban mindenképp szükség van az egyéni és szervezeti célok

<sup>35</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 270. oldal

összehangolása érdekében. Amennyiben vezető beosztásban lévő személyek értékeléséről van szó, szintén célszerű lehet a beosztottak bevonása is az értékelés folyamatába.

Az értékelő személyének körültekintő megválasztása azért is fontos, mert részben rajta múlik az értékelés sikeressége, eredménye. Ha ő maga nem hisz benne, nem érzi sajátjának a rendszert, akkor az eleve kudarcra van ítélve. Mindezt elkerülendő, tudatosítani kell benne, hogy az általa irányított teljesítményértékelés eredménye alapvetően őt is minősíti, így ha saját maga is kételkedik annak sikerességében, értelmében halmozottan fennáll annak a veszélye, hogy az egész zátonyra fut. Ahhoz, hogy ezeket elkerüljük célszerű már a kezdet kezdetén, a rendszer bevezetésének folyamatába bevonni az értékelést végző vezetőket.

Az értékelés másik buktatója szintén abból fakad, hogy azt emberek végzik. Az ember, lévén alapvetően emocionális lény, gyakran követ el hibákat az értékelés során, mivel döntéseit érzelmei befolyásolhatják. Nézzünk néhány tipikusan előforduló csapdát, melybe az értékelők beleeshetnek!<sup>36</sup>

A leggyakrabban elkövetett hiba, hogy az értékelő saját magához viszonyítottan határozza meg mások értékeit és ez egy ferde énképpel rendelkező személy esetében máris torzulásokat eredményez. Ezt a jelenséget szakemberek *hasonlósági hibának* nevezik.

Szintén gyakori emberi hiba, hogy egyetlen pozitív (rosszabb esetben negatív) (közel)múltbéli eseményre alapozottan alakítjuk ki véleményünket valakivel kapcsolatban, ami általában azt eredményezi, hogy felülértékeljük a személyt (*dicsfényhatás* vagy *haloeffektus*), vagy épp ellenkezőleg valós eredményeihez képest túlságosan is rossz fényben tüntetjük fel. Így nem szabad hagyni, hogy elvakítson minket az értékelt egyetlen cselekménye, próbáljunk meg ettől a domináns élménytől elvonatkoztatni és az értékelési időszak egésze alatt kifejtett munkáját nagyjító alá venni.

Tipikusan előforduló jelenség – főként ha több személy egyidejű értékelésére kerül sor –, hogy mindenkinek közepes értéket adnak (*közepes tendencia*), vagy a közvetlenül az értékelt előtt minősített személy értékeihez mérten határozzák meg a teljesítményt, a köztük lévő különbségekre alapozottan (*kontraszt hiba*)<sup>37</sup>. Jóllehet mindkét esetben megkapjuk a szándékolt visszacsatolást, annak eredményére sem a fejlesztés, sem az ösztönzés során nem támaszkodhatunk teljes bizonyossággal, hiszen azok nem a valós eredményeket tükrözik.

---

<sup>36</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 272. oldal

<sup>37</sup> Bakcsai Gyula és társai: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Akadémiai Kiadó Budapest, 2006. 233. oldal

Az ilyen hibák elkerülését segítheti, ha a két értékelés közötti időszakban feljegyzéseket vezetünk, vagy a már az előbbieken bemutatott többszereplős, vagy akár 360°-os értékelési technikát alkalmazzuk.

Mit értékelünk? Hány értékelendő célt tűzzünk ki? Talán ezeket a kérdéseket a legnehezebb megválaszolni az egész értékelési folyamat során. A teljesítményértékelési eljárások kezdetben a különféle személyiségjellemzőket vonták értékelés alá, így a pontosságot, precizitást, megbízhatóságot, munkához való hozzáállást, együttműködő készséget, kreativitást, az önállóságot és még folytathatnánk a sort. Majd a kör tovább bővült és a munkához kapcsolódóan elért eredményeket is az értékelés lehetséges kritériumai közé vonták, manapság pedig már az is a vizsgálat tárgyává vált, hogyan lehet a jó (és még jobb) eredményt elérni (például: munkavállaló távlati tervei, saját magával szemben megfogalmazott fejlesztő céljai stb.), mit tesz meg a munkavállaló saját és a vállalat sikeressége érdekében.<sup>38</sup> Sőt nem egyedi az a megoldás sem, ahol már a kívánt teljesítmény eléréséhez szükséges személyiségjegyek (pl. innovatív, kreatív,) is kívánalomként kerülnek megfogalmazásra, és ezek mentén való cselekvés is az értékelés részét képezi.

A célok meghatározásában több szakértő is a SMART szempontok segítségül hívására esküszik. A SMART<sup>39</sup> egy angol mozaikszó, amelyet a *Specific* (egyedi), *Measurable* (mérhető), *Achievable* (megvalósítható), *Realistic* (reális), és *Time bound* (időben behatárolható) szavak kezdőbetűiből alkottak. Ennek értelmében a célok, amelyeket a teljesítményértékelés során kitűzünk akkor a legegzyaktabbak, ha ezeknek az alapvető követelményeknek megfeleltethetőek.

Amennyiben sikerült meghatározni azokat a területeket, amelyeken mérni szándékozunk az alkalmazottak teljesítményét annak meghatározására kell fókuszálni, hogy mindezt milyen módszer segítségével valósítsuk meg. Milyen technikát válasszunk? Melyik a legjobb? Van egyáltalán jó és rossz választás?

Az értékelés módszerének megválasztása – csakúgy, mint az eddigiek – egy igen jelentős kérdés. Alapvetően benne rejlik ugyanis a teljesítményértékelés rendszerében, hogy bomlasztólag hat a munkahelyi kollektívára, hiszen az ember az esetek többségében nem képes objektíven megítélni saját és társai teljesítményének egymáshoz való viszonyát. Egy

---

<sup>38</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 259. oldal

<sup>39</sup> Michael Armstrong Helen Murlis: Javadalmazás-menedzsment: stratégia és gyakorlat KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest 2005. 254. oldal

[http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=69603](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=69603) Kiss András Klára: Gyakorlati útmutató az értékelőlapról Szikora Mercédesz Beáta: Automatizált HR: egy multinacionális gyógyszerforgalmazó vállalat teljesítmény-menedzsment rendszerének felépítése Humánpolitikai szemle 2008/7-8. 87. oldal

nem megfelelően megválasztott, kommunikált, illetve dokumentált értékelő rendszer ezt csak fokozhatja, mindez ellentmondásokat szülhet, aminek eredményeként a tényleges teljesítmény színvonala, mértéke akár még csökkenhet is.

Az értékelésre vonatkozóan többféle módszer alakult ki az idők során. Napjainkban a lehetőségek tárháza szinte már kimeríthetetlen, hiszen az értékelés módját tekintve számos módszer rendelkezésre áll, az elavult technikáktól az új generációs, komplex módszerekkel bezárólag. Meglátásom az, hogy kizárólag az egyik vagy a másik mellé letenni voksunkat nem szerencsés, bátran kombinálhatjuk ezeket. Mindezt gyakorlati tapasztalatok is alátámasztják, hiszen a már hivatkozott 2004-es felmérés eredménye is azt mutatja, hogy a vállalatok jellemzően kettő, de akár még ennél is többféle technikát alkalmaznak értékeléseik során.<sup>40</sup>

Az egyik legősibb, azonban legkedveltebb értékelő technika az *osztályozó skála* alkalmazása. Ezek a skálák többnyire öt eleműek és alkalmazásuk teljességgel megfelel az iskolai éveink alatt megismert módszernek. A számokat esetenként betűk is helyettesíthetik, és igen elterjedt az a megoldás is – amelyben tetten érhetőek amerikai gyökerek –, amikor a legalacsonyabb értékhez kapcsolják a legpozitívabb értékítéletet (pl. 1= mindig kiemelkedően magas színvonalú, elvártat – 100% – meghaladó).<sup>41</sup> A módszer kedveltsége érthető hiszen gyors, egyszerű és az egyes eredmények könnyen összevethetőek egymással. Nem alkalmas azonban arra, hogy kifinomultan érzékeltesse a különféle kompetenciákat, valamint az értékelők hajlamosak lehetnek „beállni” a középértékre, annak érdekében, hogy ne vádolhassák meg őket túlzott elfogultsággal.

A másik méltán népszerű módszer az *esszé*. Ez, az értékelő-skálával ellentétben már sokkal pontosabb képalkotást tesz lehetővé, de kevésbé összehasonlítható adatokat eredményez, így elsősorban a fejlesztési célok megfogalmazásában kaphat szerepet<sup>42</sup>, bár a két módszer kombinációja szerintem már megbízható eredményre vezethet.

Harmadikként a *magatartás-megfigyelő skáláról* ejtenék néhány szót, mely a munkavégzés során szükségszerűen tanúsított viselkedésre épít és azt vizsgálja, hogy az

---

<sup>40</sup> Dr. Karoliny Mártonné: A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja III. rész Munkaügyi Szemle 2005/10. szám 15. oldal

<sup>41</sup> Dr. Karoliny Mártonné: A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja III. rész Munkaügyi Szemle 2005/10. szám 15. oldal

<sup>42</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 263. oldal



milyen gyakran, illetve milyen formában volt megfigyelhető az értékelés alá vont időszakban, és azt az osztályozó, értékelő skála eredményével kommunikálja.<sup>43</sup>

Végül, de nem utolsó sorban az úgynevezett *célközpontos vezetés (Management by Objectives MbO.)* módszerét emelném ki, mely a 60-as 70-es évek Amerikájában alakult ki. Lényege abban ragadható meg leginkább, hogy a vezető és beosztott szoros együttműködésén alapul, hiszen közösen határozzák meg az elérendő célokat (*pl. kereskedelmi ágazatokban értékesítendő mennyiségeket*), így nagy valószínűséggel olyanokat fogalmaznak meg, amely valóban a legmegfelelőbb és legjobban teljesíthető a dolgozó által, hiszen saját képességeinek ő a legjobb ismerője. Az értékelés alá vonandó időszak leteltét követően együtt elemzik az eredményeket, értékelik a teljesítményt.<sup>44</sup> A módszer legnagyobb hátrányaként azt említik, hogy alkalmazása nehézségeket vethet fel, ha a vezető és a beosztott közötti kapcsolat nem a bizalmon alapul, valamint csak a munkakörök viszonylag kisebb hányadára fogalmazhatóak meg mérhető, kézzelfogható mutatószámok. A másik kritikai észrevétel, melyet megfogalmazhatunk az, hogy ezeknek a teljesítménymutatóknak az elérését számos, a munkavállalón kívüli körülmény is befolyásolhatja pozitív vagy negatív irányba (*példáknál maradvá pl. kereslet-kínálat viszonya*), amelyek kiszűrésére nincsen teljes mértékben lehetőség. Előfordulhat tehát, hogy torzított képet kapunk az értékeltről, melynek következtében nem derül ki, hogy mely területeken teljesít kiemelkedően vagy éppen alul, és ezáltal a rendszer nem képes betölteni eredeti rendeltetését.<sup>45</sup>

A folyamat utolsó eleme az értékelés kommunikációja és dokumentációja, amely szintén számos buktatót hordozhat magában. Hajlamosak lehetünk e felett elsiklani, ez a fázis teszi fel azonban az i-re a pontot, így semmiképpen sem hanyagolható el. Miért van ennek ekkora jelentősége? A válasz sokrétű. Egyrészt – mint már említettem – fontos, mivel a személyes kommunikációnak köszönhetően erősödik a kapcsolat értékelő és értékelt, vezető és beosztott között. Másrészt olyan információkat tudhatunk meg a személyes beszélgetések során, amelyek kimutatására még a legsokoldalúbb rendszer sem képes, így világossá válhat, mi okozta az esetleges színvonal alatti teljesítményt. Szükséges az értékelés eredményének megvitatása azért is, mert a jó teljesítmény után elhangzó dicséret megerősítést ad, és a jó eredmény megtartására, sőt annak fokozására ösztönöz, tehát befolyásolja a munkatárs hozzáállást a következő periódushoz is.

---

<sup>43</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 264. oldal

<sup>44</sup> Farkas Ferenc és társai: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007. 265. oldal

<sup>45</sup> Bakcsai Gyula és társai: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Akadémiai Kiadó Budapest, 2006. 200. oldal

Magának az értékelő megbeszélésnek a lebonyolítására is többféle technika (*best practice*) alakult ki. Általánosan elfogadott nézet, hogy nem szabad felettel elsiklani, kellő időt és nyugodt környezetet kell biztosítani ahhoz, hogy értékelő és értékelt megvitathassa az értékelés eredményét. Fontos szem előtt tartani azt, hogy a beszélgetés célja nem az esetleges hibák és gyengeségek felhánytorgatása, hanem azok orvoslása, a segítségnyújtás és a motiváció. Mindez persze nem jelenti azt, hogy nem lehet, vagy nem kell teret engedni a gyengeségek és a hibák elemzésének, de mindenképpen fontos annak a beszélgetés menetében való megfelelő időzítése, oly módon, hogy mindkét fél kifejtse saját véleményét és az a jövőre nézve építő jelleggel hasson. Célszerű a beszélgetést pozitív felhanggal zárni, de mégis oly módon, hogy közben megfogalmazzuk a jövőbeli elvárásainkat a másik féllel szemben.<sup>46</sup>

Persze nem csak az értékelő megbeszélés zárása, hanem annak elkezdése is figyelmet igényel. Célszerű, ha először az értékeltnek adunk lehetőséget arra, hogy elmondhassa, ő hogyan látja az értékelt időszak alatti teljesítményét. Mindez miért fontos? Az értékelő-értékelt, vezető-beosztott közötti hierarchizált viszonyból adódó különbségektől igen nehéz elvonatkoztatni az értékeltnek, pláne ebben a szituációban. Tipikus emberi tulajdonság, hogy „ha már a főnököm elmondta, hogyan látja a helyzetet, akkor én úgysem tudom megváltoztatni a véleményét”, így hajlamosak lehetnek az értékelt hallgatni, véka alá rejteni azt, hogy ők esetleg az értékelő vezetővel ellentétesen látják – bizonyos dolgok tekintetében – saját magukat, illetve teljesítményüket.<sup>47</sup>

Mindezeket követően – a folyamat legvégső elemeként – az eredmény dokumentálást kell biztosítani. Elengedhetetlen az értékelés eredményének írásbeli rögzítése, ami így mindkét félnek lehetővé teszi az abban foglaltak számonkérését, illetve nagy jelentőségű szervezeti döntések esetében megkönnyíti a munkavállalókról való képalkotást. Fontos azonban ebben az esetben is a diszkréció, azaz, hogy ezekhez az adatokhoz csupán meghatározott személyeknek – HR osztály alkalmazottai, illetve maga az értékelt – legyen hozzáférése.<sup>48</sup>

Leszögezhetjük, hogy nem elég csupán lerakni a rendszer alapköveit, hanem annak fokozatos fejlesztésére, hatékonyságának és eredményességének fokozására is nagy figyelmet kell fordítani. Ez megnyilvánulhat például az értékelés módszerének cseréjében, de számos más, sokkal összetettebb folyamat is meghúzódhat az esetleges korrekciók mögött.

---

<sup>46</sup> Majorné Kelsánszky Mária: *Értékén kezelik – Gyakorlati útmutató a teljesítményértékelés bevezetéséhez* (2. rész) Humán Saldo 2008/5. 210. oldal

<sup>47</sup> Baros Judittal folytatott személyes beszélgetés nyomán.

<sup>48</sup> Baros Judittal folytatott személyes beszélgetés nyomán.

Alapvetően abból kell kiindulni, hogy a gyakorlati alkalmazás mennyiben váltotta be a hozzá fűzött reményeket, segítette-e a dolgozói motiváció fenntartását, elégedettségük és végső soron teljesítményük növelését, illeszkedik-e a rendszer a szervezet méreteihez, arculatához. Amikor a bevezetett teljesítményértékelő rendszer hatékonyságának, eredményességének vizsgálatára vállalkozunk, akkor tulajdonképp az értékelő, az értékelt, az értékelési rendszer és az ennek keretét adó szervezet közötti kölcsönhatást kell vizsgálnunk. Az értékelési rendszerben rejlő „hibák”<sup>49</sup> is ehhez igazodóan jelentkezhetnek.

Abban az esetben ha az értékelők, illetve értékelték oldalán jelentkeznek a fentiekben már részben ismertett tipikus csapdák, úgy ezek feltérképezése után, megfelelő „oktatás” mellett, hatékonyan kezelhetőek. Persze „csodákat” ekkor sem várhatunk, mivel az értékelés eredménye, illetve az ennek nyomán előforduló tökéletlenségek alapvetően attól függenek, hogy ki végzi azt, hiszen a készségek, személyi adottságok minden ember esetében eltérőek. Összetettebb a helyzet akkor, ha a teljesítményértékelés rendszere nem illeszkedik a vállalati kultúrához, a szervezethez. Egy értékelő rendszer bevezetése és monitoringozása során vizsgálat tárgyát kell képezze, hogy az alkalmazott értékelő rendszer mennyire használható, praktikus-e, befolyással hat-e és milyen téren a szervezet döntéseire (lényegében hasznos-e) és annak értékelők és értékelték általi elfogadottsága milyen szintű. Persze mindez igen bonyolult és kellő figyelmet, erőfeszítést és időráfordítást igénylő feladat, viszont ha egy szervezet számára valójában is fontos, hogy hatékonyan működő teljesítményértékelő rendszert működtessen, akkor megéri a fáradságot.

Egy vállalat alapvetően azért érdeklődik egy dolgozója képességei iránt, mert ezen tényezők színvonala előrejelzi a hosszú távú, stabil teljesítményét, így előrevetítheti a vállalat keretén belül jövőben betölthető szerepét, már ha ennek alapján szerepet szánnak neki egyáltalán. Egy jól funkcionáló teljesítményértékelési rendszer kialakításához, működtetéséhez tehát igen hosszú időnek kell eltelnie és szükségeltetik az is, hogy az folyamatosan idomuljon a vállalat igényeihez, kövesse a szervezeti kultúra változásait. A bevezetéstől a zökkenőmentes működésig igen hosszú és rögös az út, azonban kellő odafigyeléssel, az értékelők és értékelték, valamint a humán erőforrás szakemberek szoros együttműködésével és kommunikációjával véleményem szerint egy olyan rendszer alakítható ki a vállalaton belül, amely mind a munkavállalói megelégedettséget, mind pedig a munkáltatói igényeket szolgálja.

---

<sup>49</sup> Mihala Tímea: Hatékonyan működik-e a teljesítményértékelő rendszerünk? (Azaz az értékelő rendszerek értékelésének módozatai) Munkaügyi Szemle 2006/11. 19-22. oldal

## 5. Záró gondolatok

A XX. század kilencvenes éveiben a hazai vállalatok többségében elkezdődött egyfajta, a nyugat-európaihoz hasonló szemléletváltás, amely a munkaügyi kapcsolatok rendszerére is rányomta bélyegét. A korábbi években, jellemzően adminisztratív és politikai funkciót betöltő személyzeti munka igazi menedzsment területté alakult át, melyben a minőségközpontúság és ezzel összefüggésben a teljesítményértékelés egyre kitüntetettebb szereppel bír.<sup>50</sup> Természetesen a kitüntetett szerep nem jelenti azt, hogy ez az újfajta szemlélet hibáktól mentes csodaszer. Nyilvánvalóan vannak olyan pozitív hozadékaik, amelyek mind a vállalat, mind pedig a munkavállalói réteg szemszögéből egyaránt pozitívak lehetnek.

Az effajta fejlődéssel azonban a munkajogi szabályok is lépést kell, hogy tartsanak, mivel a két terület szükségszerűen feltételezi egymást. Jóllehet a hazai munkajogi előírások még nem követelik meg túl szigorúan, hogy a vállalatok következetes és átlátható emberi erőforrás politikát működtessenek, a közeli jövőben ennek megvalósítására azonban egyre sürgetőbb igény mutatkozik. Itt nem kifejezetten a menedzsment típusú humán erőforrás feladatok jogi eszközökkel való szabályozására gondolok, mivel azok mögött sok esetben olyan filozófiai, ideológiai háttér áll, amelynek a jog eszközeivel való modellezése lehetetlen feladat. Sokkal inkább arról van szó, hogy az egyes – döntően felnőtt- és szakképzési – jogszabályokban foglaltaknak ösztönzőleg kell hatnia a vállalatokra, hogy legyen igényük a dolgozói teljesítmény nyomon követésére, illetve annak a vállalati profit, a szervezet méretének növelése céljából történő fokozására. Ehhez az is szükségeltetik, hogy a teljesítményértékelés eredményének hasznosítása során ne a javadalmazásra helyezték a hangsúlyt, hanem az élethosszig tartó tanulás jegyében minél szélesebb körű és magasabb szintű ismeretekkel bíró szakemberképzésre.

Nem szabad hagyni, hogy a teljesítményértékelés a munkáltató kezében egy olyan eszközzé váljon, amely kizárólag a vállalat érdekeit szolgálja. Amennyiben azonban sikerül megtalálni az arany középutat, egy olyan általánosan elfogadottá váló, új (munkajogi jog)intézmény bontakozhat ki, amely mind a munkavégzés minőségét, mind pedig a munkavállalók megelégedettségét biztosíthatja. Bízom benne, hogy dolgozatommal sikerült valamelyest tompítanom az intézménnyel kapcsolatban kialakult sztereotípiákon, és egyúttal hasznos információkkal gazdagíthattam a téma iránt érdeklődők ismereteit!

---

<sup>50</sup> Dr. Siposné Gyebnár Éva: A teljesítményértékelés szerepe a menedzsment döntésekben, Humánpolitikai Szemle 2004/11. 9. oldal

## **MELLÉKLETEK**

## 1. sz. melléklet - Munka Törvénykönyve<sup>51</sup> vs. teljesítményértékelés

Nem sok haszna van a teljesítményértékelési rendszer működtetésének, ha nem használjuk ki az eredményében rejlő lehetőségeket. Az alábbi fejezetben az előző elméleti tapasztalatokon felbuzdulva azt összegzem, hogy a rendszeres teljesítményértékelés eredményeként megszerzett, munkavállalókról szóló információk miként hasznosíthatóak a vállalat mindennapi működése során. Természetesen a két legkézenfekvőbb felhasználási területen túl – a munka díjazása valamint a munkaviszony megszüntetése – számos kiaknázatlan lehetőség rejlik benne. Lássuk, melyek ezek!

### 5.1. A munka díjazása

A legjelentősebb motiváló tényező napjainkban a pénz, így nem is csoda, hogy a teljesítményértékelési rendszerek eredmény-hasznosításának jellemző célterülete a munkabér illetve azzal kapcsolatosan a munkavállaló részére folyósított különböző pénzbeli juttatások.

A munkahelyen nyújtott teljesítmény értékelésének egyik legősibb formája a teljesítménybérezés, amely Taylor<sup>52</sup> munkásságának köszönhetően alakult ki, és az egyik legobjektívebbnek tekinthető bérezési valamint, teljesítményértékelési forma.

*„A munkavállalót megillető munkabér időbérként vagy teljesítménybérként, illetve a kettő összekapcsolásával állapítható meg.”<sup>53</sup>*

Mint ahogy a fent idézett törvényhelyből is kitűnik, a hazai jogi szabályozás is lehetővé teszi, hogy a munkabér megállapítása teljesítménybér formájában történjen, ehhez kapcsolódóan pedig számos garanciális szabályt is megfogalmaz a jogalkotó.

A munkabér ilyen formában történő megállapítása esetén is alapvető követelmény, hogy a munkáltató kezébe ne egy újabb olyan eszköz kerüljön, amivel munkavállalóit kizsákmányolhatja, hanem átgondolt, tervszerű koncepció eredményeként kell, hogy megszülessenek a teljesítménybér alapjául szolgáló reális követelmények.

Természetesen a követelmények meghatározását követően lehetőséget kell biztosítani az alkalmazottaknak arra, hogy azokat megismerjék. Abban az esetben, ha a munkavállalók vitatják a követelmények teljesíthetőségét, a munkáltatónak kell bizonyítania, hogy az Mt. rendelkezéseit, valamint a jóhiszeműség és a tisztesség követelményét figyelembe véve határozta meg azokat.

---

<sup>51</sup> 1992. évi XXII: törvény a Munka Törvénykönyvéről (továbbiakban: Mt.)

<sup>52</sup> vö. 9. és 16. oldal

<sup>53</sup> Mt. 143.§ (1) bekezdése

Vannak azonban olyan munkakörök, amelyek jellegüknél fogva alkalmatlanok arra, hogy a munkavállalók részére teljesítménybérben kerüljön megállapításra munkabérük, illetve az évente, félévente készített teljesítményértékelésekhez sokkal jobban idomul azon megoldás, amikor különféle béren kívüli juttatásokkal, vagy akár béremeléssel hálálják meg a dolgozó szorgalmát.

Az egyik lehetséges és igen egyszerű megoldás, hogy a következő évi bérfejlesztések mértékét a tárgyévi teljesítményhez viszonyítottan határozzák meg, elismerve, jutalmazva ezáltal azokat, akik jól teljesítenek, elérik kitűzött céljaikat. Ily módon egyrészt elismerik, honorálják a múltbéli teljesítményt, másrészt a jövőbeni teljesítmény fokozására, a magas fokú teljesítmény szintjének megtartására is ösztönöznek.

Tapasztalatok azonban azt mutatják jellemzőbb az a megoldás, hogy a bónusz, prémium vagy a jutalom megállapításkor veszik alapul a teljesítményértékelés eredményét. Természetesen ennek nem kell feltétlenül pénzben jelentkeznie, lehetséges például, hogy tárgyjutalom formáját ölti. A pénz, mint a legfőbb motivációs tényező egyeduralma, az igazán fejlett piacgazdaságokban leáldozóban van. Erre *Maggi Coil*, az Amerikai Javadalmazási Szövetség elnöke már 1998-ban rávilágított egy javadalmazási konferencián elhangzott előadásában.

*„Bármelyik vállalat tud több pénzt, részvénypozíciót és bónuszt kínálni. Bármelyik vállalat képes munkavállalóinak kínált javadalmazási csomagra rálicitálni. Az egyetlen egyedi versenyelőny, melyet egy munkáltató kínálhat, az a környezet. Ha a bérek azonosak, a munkavállalóknak egy jobb indokra van szükségük ahhoz, hogy reggel felkeljenek!”<sup>54</sup>*

## **5.2. A tanulmányi szerződés**

Nem lehet elégszer elmondani, hogy a teljesítményértékelés egyik célja eredendően az, hogy összehangolja a szervezeti célokat az egyéniéekkel. A vállalatok szervezeti céljaik megvalósításához karrier vagy utódlási terveket dolgozhatnak ki, amelyek aztán összhangba állíthatóak a munkavállaló képzési terveivel, melyről szintén információval szolgálhat az éves teljesítményértékelés.

Manapság már alapvető elvárás a munkavállalókkal szemben, hogy folyamatosan képezzék magukat, bővítsék, aktualizálják ismereteiket. Egy éves értékelés során hasznos információkra tehetünk szert a dolgozó távlati terveivel kapcsolatosan, melyeknek fontos részét képezhetik azon elképzelések, amelyek az önképzéssel, továbbtanulással állnak

---

<sup>54</sup> Michael Armstrong Helen Murlis: Javadalmazás-menedzsment: stratégia és gyakorlat KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest 2005. 260. oldal

összefüggésben. Ez igen jelentős ütőkártya lehet a munkáltató kezében hiszen, ha a teljesítményértékelés összességében jó eredménnyel zárul és a két fél távlati tervei egymással összhangban állnak, akkor akár tanulmányi szerződés keretében is lehetőség van a munkavállaló „támogatására”.

*„A munkáltató szakemberszükségletének biztosítása érdekében tanulmányi szerződést köthet. A szerződésben a munkáltató vállalja, hogy a tanulmányok alatt támogatást nyújt, a másik fél pedig kötelezi magát, hogy a megállapodás szerinti tanulmányokat folytatja, illetőleg a képzettség megszerzése után meghatározott időn keresztül a munkáltatóval munkaviszonyát fenntartja.”<sup>55</sup>*

Néhány garanciális szabályt is megfogalmaz a törvény a gyengébb fél, a munkavállaló érdekeinek védelmében. Ennek értelmében nem köthető tanulmányi szerződés munkaviszonyra vonatkozó szabály alapján járó kedvezmények biztosítására, illetve ha a képzésen történő részvételt a munkáltató kötelezővé tette<sup>56</sup>. A teljesítményértékelés eredményeként kötött tanulmányi szerződések esetében nyilvánvalóan az utóbbi rendelkezés bír nagyobb relevanciával, hiszen ilyen esetekben a felek érdekei találkoznak, és semmiképp nem beszélhetünk kötelezően elrendelt képzésekről.

A másik nagyon fontos rendelkezés, hogy a törvény öt évben<sup>57</sup> maximálja azt az időtartamot, amelyet a képzés megszerzését követően a munkavállaló legfeljebb köteles a munkáltató alkalmazásában tölteni. Ezáltal biztosított, hogy nem kerülhet sor „élethosszig tartó elkötelezettségre” a munkáltató felé pusztán azért, mert az segítséget nyújtott valamilyen speciális ismeret, szakképesítés stb. elsajátításában.<sup>58</sup>

Tulajdonképp a tanulmányi szerződésen keresztüli képzés, továbbképzés az egyik, ha nem legkomplexebb felhasználási területe a teljesítményértékelés eredményének, amely mind az ösztönzésmenedzsmenttel, mind pedig a karriermenedzsmenttel rendkívül szoros összefüggésben áll. A munkáltató egyrésztől anyagilag ösztönöz a képzési költségek térítésén, valamint a képesítés megszerzését követően kilátásba helyezett magasabb munkabéren keresztül, másrészt vitathatatlan erkölcsi vonzata is van. Új távlatok nyílhatnak meg a munkavállaló előtt, hiszen a megszerzett tudás birtokában akár más munkakörben, akár magasabb beosztásban lehet továbbfoglalkoztatni.

---

<sup>55</sup> Mt. 110.§ (1) bekezdése

<sup>56</sup> Mt. 111.§

<sup>57</sup> Mt. 112.§ (2) bekezdése

<sup>58</sup> Arra vonatkozóan nem fogalmaz meg tilalmakat az Mt., hogy az ilyen munkavállalókkal, munkaviszonyuk megszűnésének esetére, van-e lehetőség versenytilalmi megállapodás kötésére. Ennek vizsgálatát azért tartom fontos kérdésnek, mert ilyen tilalom hiányában a munkáltató újabb három évre tudja – igaz csak indirekt módon és megfelelő anyagi ellenszolgáltatás mellett – saját javára kamatoztatni a munkavállaló (megszerzett) ismereteit.



### 5.3. Vezető állású munkavállalók

Ha valahol, akkor a vezető állású munkavállalók körében lehet igazán indokolt a teljesítményértékelés bevezetése és alkalmazása, hiszen ez az a munkavállalói réteg, amely döntéseivel, munkájával a leginkább befolyással lehet egy gazdasági társaság sikeres működésére. Kutatások is alátámasztják, hogy ez az a személyi kör, amelyben a legjellemzőbben alkalmazott a teljesítményértékelés a magyarországi vállalatoknál. Ezen a területen kerül általában először bevezetésre, majd ezt követően kezdik csak el alkalmazni a fizikai dolgozók körében is a módszert.<sup>59</sup>

Ez nem meglepő. A munkakör bizalmi jellege, a tulajdonos és a vezető állású munkavállaló közötti szorosabb kapcsolat valamint a megnövekedett felelősségi szint is alátámasztja a teljesítmény mérésnek szükségességét. Az üzleti politika rossz megválasztása, az alacsony szintű teljesítmény rossz fényt vethet a vállalatra, így a teljesítmény rendszeres mérésével elejét lehet venni ezeknek a hibáknak, így azonnal látható, hogy ha az adott pozícióban személycserére van szükség.

### 5.4. Áthelyezések, előléptetések

Részben a gazdasági változásoknak köszönhetően, a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál a szakértelmen alapuló előmeneteli rendszer vált uralkodóvá a szenioritás elvére épülővel szemben.<sup>60</sup> Az ilyen irányú fejlődés nem meglepő, hiszen a teljesítményértékelés eredményének effajta hasznosítása mondhatjuk „adja magát”.

A szakemberszükséglet biztosításának igen egyszerű eszköze ha a belső állományból próbáljuk feltölteni a megüresedett álláshelyeket. Persze nem kell feltétlenül üresedésnek lennie ahhoz, hogy valakit áthelyezzenek, mivel egy-egy értékelés során olyan kompetenciák kerülhetnek napvilágra, ami indokolhatja a személycserét a pozíciók között.

A munkahelyi kollektíva megfelelő kialakítása, a munkatársak kiválasztása és csoportokba történő sorolása<sup>61</sup> igen kényes feladat, és a jövőbeli teljesítményértékelések szempontjából is alapvető fontosságú. Éppen ennek érdekében gyakorta találkozunk már az állásinterjúkon különféle személyiségtesztekkel, amelyek közül talán a

---

<sup>59</sup> Dr. Karoliny Mártonné: A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja II. rész, Munkaügyi szemle 2005/9. szám 19. oldal

<sup>60</sup> Dr. Siposné Gyebnár Éva: A teljesítményértékelés szerepe a menedzsment döntésekben, Humánpolitikai Szemle 2004/11. 14. oldal

<sup>61</sup> „A megfelelő munkára a megfelelő embert a megfelelő partnerekkel.” /Meredith Belbin/

Meredith Belbin<sup>62</sup> által kidolgozott a legelterjedtebb. Az ún. Belbin teszt lényege abban áll, hogy összesen hét különböző állításhoz nyolc eltérő válaszlehetőséget kapcsol, melyek azt tükrözik, hogy az adott személyiségtípusba tartozó egyén hogyan viselkedne egy-egy szituációban. Így tulajdonképp felállít egy ideális, nyolc főből álló csoportot, melynek tagjai eltérő személyiségjegyeik által kiegészítik egymást, így biztosítva a sikeres team-munkát. Kutatások is bizonyítják, hogy a „teamszerepek” értéke akkor mutatkozik meg a legmarkánsabban, ha egy pozíció a csapaton belül betöltetlen marad, vagy ha nem a megfelelő személyt választották ki az adott munkakörre. Értelemszerűen a csapattagok teljesítménye összeadódik, így valamelyest kompenzálni tudják egymás gyengeségeit, elősegítve ezáltal a csoport teljesítményének maximalizálását. Persze az esetek többségében a kiválasztás során nincsenek olyan ideális helyzetben a HR-esek, hogy ilyen jellemzők alapján válasszák ki a pozícióra pályázók közül a nyertest, pláne akkor, ha már egy huzamosabb ideje együtt dolgozó teamben történik üresedés. Ezekben az esetekben másféle kiválasztási technikák alkalmazása mutatkozik célravezetőnek. Ilyen például a *hosszú nap*<sup>63</sup>, ami abból áll, hogy a pályázók közül lehetséges befutókat egy napra behívják dolgozni, amelynek során lemérik, hogy a jövőbeli közvetlen munkatársaival, hogy tud együttműködni. Majd az egy napi munkavégzés során a leendő munkatársak által is szerzett tapasztalatokat felhasználva döntenek a befutóról.

Mint ahogyan ebből a rövid kitekintésből is megmutatkozik, gyakran a probléma, esetünkben az alacsony teljesítmény forrása az, hogy nem a megfelelő személy áll az adott pozícióban. Erre egy teljesítményértékelés kiválóan rávilágíthat, és annak nyomán az áthelyezésekkel, előléptetésekkel ezt a csorbát könnyedén kiküszöbölhetjük.

## 5.5. A próbaidő

Egyre általánosabbá válik a munkajogviszonyok létesítése során, hogy próbaidő kikötése mellett kerül sor a munkaszerződés megkötésére. Ennek időtartama általánosan harminc nap, de a felek ettől rövidebb, vagy akár maximum három hónapot meg nem haladó időtartamban is megállapodhatnak.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Dr. Raymond Meredith Belbin 1926-ban született, diplomáit a Cambridgei Egyetemen szerezte. 1981-ben jelent meg először csoportszerepekkel foglalkozó kutatásait összegző munkája *A team, avagy az együttműködő csoport* (a mű eredeti címe: *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*) című munkája. [http://en.wikipedia.org/wiki/Meredith\\_Belbin](http://en.wikipedia.org/wiki/Meredith_Belbin) (utolsó letöltés ideje: 2007. december 26.)

<sup>63</sup> Baros Judittal történt személyes beszélgetés nyomán

<sup>64</sup> Mt. 81.§ (1) (2) bekezdései

A próbaidő hosszának optimális megválasztása nagyon fontos. Hiszen ha az túl rövid, kisebb eséllyel lehet megalapozott döntést hozni, mivel ilyen rövid idő alatt nem feltétlenül tudja mindenki megmutatni tudása legjavát. Ha az túl hosszú, amennyiben a munkavállaló kevésbé alkalmas a feladatai ellátására, akkor akár jelentős károkat is okozhat a cégnek.

A három hónapos határidő a harminc naphoz viszonyítva sokkal inkább alkalmasnak mutatkozik annak eldöntésére, hogy a jelölt képességei, teljesítménye, munkához való hozzáállása megfelelő-e, illetve egyénisége, temperamentuma mennyire illeszkedik az adott vállalat profiljához. Ennek megfelelően a próbaidő alatt is nyomon követik a munkavállaló teljesítményét, így ha azt elfogadhatatlannak ítélik, minden következmény nélkül megválhatnak tőle, mivel az Mt. rendelkezései értelmében: „*A próbaidő alatt a munkaviszonyt bármelyik fél azonnali hatállyal megszüntetheti.*”<sup>65</sup>

Bár azt le kell szögezzük, hogy a vállalatok sokkal türelmetlenebbek az olyan új dolgozókkal szemben, akikről még keveset tudnak, így viszonylag hamar szélnek eresztik azt, akinek a teljesítményével nincsenek megelégedve. Ezt azok az adatok is alátámasztják, melyek szerint az elbocsátási mutatók az adott állásban töltött első évben a legmagasabbak.<sup>66</sup> Abban az esetben, ha a munkavállalót a próbaidő lejártát követően alkalmazzzák, akkor a próbaidő alatti teljesítménye már viszonyítási alapnak mutatkozik a későbbi értékelések kapcsán, illetve az előjelezheti a dolgozó hosszú távú teljesítményét, vagy akár a benne lappangó lehetőségeket.

## **5.6. A munkaviszony megszüntetése**

A munkaviszony megszüntetésének legáltalánosabb formája a rendes felmondás, mellyel kapcsolatosan több részletszabályt is megfogalmaz számunkra az Mt.

„ *A határozatlan idejű munkaviszonyt mind a munkavállaló, mind a munkáltató felmondással megszüntetheti, ettől érvényesen eltérni nem lehet.*

*A munkáltató – a (6) bekezdésben foglalt kivétellel – köteles felmondását megindokolni. Az indokolásból a felmondás okának világosan ki kell tűnnie. Vita esetén a felmondás indokának valóságát és okszerűségét a munkáltatónak kell bizonyítania.*

*A felmondás indoka csak a munkavállaló képességeivel, a munkaviszonnyal kapcsolatos magatartásával, illetve a munkáltató működésével összefüggő ok lehet.*”<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Mt. 81.§ (3) bekezdése

<sup>66</sup> Edward P. Lazear: A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére, Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest 2006. 518. oldal

<sup>67</sup> Mt. 89.§ (1)-(3) bekezdései

Ehhez szorosan kapcsolódik a Legfelső Bíróság 95. számú Munkaügyi Kollégiumi állásfoglalása (továbbiakban MK. 95. szám), ami tovább pontosítja a felmondással kapcsolatos kívánalmakat. Ennek értelmében azok az indokok, amelyekre a munkáltató a felmondását alapította az indokolásból világosan ki kell tűnjenek, és kétség esetén ezek helyállóságát bizonyítani is tudni kell.

A fentiekben idézett törvényszövegben megjelölt valóság követelménye azt jelenti az MK. 95. szám értelmében, hogy a tényeknek meg nem felelő indokolás automatikusan a munkáltatói intézkedés jogellenességét vonja maga után. Az okszerűség pedig alátámasztja a munkáltatói intézkedés szükségességét.

Ennek fényében tehát egy megfelelően kialakított és dokumentált teljesítményértékelési rendszer eredményére alapított felmondás, gyakorlatilag megkérdőjelezhetetlenné teszi a munkáltatói intézkedés jogszerűségét, így annak valóságosságát és okszerűségét.

### **5.6.1. Fel vagy ki?**

A munkaviszony megszüntetésének problémaköréhez szorosan kapcsolódik az ún. „*fel vagy ki*”<sup>68</sup> ideológia, amely az értékelés felhasználására vonatkozóan fogalmaz meg egy lehetőséget. A módszer lényege, hogy az előléptetés vagy az elbocsátás közötti választási lehetőséget biztosítja csak a személyzeti vezető részére, aki a döntését természetesen a teljesítményértékelés eredményére kell alapozza.

Ennek a módszernek az iskolapéldáját az amerikai egyetemeken találjuk, ahol egy oktatót kezdetben hét évre alkalmaznak. A hatodik év végén értékelik a fiatal professzor munkáját és amennyiben az jó eredménnyel zárul, úgy vár rá a katedra, az egyetemi pályafutás. Ellenkező esetben az elkövetkező egy évet az oktatás mellett az álláskeresésre is kell, hogy fordítsa.

Az eredmény hasznosításának eme formája alapján, aki nem elég jó az előléptetéshez, nem elég produktív a cég számára, azt automatikusan elbocsátják. A témában jártas emberek egyik csoportja szerint ezafajta értékelési metódus sokkal objektívebb, mint amely akár egy harmadik alternatívát is felkínál, mivel ezáltal nem értékelik alul a dolgozókat annak érdekében, hogy alacsonyabb munkabérért cserébe megtarthassák szakértelmüket. Szakértők másik tábor azzal érvel a módszer mellett, hogy alkalmazása emeli a munkaerő minőségét, mivel annak érdekében, hogy valakit megtartsanak tudása legjavát kell nyújtania.

---

<sup>68</sup> Edward P. Laezar: A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére című könyvéből. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest 2006. 509-511. oldal

Véleményem szerint helyes az a megállapítás, mely a vonatkozó fejezet végén található, miszerint : „...annak a szükséges feltételei, hogy a fel vagy ki jó stratégia legyen, meglehetősen szigorúak. A legtöbb esetben ezek a feltételek nem teljesülnek. Következésképp ritka, hogy egy vállalatnak az előléptetés vagy elbocsátás közti választás politikájára kellene korlátoznia magát.”<sup>69</sup>teljességgel helytálló.

A módszer alkalmazásával járó magas fluktuáció következtében nem nyílik lehetőség egy stabil és szakértő munkavállalói réteg kiépítésére, aminek hosszú távon a vállalat versenyképessége láthatja kárát. Másrészről pedig napjainkban már annyi féle lehetőség közül választhatnak a vállalatok, ha munkavállalóik teljesítményét kívánják honorálni, hogy ez a módszer egy igen szélsőséges megoldásnak mutatkozik.

Látható, a lehetőségek tárháza kimeríthetetlen, és a teljesítményértékelés intézménye az eredmény felhasználása terén számos alternatívát kínál. Az eddigiek alapján annyit mindenképpen leszögezhetünk, hogy a teljesítményértékelés jó eszköz lehet egy céltudatos, közép/hosszú távon gondolkodni tudó vállalatvezető kezében, aki képes okosan felhasználni a rendszer kínálta lehetőségeket. Hiszen a teljesítményértékelés rendszeres visszacsatolást biztosít számára, felméri az emberi erőforrásokat, tervezési információkat biztosít, így egy nagyobb vállalati szervezet elérése esetén is átlátható marad a struktúra, aminek köszönhetően a cég megőrizheti a kisebb szervezetekre jellemző rugalmasságot, változási és változtatási hajlandóságot.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Edward P. Laezar: A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére című könyvéből. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest 2006. 511. oldal

<sup>70</sup> Majorné Kelsánszky Mária: Értékén kezelik – Gyakorlati útmutató a teljesítményértékelés bevezetéséhez Human Saldo 2008/4. 154-155. oldal

## 2. sz. melléklet

Egyre több multinacionális cég van jelen a magyarországi munkaerőpiacon, amelyek kiemelt figyelmet fordítanak arra, hogy jól működő humánerőforrás politikát érvényesítsenek mindennapi működésük során. Sőt a kisebb üzemek is egyre szélesebb körben ismerik fel az ebben rejlő lehetőségeket. Egy hosszú távon is jól működő rendszer kialakítása, stabil alapjainak a lerakása azonban kihívást jelentő feladat. Ami elméletben kifogástalannak tűnik, az a gyakorlatban olykor nem kivitelezhető; mert például túl kicsi vagy túl nagy a vállalat mérete, az alkalmazni kívánt módszer idegen a vállalati kultúrától, vagy túlzottan bonyolult feltételeket igényel a bevezetése, alkalmazása, esetleg az ár-megtérülés arány alapján nem érdemes belekezdeni a projektbe. A helyzet szerencsére nem ilyen vészes. Számos követendő példát lehet állítani a különféle cégek elé a hazai piacról is, amelyek sikeres, több éves múltra visszatekintő humánerőforrás stratégiával rendelkeznek, amelynek természetesen a teljesítményértékelés is része. Az egyik ilyen a TEVA Gyógyszergyár Zrt<sup>71</sup>. Ebből az apropóból a debreceni telephely HR osztályvezetőjével Baros Judittal beszélgettem – munkájáról, tapasztalatairól és a vállalatnál működő teljesítményértékelési rendszerről.

### - Hogyan lett belőled HR osztályvezető?

- Először a pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem személyügyi szervező szakán végeztem, majd a Debreceni Egyetem andragógia szakán diplomáztam. Később, amikor vezető pozícióba kerültem, beiratkoztam egy két éves MBA képzésre, amit szintén sikerrel zártam. Kezdetben egy biztosító társaságnál dolgoztam, lényegében ott kerültem a HR közelébe. Ezt követően 2 évet az Unilevernél töltöttem, Nyírbátorban gyári HR vezetőként. Visszatekintve, azt mondhatom ez egy nagyon jó időszak volt, rengeteget tanultam, fejlődtem, olyan szakmai tapasztalatot szereztem, amelyre stabilan lehet alapozni, fejleszteni. Onnan kerültem ide, a TEVA-hoz 2001-ben.

### - Milyen a jó HR-es?

- Egyetlen ideáltípust alkotni lehetetlen. Nagyban függ attól, hogy az adott szervezet mit igényel. Más tulajdonságokra van szükség akkor, ha a HR-esnek építeni kell a rendszert egy

---

<sup>71</sup> A több mint száz éves TEVA, a világ vezető innovatív-generikus gyógyszervállalata csaknem ötven országban, mintegy huszonötezer embernek ad munkát. Magyarországon csaknem két és félezer embert foglalkoztat debreceni, gödöllői és sajóbábonyi üzemeiben, melyek között éppúgy találunk fizikai munkásokat, mint fehér köpenyes kutatókat. <http://www.teva.hu/> (utolsó letöltés ideje: 2009. szeptember 23.)

vállalatnál, vagy, ha már egy működő rendszer irányítását veszi át, és megint másra akkor, ha a dolgozók elbocsátását kell koordinálnia. Sajátos szerep a mienk. Tulajdonképp mi vagyunk a híd a munkavállalók és a menedzsment között, olykor ütközőzóna, máskor a mérleg nyelve; így mindenképpen fontos az objektivitás és az empátia. Mindkét munkahelyváltásom során, az első időszakban egy létszámleépítés kellős közepébe csöppentem. Nehéz, amikor életerős férfiakat – akik fél életüket egy adott cégnél dolgozták végig – látsz sírni, mert kilátástalannak érzik a jövőt. Egyből szembesül vele az ember, hogy mekkora felelősség van a vállán. Ezekben az esetekben fontos, hogy tudd a cég érdekeit is képviselni, ugyanakkor tudj valami perspektívát is mutatni, lehetőség szerint akár megoldást találni számára. Más részről elengedhetetlen, hogy üzleti szemlélettel is rendelkezzen a HR-es, pláne most, egy ilyen gazdasági válság idején.

**- Említetted, hogy mindig hálás feladat, ha egy rendszer kiépítésén kell fáradozni. Amikor a TEVA-hoz kerültél egy már kész rendszert „kaptál”?**

- Inkább klasszikus személyzeti munkának nevezném azt, ami itt fogadott, abból kellett építkezni. Akkor négyen látták el a felmerülő feladatokat; így feleltek a munkaszerződésekért, koordinálták a juttatásokat, szervezték az interjúkat és a képzéseket, sőt még PR tevékenységet is végeztek, valamint egy Műszaki Könyvtár működtetése is a feladatok közé tartozott. Ma persze már sokkal jobb a helyzet. A HR osztályon jelenleg nyolcan dolgozunk, így lehetőség van differenciálni a feladatokat, aminek köszönhetően a HR folyamat minden részterületének megvan a maga felelőse.

**- A TEVA Gyógyszergyár Zrt.-nek a debreceni mellett Gödöllőn is van egy telephelye. Van különbség a HR stratégiában?**

- Elméletileg nincs, gyakorlatilag van. Az alapkoncepció nyilván megegyező, de érthető módon mindenki szeretné megtartani az önállóságát, saját ötleteivel gazdagítani a rendszert, kicsit saját szája íze szerint fejleszteni azt. Valamint a helyi sajátosságokból adódóan is másképp kell alkalmazni egy-egy stratégiai elemet.

**- Mi a helyzet a vállalat teljesítményértékelési rendszerével? A kezdetektől része a HR feladatoknak?**

- A teljesítményértékelési rendszerünket 2005-ben dolgoztuk ki, tehát először a 2006-os évben az előző év teljesítményének értékelésére és az adott év célkitűzéseire, fejlesztési javaslataira volt lehetőségünk. Szerencsés helyzetben vagyunk, mivel az Izraelben működő „anyavállalat” gyakorlatilag szabad kezet adott nekünk a rendszer kifejlesztése, tökéletesítése során. Kaptunk tőlük egy alaprendszert, amit aztán a vállalati kultúrának és a hagyományoknak megfelelően alakíthattunk. Például a kompetenciákat mi tölthetjük ki

tartalommal, mi határozhatjuk meg, hogy ebben a vállalati környezetben mit jelent például az ügyfél-orientáltság, vagy a kommunikáció.

**- A munkavállalók mely részét érinti az értékelés? Fokozatosan terjesztették az értékeltek körét?**

- Minden munkavállalót értékelünk, már a kezdetek óta. Sajnos az a rendszer egyik hiányossága között említhető meg, hogy az értékelési technika, illetve az alkalmazott értékelő lap minden munkavállaló tekintetében megegyezik. Hatékonyabb lehetne, ha differenciálna a diplomás, illetve a fizikai munkavállalók között.

**- Hogyan fogadták/ fogadják a munkavállalók a teljesítményértékelést?**

- Ezzel kapcsolatosan is érvényesül az alapvető emberi tulajdonság, hogy amit nem ismerünk, attól tartunk kicsit. Éppen ezért fontos feladat hárul a rendszer elfogadtatásában és népszerűsítésében a HR-sre. A rendszerrel kapcsolatos esetleges idegenkedést, az ismeretlentől való félelmet mi úgy próbáljuk meg tompítani, eloszlatni, hogy az új belépőinket egy „oktatás” keretében felkészítjük arra, hogy mire számíthat egy értékelő megbeszélésen. Fontos erősíteni bennük azt, hogy ez értük és nem ellenük van. Abbéli félelmeiket is el kell/kellett oszlatni, hogy az értékelések eredményét valóban bizalmasan kezeljük, ahhoz csak egy nagyon szűk körnek (néhány embernek) biztosítunk hozzáférési lehetőséget. Tapasztalataink azt mutatják, hogy a munkavállalók elfogadták a rendszert, sőt igénylik is az értékeléseket, hiszen az senkinek sem jó, ha csak dolgozik, de nem kap semmiféle visszajelzést a munkájáról.

**- Milyen értékelési technikát alkalmaztok? Van szerinted ideális technika?**

- Véleményem szerint az általunk használt értékelőlap egy igen jó kombinációja a lehetséges technikáknak. Módszerünk kettős, hiszen egy értékelő skálát, illetve az esszé módszerét is alkalmazzuk. Az értékelő skálánk öt fokozatú, amelyben a „C” érték jelenti a 100%-ot. Az „A” érték messze az elvárt 100%-os szint feletti teljesítményt jelöli, míg ahogy ezekből értelem szerűen is következik, az „E” jelöli az elfogadhatatlan, fejlesztés szükséges kategória alatti teljesítményt. Továbbá használunk egy „N” értéket is, ami annak jelölésére szolgál, hogy az adott kompetencia a munkavállaló vonatkozásában nem értékelhető, mert mondjuk nem vesz részt a vállalat nemzetközi tevékenységében, így globális munkavégzése sem lesz értékelhető. Mindezek mellett az értékelőlap egyes részeinek végén rövid szöveges kiegészítések megtételére, példák leírására is lehetősége van az értékelőnek, így ezekben visszaköszön az esszé módszere.



**- Milyen értékelési csapdák fordulhatnak elő tipikusan az általatok alkalmazott technikák kapcsán?**

- Az, hogy az értékelési rendszerünk öt elemű/öt fokozatú egyből arra enged asszociálni, hogy a „C” csupán egy közepes érték, egy hármas osztályzat. Pedig – mint ahogyan már említettem – ez nem így van, hanem éppen ez az érték jelöli a 100%-os teljesítményt. Ezt fontos hangsúlyozni, illetve a munkavállalókban is erősíteni. Hovatovább a „C” érték a vállalat szempontjából is nagyon fontos és értékes, hiszen „C típusú” munkavállalókból kell a legtöbb. Az értékelőknek tartott belső tréningeken is mindig kiemelem ezt, egyúttal felhívva a figyelmüket arra, hogy „óvatosan bánjanak” a „B”, de legfőképp az „A” értékkel. Egy egészséges szervezetben kevesebb „B” és „A” összértékelést kapott munkavállalóra van szükség, mint „C”-re, mert ők ambiciózus, tehetséges munkavállalók, akik előbbre szeretnének jutni, folyamatosan kihívásokat keresnek a munkájukban. Oda kell rájuk figyelni, nehogy elveszítsék motivációjukat, mert ráadásul nincs is mindenki számára előrelépési lehetőség, illetve minden pillanatban kihívást jelentő érdekes munka, egy termelő vállalatnál. Másrészt, ha rendszeresen felülértékelnek valakit, akkor a rendszer előbb-utóbb elveszti motiváló hatását, nem fogja tudni betölteni eredeti rendeltetését. Nagyon fontos a következetesség is az értékelések során. Figyelni kell arra, hogy az értékelt megértse, mi miatt látja az értékelő „csupán C-nek” a teljesítményét, és mit kell tennie ahhoz, hogy az a jövőben „B” legyen. Nyilván ha az értékelt a jövőben ezeknek megfelelően fog eljárni, akkor az értékelés során számon fogja kérni az előrevetített „B” értéket, amit ha mégsem kap meg, akkor az értékelő oldaláról személyes hitelének elvesztéséhez vezethet.

**- A telephelyen belül, hogyan oszlik meg a munkavállalók teljesítménye?**

- Kicsit felülreprezentált a rendszerünk. Természetesen „C” értékű munkavállalókból van a legtöbb, ők teszik ki az egész 60%-át. Ezt követik a „B” értékűek, akik nagyságrendileg körülbelül 35%-át jelentik a munkavállalóknak. 4%-ban vannak jelen „A” értékűek és a dolgozók mindössze 1%-a tartozik a „D” értékűek közé. „E” értékű dolgozónk nincs, mert a gyógyszeripar nem engedheti meg magának akár egy éves viszonylatban sem az alulteljesítőket. Ha megnézzük arányaiban ezeket az eredményeket érezhető, hogy erős a hangsúlyeltolódás a szimmetrikus eloszlástól a kiemelkedő értékek irányába.

**- Mi a véleményed a 360° értékelésről? Ti alkalmazátok esetleg az értékelők teljesítményének mérése során?**

- Alapvetően egy jó módszernek tartom, de mi nem alkalmazzuk. A vállalat keretei nem teszik lehetővé egy ennyire összetett módszer alkalmazását. Viszont mivel mindenkinek, így az értékelést végzőknek is kellenek a visszajelzések arról, hogyan vélekednek a beosztottaik

az ő személyes tevékenységükről, a tréningeken szoktam javasolni az értékelőknek, hogy kérjenek visszajelzést a közös munkával, az együttműködésükkel kapcsolatban. Fontos azonban, és ha tehetem erre is felhívom a vezetők figyelmét, hogy csak akkor kérdezzék ezt meg a beosztottaktól, ha annak eredményére, az esetleges negatív kritikákra is fel vannak készülve.

**- Hogyan hasznosítjátok a teljesítményértékelés eredményét? Alapoztatok már rá esetleg felmondást?**

- Effektíve nem ez a jellemző gyakorlat, valójában azonban óhatatlanul orientál a teljesítményértékelés eredménye. Gondoljunk bele, ha valakinek megemelem a fizetését, vagy év végén valamilyen jutalmat adok neki, támogatom egy plusz szakképesítés megszerzésében, tanfolyamok elvégzésében, nyelvtudása fejlesztésében valójában nem teszek mást, mint a teljesítményét értékelem és az alapján honorálom. Az általunk használt értékelő lap egyébiránt azt is vizsgálja, hogy az értékelt személy saját magával szemben milyen fejlesztendő területeket határoz meg. Mi az, amiben saját maga, illetve vezetője is úgy látja, hogy ismeretei fejleszthetők lennének az előző évi feladatok teljesítése alapján. Ezen túlmenően „kíváncsiak vagyunk” a munkavállalók saját magukkal szemben megfogalmazott fejlesztési célkitűzéseire is, mi az, amivel szeretnék kiegészíteni, fejleszteni meglévő ismereteiket, milyen új területeken szeretnék esetleg kipróbálni magukat. Mindezek ismerete mellett a vállalatnak lehetősége van arra – amennyiben a szervezet és az egyén céljai találkoznak –, hogy felajánlja segítségét ezen ismeretek megszerzéséhez.

**- Milyen jövőt jósolsz vállalaton belül a teljesítményértékelésnek?**

- Én hiszek a teljesítményértékelésben. A jelenlegi értékelőlap kicsit talán hosszú, a kevesebb több elve alapján lehetne egyszerűsíteni, a különféle területek között differenciálni. Ez az értékelők érdekét is szolgálná, hiszen egy viszonylag hosszabb értékelőlap kitöltése és az azt követő értékelő megbeszélések levezénylése nagyon sok időt vesz igénybe. Az értékelések objektivitását fokozandó tervezzük, hogy összeállítunk egy „Kompetencia szótárt”, amelyben példákkal alátámasztva próbáljuk meg segíteni az értékelők munkáját abban, hogy eldönthessék dolgozójuk teljesítménye az adott kompetencia vonatkozásában mitől lehet „B”, vagy éppen „D”. Ezen kívül szeretnénk egy egyszerűbb formát kidolgozni a fizikai munkavállalók értékelésére. Mint látod, feladat tehát van bőven. Véleményem szerint még nagyon sok az olyan kiaknázatlan lehetőség a rendszerben, amit itt a szervezet keretei között hasznosíthatnánk.

**- Nagyon köszönöm, hogy feltehettem a kérdéseimet és további sok sikert kívánok a munkádhoz!**

**A fenti beszélgetés is rávilágított arra, hogy egy vállalat HR politikája és azon belül a teljesítményértékelés sikere nagyban függ az azt irányító HR vezetőtől, illetve attól a vállalati környezettől, amelyben azt alkalmazni próbálják. Valamint tovább erősítette azt a dolgozatban is kifejtett állítást, hogy a teljesítményértékelés ugyan nem csodaszer, de kellő odafigyeléssel és türelemmel egy olyan rendszerré fejleszhető, amely a vállalati kultúra meghatározó elemeként mind a vállalat, mind pedig az ott dolgozók érdekeit és elégedettségét szolgálja.**

## Felhasznált irodalom

1. ARMSTRONG, Michael – MURLIS, Helen: *Javadalmazás – menedzsment* KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest 2005.
2. BAKCSAI Gyula – BOKOR Attila – CSÁSZÁR Csaba – GELEI András – KOVÁTS Klaudia – TAKÁCS Sándor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* Akadémiai Kiadó Budapest, 2006.
3. FARKAS Ferenc – KAROLINY Mártonné – LÁSZLÓ Gyula – POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest 2007.
4. LAZEAR, Edward P.: *A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére* Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest 2006.
5. POÓR József: *HR mozgásban – Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben* MMCP Bt. Budapest 2006.

## Folyóiratok

1. KAROLINY Mártonné: *A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja (1.rész) Menedzsment eszközök és HR megoldások a teljesítményértékelés környezetében.* Munkaügyi Szemle 2005/7-8. 22-29. oldal
2. KAROLINY Mártonné: *A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja (2.rész) A teljesítményértékelési rendszerek tipikus vonásai.* Munkaügyi Szemle 2005/9. 19-24. oldal
3. KAROLINY Mártonné: *A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja (3.rész) Az értékelőlapok sajátosságai* Munkaügyi Szemle 2005/10. 12-16. oldal
4. MAJORNÉ Kelsánszky Mária: *Értékén kezelik – Gyakorlati útmutató a teljesítményértékelés bevezetéséhez. (1. rész)* Human Saldo 2008/4. 154-155. oldal
5. MAJORNÉ Kelsánszky Mária: *Értékén kezelik – Gyakorlati útmutató a teljesítményértékelés bevezetéséhez. (2. rész)* Human Saldo 2008/5. 208-210. oldal
6. MIHALA Tímea: *Hatékonyan működik-e a teljesítményértékelő rendszerünk? (Azaz az értékelő rendszerek értékelésének módozatai)* Munkaügyi Szemle 2006/11. 19-22. oldal
7. SIPOSNÉ Gyebnár Éva: *A teljesítményértékelés szerepe a karriermenedzsment döntésekben.* Humánpolitikai Szemle 2004/11. 9-15. oldal
8. SZIKORA Mercédesz Beáta: *Eredményes munkakörelemzés és értékelés gyorsan változó vállalati környezetben (1. rész)* Humánpolitikai Szemle 2007/1. 10-27. oldal
9. SZIKORA Mercédesz Beáta: *Automatizált HR: Egy multinacionális gyógyszerforgalmazó vállalat teljesítmény-menedzsment rendszerének felépítése* Humánpolitikai Szemle 2008/7-8. 84-94. oldal

### **Internetes hivatkozások**

1. [http://www.bbk.ac.uk/about\\_us/history](http://www.bbk.ac.uk/about_us/history)
2. [http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_W.\\_Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_W._Taylor)
3. [http://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Gantt](http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt)
4. [http://hu.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](http://hu.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)
5. [http://en.wikipedia.org/wiki/Meredith\\_Belbin](http://en.wikipedia.org/wiki/Meredith_Belbin)
6. [http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=72350](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=72350)
7. [http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=69603](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=69603)
8. <http://www.teva.hu>

### **Felhasznált jogszabályok, bírósági határozatok**

1. 1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről
2. MK. 95. szám

## Rezümé

### **dr. Fehér Mariann Andrea „A teljesítményértékelés és annak szerepe a humánerőforrás menedzsment rendszerében” című dolgozatához**

*„... tőlem csinálhatunk egy kis értékelést, de az olyan dolgozók állandó éves minősítése, akikről amúgyis tudjuk, hogy meg akarjuk tartani őket, időpocséklás. Szerintem az egészet egy ráérő személyzeti vezető találta ki.”<sup>1</sup>*

Valóban, az emberek többségében az a képzet-tévképzet – tulajdonképp erre a kérdésre keresi a választ a dolgozat – alakult ki a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, hogy feleslegesen ad többletmunkát a vállalatok személyzeti osztályán dolgozóknak, és általában az alkalmazottak szemében sem több egy szükségtelen rossznál. Hovatovább (munka)jogászok és személyügyi szakemberek véleménye is gyakorta ütközik egymással a teljesítményértékelés alkalmazása, illetve a munkajog szervezetrendszerébe való beilleszthetősége kapcsán. Ha jobban belegondolunk a különféle értékelések egész életünket végigkísérik, de iskolás éveinket mindenképp. Miért ne lehetne ennek szerepe a későbbiekben is, munkánk során? Manapság reneszánszát éli a személyzeti munka. A munkajog, illetve a mindennapi munkavégzés keretében érvényesülő tendenciák, a nyugati minták egyre erőteljesebb átvétele mind arra engednek következtetni, hogy az elkövetkező évek munkajogi jogalkotását az ilyen és hasonló jellegű intézmények fogják uralni és egyszersmind determinálni.

Éppen ez, az intézménnyel kapcsolatosan uralkodó kettősség, a megosztottság érzete vezetett arra, hogy kutatásaimat összegző dolgozatom témájául a személyzeti menedzsment kérdéskörét, azon belül is a teljesítményértékelés rendszerének vizsgálatát, illetve annak a klasszikus munkajog szabályrendszere közti megvalósíthatóságát, azzal való összeegyeztethetőségét válasszam.

A személyzeti munka által a teljesítményértékelésnek tulajdonított kitüntetett szerep igazolása, kutatásaim megalapozása érdekében elengedhetetlennek tartom a személyzeti menedzsment történetének rövid, de átfogó bemutatását. A teljesítményértékelés rendszertani elhelyezése kis kitérőt igényel, így egy fejezetben számba veszem a személyzeti osztályok által ellátandó feladatokat is.

Dolgozatom szűkebb tárgyának vizsgálatát szintén a történelmi szálak felgöngyölítésével kezdem, majd pedig a ki-kiket-hogyan-milyen módszerrel logikai vonulat mentén próbálok minél árnyaltabb képet alkotni az intézményről. Mindezeket követően, dolgozatom egyes számú mellékletében a teljesítményértékelés lehetséges hatásait értékelem, így próbálva meg rávilágítani egy vállalat számára a rendszerben rejlő lehetőségekre.

A szűkre szabott tartalmi keretek ellenére a teljességre való törekvés igénye azt sugallja számomra, hogy nem építkezhetek dolgozatomban csupán elméleti fejtegetésekre. Elméleti tapasztalataimat összegzendő, lehetőségem nyílt a dolgozatomban kifejtettek való életben történő megvalósításának vizsgálatára is, hiszen interjút készíthettem Baros Judittal, a TEVA Gyógyszergyár Zrt. debreceni üzemének HR igazgatójával. A beszélgetés nyomán készült – a személyzeti menedzsment jelenéről és jövőjéről, a TEVA-nál alkalmazott személyzeti politikáról, kiemelten a teljesítményértékelésről szóló - riportot szintén a dolgozat mellékleteinek sorában közlöm.

Természetesen a teljesítményértékelési rendszereknek tulajdonított, fentebb már általam is említett kitüntetett szerep nem jelenti azt, hogy ez az újfajta szemlélet hibáktól mentes csodaszer. Nyilvánvalóan vannak olyan pozitív hozadécai – ezekre igyekszem rávilágítani tanulmányomban – amelyek mind a vállalat, mind pedig a munkavállalói réteg szemszögéből egyaránt előnyösek lehetnek.

Ha sikerült hasznos információkkal gazdagítanom a téma iránt érdeklődők ismereteit, akkor a dolgozat írója mindenképp elérte célját!

---

<sup>1</sup> Képzeltbeli beszélgetés Edward P. Lazear: A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére című könyvéből. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest 2006. 500. oldal