

DIPLOMADOLGOZAT

Kovács Bernadett

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Vezetés és szervezés mesterképzési szak**

Az emberi erőforrás menedzsment főbb funkciói, a teljesítményértékelés gyakorlati alkalmazásának fontossága egy választott szervezet bemutatása alapján

Belső konzulens: Dr. Tóth Katalin
Egyetemi adjunktus

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi
Tanszék

Készítette: Kovács Bernadett

**Gödöllő
2024**

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK	5
2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT	8
2.1. Történelmi áttekintés	8
2.2. Az alapvető emberi erőforrás menedzsment tevékenységi körei és funkciói	13
2.2.1. A munkakörelemzés	14
2.2.2. A munkaerő ellátás	14
2.2.3. A személyzetfejlesztés.....	16
2.2.4. A létszámtervezés	16
2.2.5. Az ösztönzésmenedzsment	17
3. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE.....	18
3.1. A teljesítmény fogalma	18
3.2. A teljesítményértékelés fogalma	18
3.3. A teljesítményértékelés főbb fajtái.....	19
3.3.1. Az informális teljesítményértékelés	19
3.3.2. A formális teljesítményértékelés	19
3.4. A teljesítményértékelés általános menete	21
3.5. A teljesítményértékelés leggyakoribb metódusai.....	23
3.5.1. Az esszé.....	23
3.5.2. Osztályozó skála.....	23
3.5.3. Kritikus esetek módszere.....	24
3.5.4. Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála.....	24
3.5.5. Magatartásmegfigyelő skála.....	25
3.5.6. Munkanorma.....	25
3.5.7. Célközpontos vezetés	25
3.5.8. Rangsorolás	26
3.5.9. Kényszerített szétosztás.....	27
4. A PRIMER KUTATÁSBAN ALKALMAZOTT MÓDSZEREK BEMUTATÁSA	28
5. SAJÁT KUTATÁS – A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	30
5.1. A kérdőív elemzése	30
6. KÖVETKEZTETÉS ÉS JAVASLATOK.....	46
6.1. Következtetések	46
6.2. Javaslatok	47
7. ÖSSZEFOGLALÁS	50
IRODALOMJEGYZÉK.....	52

ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	55
MELLÉKLETEK.....	56
A kérdőív eredményei	56

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK

Az emberi erőforrás menedzsment fogalmát számos módon definiálhatjuk. Az egyik leginkább elfogadott definíció során Poór úgy fogalmazott (Poór, Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv, 2013) az emberi erőforrás menedzsment nem más, mint olyan alapvető szervezeti folyamat és a szervezetek fennmaradása és fejlődése szempontjából kritikus, többszereplős menedzsment funkció, melynek többszörös céljai sok érintett elvárásait jeleníthetik meg. Könyvükben szót ejtettek Gomez megközelítéséről is, miszerint emberi erőforrás menedzsment valójában a szervezet személyzete, emberi erőforrásai és menedzselésük a szervezeti versenyképesség kritikus elemei.

Az emberi erőforrás menedzsment, a menedzsment azon funkciója, mely az emberekkel, mint a szervezet erőforrásával foglalkozik, melynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében. A humán erőforrás menedzsment kifejezetten nagy hangsúlyt fektet a kommunikációra, a beosztottak bevonására, valamint a feladatokkal való azonosulásra. Az emberi erőforrás menedzsment elvei alapján, az ember egy nem raktározható, innovatív döntéseket hoz, ezáltal képes befolyásolni egy szervezet teljesítményét, jó és rossz irányba egyaránt. (Dajnoki & Kun, 2018)

A humán erőforrás menedzsment hozzájárul a szervezeti hatékonyság és az eredményesség biztosításához. Az EEM-nek egyik fontos feladata, hogy segítse a vállalatot a kitűzött céljai elérésében azáltal, hogy jól képzett és motivált alkalmazottakat toboroz és alkalmaz a szervezet számára. Az EEM feladatai közé tartozik továbbá a jó munkahelyi légkör megteremtésének támogatása is, ami elengedhetetlen ahhoz, hogy a dolgozók motiváltak maradjanak. Az emberi erőforrás menedzsmenttel szoros kapcsolatban áll a vállalat vezetősége, hiszen a megfelelő pénzügyi erőforrások biztosítása elengedhetetlen, hogy versenyképes bérszintet kínálhassanak dolgozóik számára.

Az emberi erőforrás menedzsment számos funkcióval és tevékenységgel bír. Ide tartozik az emberi erőforrás stratégia, az emberi erőforrás tervezés, munkakörtervezés, munkakör értékelés, ösztönzésmenedzselés, munkaerő ellátás, a toborzás, a teljesítményértékelés, valamint a munkaügyi kapcsolatok. Az emberi erőforrás menedzsmentet ezek alapján úgy

is meghatározhatjuk, hogy az EEM nem más, mint ezen funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese. (Tölgyesi Lovász, N.a.) Ezek a funkciók egyenként is nagy jelentőséget hordoznak magukban. Úgy gondolom, manapság a teljesítményértékelés egy igencsak népszerű, cégen belüli vezető-beosztott közötti kommunikációt, előrelépést, képzési szükségletet feltáró, az ösztönzési rendszerek hatékony működéséhez hozzájáruló támogató funkció, ezért döntöttem úgy, hogy diplomamunkám témáját ez alapján határozom meg. Hipotézisem ezáltal az, hogy a teljesítményértékelés megfelelő kidolgozottsága elengedhetetlen, hogy egy jól működő vállalatot teremtsünk, ehhez pedig szükség van a dolgozók alapos, többféle módszerrel való értékelésére.

A teljesítményértékelés a munkavállalók írásbeli és szóbeli értékelése, melyet ideális esetben szisztematikusan és rendszeres időközönként hajtanak végre. A teljesítményértékelés (TÉR) fogalmát *Randell* az alábbi módon definiálta: „Olyan folyamat, amelynek során az egyén munkáját megfigyelik, felméri, rögzítik, jelentést készítenek róla és megvitatják azzal a céllal, hogy valamilyen módon javítsanak az elvégzett munka minőségén és mennyiségén, valamint fenntartsák vagy növeljék az egyén munkavégzéséből származó megelégedettséget.” (Matiscsákné L. M., 2012, old.: 8.2. fejezet)

Célom, hogy diplomamunkám által bemutassam, a teljesítményértékelés egy olyan funkció a szervezetek életében, amely napi szinten beszélgetésindító téma a dolgozók körében. Sok esetben a munkavállalók egymás közt is megosztják személyes tapasztalataikat, viszont az sem ritka, hogy a vállalat iránt érdeklődő álláskereső személyek is információt kérnek az ott dolgozó ismerőseiktől. Ezáltal kiemelten fontossá válik a teljesítményértékelési rendszer felépítése, hiszen nagyban befolyásolhatja egy vállalat belső, illetve külső megítélését is.

Dolgozatom következő részeiben szeretném bemutatni az emberi erőforrás menedzsment funkciókat, azon belül részletesebben a teljesítményértékelést. A szakirodalmi feldolgozást nyújtó fejezetben igyekszem megalapozni az egyéni kutatásomat, mely jelenti egy konkrét szervezeti környezetben tapasztaltak leírását a teljesítményértékelési funkció működésével kapcsolatban, valamint egyéni kérdőíves vizsgálat eredményeinek közlését.

Kutatási kérdésként fogalmaztam meg munkám elején az alábbiakat:

- Mik a leginkább feltörekvő emberi erőforrás menedzsment funkciók? Mi vezetett el addig, hogy napjainkra egy egész szakmai ágazat épült rá?

- Miért olyan fontos egy jól működő teljesítményértékelési rendszer kiépítése a vállalatoknál? Mit ad ez a dolgozóknak és hogyan segít a vezetőségnek?

2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

2.1. Történelmi áttekintés

Az emberi erőforrás menedzsment gyökerei Angliába vezethetők vissza. (Juhász, 2018) 1913-ban a vállalatoknál már jelen volt egy úgynevezett gondoskodó hivatalnok/titkár, akinek legfőbb feladata az volt, hogy javítson az ott dolgozók helyzetén. 1920-ra már bővítették ennek a specialistának a feladatkörét. Innentől az ő feladatkörébe tartozott az alkalmazottak és a vezetők közötti konfliktusok kezelése, csökkentése is. 1945 után az emberi erőforrásban nagyobb változások mentek végbe. A kormány ekkor vezette be az egyetemi szintű oktatását ezen személyeknek, akik megfelelő szakképzettséget kaptak, hogy ellássák feladataikat. Ezen felül a kormány támogatta és biztosította a tanácsadói szervezetek létrehozását, ami nagyban hozzájárul a szektor fejlődéséhez. Az 1960-as években már világos célokat állítottak fel az emberi erőforrás menedzsmenten belül. Ekkor már tisztában voltak vele, hogy a szervezet céljainak eléréséhez elengedhetetlen a megfelelő munkaerő, valamint a személyes fejlődés biztosítása. Ebből kifolyólag ekkor már a figyelem a menedzsment és a menedzsmenti feladatok felé fordult. (Pénzügysziget, 2013)

Magyarországon az első jelentős változások a szektorban 1984 köré tehetők. Ekkor a szervezetek egy úgynevezett vállalati tanáccsal működtek, melynek számos feladata volt. Ekkor már előtérbe került a munkahelyi alkalmasság megkövetelése, valamint a munka és magatartás jobb minőségéért szolgáló intézkedések. (Kommunizmuskutató Intézet, 2023)

Az első emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó képzés hazánkban először Szegeden indult 1990-ben, munkaügyi kapcsolatok posztgraduális képzés néven. Ezt követően már gyors fejlődésen ment keresztül a szektor. (P.Zs., 2005) 1990-ben létrehozták az Országos Humánpolitikai Egyesületet. 1992-től a JPTE BTK indított Személyügyi humán menedzser szakot, ezt követően pedig megjelentek az országban a személyzeti tanácsadó cégek. Ebben az évben, augusztus 28-án megalapították a Magyar Munkaügyi Kamarát is.

Amstrong az emberi erőforrás menedzsment kialakulását hat szakaszra osztotta fel, melyek az első világháborútól tartanak egészen az 1970-es évekig.

Az első világháború végéig beszélünk az úgynevezett „Welfare korszakról”, melynek legfőbb jellemzője a szociális és gondoskodó magatartás volt.

Ezt a szakaszt követte a személyzeti adminisztráció korszaka, ami az első és második világháború között bontakozott ki. Ekkor már megjelent a szakmában a munkaerő felvétel kifejlesztése, a munkahelyi nyilvántartások létrehozása, illetve az emberi erőforrás menedzsment alapfokú oktatása.

Ezeket a korszakokat követően már a „személyügyi tevékenységek” korszakának nevezhetjük, melyet négy szakaszra oszthatunk fel:

Első ilyen a fejlődő szakasz. 1950 és 1960 között kiépítették a személyügyi szolgáltatásokat, mint például a szakmai képzések és a bérszámfejtés.

A másodikat már fejlett szakasznak nevezzük. 1960 és 1970 között kialakult a munkaerő tervezés, a teljesítményértékelés, valamint a stratégiai tervezés egyes elemei is megjelentek.

Ezt követte a vállalkozó fázis. Az 1980-as években megjelent az elkötelezettség a munkahelyek iránt, valamint a piacgazdaság betörése is megtörtént.

Végül pedig az 1990-es évektől a poszt-vállalkozói korszakról beszélhetünk, melynek középpontjában a csapatmunka és a vállalati kultúra áll. (Juhász, 2018)

Egy másik megközelítés szerint öt szakaszt határozhatjuk meg az emberi erőforrás menedzsment fejlődésének. Ezek a szakaszok az 1950-es évektől kezdődnek, és ezek sorrendben a következők:

Az első a személyzeti adminisztráció, melynél a főbb teendő a munkaidővel kapcsolatos feladatok elvégzése volt, tulajdonképpen egy ügyintézői szintnek felelt meg. Ez a korszak egészen a második világháborútól az 1950-es évekig tartott.

A második szakasz a személyzeti menedzsment, ami az 1960-as években kezdett kibontakozni. Ebben az időszakban a munkaerővel való gazdálkodás volt a szakmában dolgozók legfőbb feladata. Ide tartozott az ideális munkabérek meghatározása, illetve a különböző költségtényezők figyelembevétele.

A harmadik szakaszban, az 1970-es években, már konkrét emberi erőforrás menedzsmentről beszélhetünk. Ekkor már az emberi erőforrást komplex gazdasági elemzésekkel közelítették meg, továbbá emberi erőforrás terveket integráltak a gyakorlatba. A negyedik szakasz az 1980-as évekre tehető, ekkor már kialakult a stratégiai emberi erőforrás menedzsment.

Az ötödik szakasz pedig már a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment korszaka, ami az 1990-es évektől tart és fejlődik a mai napig. (Megyesi, 2014)

Mivel a legfontosabb alapok Angliában bontakoztak ki, ezért a továbbiakban bemutatom a Torrington-Hall modellt, ami a történelmi fejlődés főbb szakaszait vázolja Angliában. (Matiscsákné, 2012)

A 19. század elején, mikor az emberi erőforrás menedzsment elkezdett kibontakozni, az országban jellemző volt a tömegek kegyetlen és könyörtelen kizsákmányolása, valamint a szabadversenyes kapitalizmus. Ez ellen léptek fel egyes társadalmi reformerek, akik a munkáltatói magatartást bírálva próbáltak a kizsákmányolás ellen harcolni. Ezt a szakaszt nevezzük a modellben a társadalmi reformerek szakaszának.

A 19. század második felében a jótékonyággyakorló korszakról beszélhetünk. Ennek legfőbb gyakorlata és feladata a munkáltató által biztosított juttatások szétesztása volt. Erre egy jó példa a Lever Brothers szappanvállalkozás, ahol a dolgozók táppénzt, lakhatási támogatást is kaphattak. Ekkor kezdett megjelenni a paternalizmus.

Az első és második világháború között az emberséges bürokrata korszakot említhetjük meg. Ekkor már elkezdett növekedni a szervezeti méret, a munkavállalóknál megjelent a személyzetbiztosítás. Ebben a szakaszban sok fontos terület kezdett kibontakozni, melyek a mai napig használatosak munkaerő foglalkoztatás terén. Ide tartozik például a kiválasztás, betanítás, képzés, valamint a munkavégzés hatékonyságának emelése. Személyzeti vezetőket választottak, akik megtanultak a bürokrácia mellett tevékenykedni. A paternalista célokat a szervezet céljai váltották fel, azonban megmaradt a humanitárius szemlélet is.

A második világháború után ezt a korszakot váltotta fel a konszenzusteremtő szakasza. Ebben az időszakban a képzett munkaerő egy meglehetősen szűkös erőforrásnak számított, emiatt a szakszervezetek egyre megerősödtek és népszerűbbé váltak. A személyzeti vezető fontos munkakört látott el, tevékenységi köre bővült, ekkor már többek közt kollektív tárgyalásokat bonyolítottak le. Ezek mellett sok már fontos teendőjük is volt, egy személyben látták el az adminisztrátor, az irattáros, illetve a szociális munkás feladatait is. Az 1960-as és 1970-es években módosult a felfogás, a vállalatok célja a szervezet hatékonyságának a növelése lett. A szervezeti ember korszakában előtérbe helyezték az egyén integritását, valamint személyes fejlődési lehetőségeket kezdtek biztosítani a munkavállalók részére. További céllá vált ezen felül az elit mag kifejlesztése és megtartása.

Az ezt követő munkaerő-elemző szakaszban az emberi erőforrás menedzsment legfontosabb feladata az emberi erőforrás és munkaerő megtervezése. Ez az 1980-as években vált jellemzővé. Leginkább speciális eszköze az emberi vagyon számbavétele, ami a továbbiakban számviteli értelemben is értéket rendelt a dolgozókhhoz. Fontos azonban tudni, hogy ezen új irányzatok megjelenése nem jelenti a korábbiak megszűnését, hiszen, ha jól megfigyeljük a mai emberi erőforrás menedzsment az összes korszak jegyeit magán viseli.

Ezen felül érdemes összefoglalni, hogy Amerikában miként és milyen változások történtek, hiszen ezek is nagy hatást gyakoroltak a nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentre, illetve a jelenlegi hazai szakmai gyakorlatokra.

A 19. század második felében Amerikában a vezetés legfőbb eszköze az állandó vezetői felügyelet volt. A munkáltatók kihasználták, hogy a dolgozók az állásuk elvesztésétől állandóan félelemben éltek. Ebben az időszakban a munkavállalók egységes bért kaptak, az emberek teljesítményét nem mérték egyénileg, hanem egyformának tekintették.

A 20. század elején robbant be a tudományos vezetés, amikor a szakértők megértették, hogy a munka hatékonyságát tudományos módon kell elemezni. A korszakban a Taylorizmus főbb alapelvei jellemezték a szakmát, melyek közé az együttműködés, betanítás, illetve a munkatevékenységek elemzése tartoztak. Ekkor kezdték alkalmazni a szabványosítást is többek közt, amire jó példa Ford futószalagszerű gyártása. A munkáltatók igyekeztek a rossz munkafeltételeket kompenzálni jóléti programokkal, habár a legfőbb cél az alacsony bérek megtartása volt. A 19. századra jellemző azonos béreket felváltották a teljesítményértékelés alapján osztott bérek. Ezen felül bevezették a standardon felül teljesítő dolgozók számára a kiegészítő bért, melyet ösztönző bérnek is neveztek. A cégek munkakörelemzéseket dolgoztak ki, melyek a korábbi fontos teendőket egészítették ki, mint például a toborzás, a kiválasztás, valamint az oktatás és betanítás. (Poór, 2013)

A fentebb említett Taylorizmus, a Taylor által kidolgozott négy fontos és egymásra épülő lépésből áll, melyeket röviden szeretnék ismertetni.

1. Az általunk kiválasztott munkához/tevékenységhez meg kell keresni a legideálisabb technológiát és eljárást.
2. Azokat a dolgozókat kell kiválasztani, akik a legrövidebb idő alatt tudják teljesíteni a vállalat által elvárt munkát
3. Az egyes munkaműveletekhez norma időt kell társítani, vagyis meg kell állapítani az egyes műveletek elvégzéséhez szükséges időt.

4. Az elv szerint az új eljárásokra az összes munkást be kell tanítani, továbbá bérszabályozással és felmondással való fenyegetéssel nyomást gyakorolni rájuk. Fontos, hogy a normál munkaidő keretein belül ériék ez a normákat, így minimalizálva az extra költségeket/béreket, a kiegészítő béreket megspórolva. (Vaia, 2024)

Taylor elméletét a gyakorlat többször is igazolta. A fentebb kifejtett módszerével elérte, hogy egyes munkáknál – főként egyszerűbb fizikai munkák esetében – a teljesítmény akár a négyszeresére is megnövekedett. Ez a bérek emelését is magával vonzotta, hiszen a legjobban teljesítő dolgozók bére elérte a 60%-os növekedést.

Fayol szintúgy fontos alapelveket fogalmazott meg, melyek véleménye szerint fontos és elhagyhatatlan szerepet játszanak a vezetésben. Ezek az alapelvek a következők:

- a munkamegosztás természeti eredetű
- az engedelmesség, a szorgalom és a kitartás fontos tényezők a fegyelem betartása érdekében
- rendelkezés egysége: egy ember adhat ki utasítást
- vezetés egysége: koordinálja az erőfeszítéseket, továbbá biztosítja a szervezeti cselekvés egységét
- fontos a centralizálás
- rend nélkül nincs szervezet
- a vezetés minden szintjén érvényesülnie kell a méltányosságnak
- a személyzet állandósága fontos
- a szervezet ereje a szervezet tagjainak egységében zajlik (Kiss & Pallai, 2018)

Hazánkban a II. világháború előtt a versenyszférában némi időbeni lemaradás volt érzékelhető a nyugati országokkal szemben. A közszférában ehhez hasonló volt a helyzet.

1945 és 1990 között a szocializmusra jellemző sajátos rendszer volt fellelhető az országban, melyet erős központi szabályozás jellemzett. A korszak politikája szerint fontos volt az új munkavállalók kiválasztása és kinevelése a vállalat számára. Ezt nevezték Káderpolitikának. (Balogh-Ebner, 2017)

Egy korábbi felmérés szerint 1977-ben a személyzeti vezetők csupán 10%-a rendelkezett politikai iskolával, 23%-a diplomával, 47%-a érettségivel és 12%-a 8 általánossal. Ekkor a személyzeti vezető munkáját különböző rendeletek, határozatok írták le. Jellemző volt ekkor Magyarországon a központi bérszabályozás, melyet az Országos Tervhivatal határozott

meg. Fontos tudni, hogy a korszakban vezetői munkakörökben legfőként a pártemberek tevékenykedtek, nem pedig a hozzáértő szakemberek. (Juhász, 2018)

Ennek 1990 után számos utóhatása volt érzékelhető. A személyügyi tevékenységekből hiányzott a stratégia, a humán szemlélet, illetve a szervezeti széttagoltság. További problémákat okozott a gyenge személyügyi gazdálkodás is.

Nemzetközileg jelenleg a Tyson-Fell modell elemei azok, amiket leginkább alkalmaznak a szakmában. A modell 3 pillérrre alapul.

Az első ilyen az *építésvezető*. Az elv szerint a személyzeti vezető látja el az operatív, naprakész és rövidtávú feladatokat, a legnagyobb hangsúlyt pedig a költségvetés elkészítésére fektetik. A termelési vezető, illetve adminisztratív vezető az, aki irányítja a folyamatokat. Ez a típus leginkább a kisebb méretű vállalatokra jellemző, melyek paternalista vezetéssel rendelkeznek, illetve szakszervezet nélkül működnek.

A második az *építési vállalkozó*. Ebben a koncepcióban a személyzeti vezető közvetíti a munkavállalók és a felsővezetés között, egyfajta középtávú szemlélet jellemzi. A hatáskör legfőként a felsővezetők birtokában van, a személyzeti vezető pedig közvetlen az ő beosztottjuk. Ez nagyobb és komplexebb cégekre jellemző, amik erős szakszervezetekkel rendelkeznek. Egyaránt a közszolgálati és a privát szektorban is jelen vannak.

A harmadik pedig az *építész tervező*. Ez azokra a szervezetekre, vállalatokra jellemző, ahol a változás és a növekedés kifejezetten jellemző, a siker alapja pedig az egyetértés. A személyügyi menedzser a legfelső vezető beosztottja, és stratégiai jellegű tanácsadói feladatokat lát el. Hosszú távon a humán stratégia alapján végzi munkáját. (Matiscsákné L. M., 2012)

2.2. Az alapvető emberi erőforrás menedzsment tevékenységi körei és funkciói

Az emberi erőforrás menedzsmentnek számos funkciója létezik, melyet a napi munkálatok során alkalmaznak a kis-és középvállalatoktól kezdve egészen a multinacionális cégekig. Az emberi erőforrás gazdálkodás középpontjában mindig a vállalat céljainak megfelelő humán gazdálkodási tevékenység áll.

Dolgozatom ezen fejezetében szeretném részletesen ismertetni azon emberi erőforrás menedzsment funkciókat, melyek megléte elengedhetetlen egy sikeres vállalat életében.

2.2.1. A munkakörelemzés

Az első és egyben egyik legfontosabb a *munkakörelemzés*, amely során a szervezet feltárja az általa végzett feladatokat, a feladatok végzési módját, technológiáját, sorrendjét, továbbá az egyes munkakörökhöz kapcsolódó felelősségi köröket és az ezekhez szükséges kompetenciákat. Ezek a tevékenységek segítenek abban, hogy elkészítsék a munkaköri leírásokat és az egyes pozíciókhoz tartozó specifikációkat. Ez utóbbi tartalmazza az adott munkakör betöltéséhez szükséges végzettségeket, tapasztalatokat, illetve készségeket.

A *munkakörtervezés* a vállalat munkaköri struktúrájának felépítését foglalja magában, ahol alapvető és kifejezetten fontos kérdésekre keresik a választ. Ezen kérdések közé az alábbiak tartoznak:

1. Milyen munkaköröket alakítsunk ki és különböztessünk meg egymástól? Hol kell dolgozni, mit kell elvégezni és mikor? Mik az időkeretek?
2. Milyen legyen a különböző munkakörök egymáshoz való viszonyulása?
3. Milyen feladatok tartoznak egyes munkakörökhöz? Ki töltheti be az adott munkakört? Milyen végzettség szükséges hozzá? (Elbert & Poór, 2001)

Ahhoz, hogy ezekre a kérdésekre megtalálják a vállalatok a választ, alapvetően kétféle információra van szükség. Az egyik fontos dolog, amit mindenképp tudni kell, az az adott időben a jelenlegi valós helyzet ismerete. Ezt az információt a munkakör elemzésből tudhatjuk meg. A másik szükséges információ a vállalat jövővel kapcsolatos elképzelései, amit alapvetően a szervezeti és emberi erőforrás menedzsment stratégia mutat meg. (Norbert F. Elbert, Karoliny, Farkas, & Poór, 2000)

2.2.2. A munkaerő ellátás

A munkaerőellátás az emberi erőforrás menedzsmentnek egy olyan funkciója, melyről már minden munkaviszonyban lévő személy hallott.

Egy vállalat életében mondhatjuk, hogy ez az egyik legfontosabb, hiszen ez a funkció segít a vállalat létszámának növelésében, az üres pozíciók megtöltésében és abban, hogy a szervezet a számára megfelelő munkaerőt tudja alkalmazni. Ez a funkció két fő pilléren alapszik, melynek első lépése a toborzás, vagyis az üres pozíciókra a megfelelő személyek megtalálása. A cégek jellemzően belső és külső forrásból is toborozzák leendő munkatársaikat. A legtöbb multinacionális cégnél lehetőség van szervezeten belüli pozícióváltásra, melyhez legtöbbször

egy belső toborzó oldal áll rendelkezésre, ahol a már meglévő kollégák tudnak jelentkezni egy meghirdetett állásra. Ennek egyik legnagyobb előnye, hogy a toborzási költségeken nagyobb összeget meg tud spórolni a vállalat, valamint a jelentkezők már bizonyították a cégnél rátermettségüket, ezáltal könnyebben kaphatunk visszajelzést előző részlegvezetőjüktől a teljesítményüket illetően. Ennek köszönhetően a toborzási folyamat meglehetősen lerövidül, nem kell hónapokat várni az ideális jelölt megtalálására. A dolgozók ezáltal jobban megbecsülve érzik magukat, látják, hogy fontosak a szervezet számára, ami biztosítja számukra a szükséges előrelépési lehetőségeket. A számos előny mellett azonban szembesülhetnek a toborzók bizonyos hátrányokkal is, mint például a korlátozott választási lehetőség vagy a cégen belüli érdekkellentétek, amik hátráltathatják a kiválasztási folyamatot.

Külső forrásból való toborzás esetén sokkal szélesebb skálán mozog a lehetőségek száma. A legnépszerűbb, amivel már biztosan mindenki találkozott az az online felületeken való toborzás. Multinacionális vállalatok túlnyomó többsége saját karrieroldallal rendelkezik, ahol megnézhetjük milyen nyitott pozícióik vannak, majd önéletrajzunkat feltöltve/kitöltve az oldalon tudjuk leadni jelentkezésünket. Az online jelenlét egy másik formája az online hirdetések feladása. Magyarország egyik legnépszerűbb munkakereső állásportálja a Profession, mely több ezer állásra való jelentkezést biztosít a munkakeresők számára. Ezen kívül a munkaerőközvetítő vállalatok is kínálnak lehetőséget a munkaerőpiacon. Ezeknek számos előnyük van, ilyen például az új dolgozók céghez való vonzása, sokszor új munkavállalókkal nagyobb lendületet vesz a csapat munkavégzése, vagy a szélesebb választási lehetőségek. A toborzási módszer legnagyobb hátránya, hogy egyáltalán nem költséghatékony, sokszor meglehetősen költséges, hiszen a vállalatot még nem ismerők számára orientációs trainingeket is szükséges tartani a betanítás mellett. A külső toborzás egyik fontos feladata az álláshirdetések elkészítése és feladása, mely akkor a legjobb, ha megfelel az AIDA elveinek, vagyis:

- **Attention** – felhívja magára a figyelmet
- **Interest** – az olvasó figyelmét felkelti az állás iránt
- **Desire** – vágyat kelt az olvasóban, hogy betölthesse az állást
- **Action** – jelentkezésre készíti az olvasót az adott állásra (Corporate Finance Institute, 2017)

A munkaerő ellátás egyik fontos feladata továbbá a kiválasztás folyamata is. Ebben a fázisban a szakemberek bizonyos szempontok alapján szelektálják a jelentkezőket, majd ennek

megfelelően kiválasztják a pozícióra leginkább alkalmasnak tűnő személyeket. Ezt követően az EEM területén dolgozó emberek részt vesznek az interjúk folyamatában, valamint az interjúk kiértékelésében is. A kiválasztásnak a leginkább elterjedt formája az interjúztatás, mely a legtöbb cég esetében több lépésből, „körből” áll. Ezek lehetnek személyes vagy o-line interjúk, melyek a Covid-19 járvány óta meglehetősen népszerűek lettek.

A munkaviszony létesítés és a munkaviszony megszüntetés is a munkaerő ellátás fontos alkotóelemei, melyek a HR szakemberek feladatkörét képezik.

2.2.3. A személyzetfejlesztés

A személyzetfejlesztés olyan szervezett tanulást valósít meg az alkalmazottak körében, amely képessé teszi őket saját viselkedésük megváltoztatására, hogy munkaköri követelményüknek megfelelően nyújthassák az elvárt teljesítményt. (HR Portál, 2008) Kiindulópontjául szolgálhat olyan további olyan fontos emberi erőforrás menedzsment funkcióknak, mint például a munkakörelemzés és munkakörtervezés, valamint a teljesítményértékelés. A személyzetfejlesztés olyan alapvető kérdésekre igyekszik választ adni, hogy az adott vállalat mit és kit fejlesszen, milyen módszerrel csinálja mindezt, ki végezze a választott fejlesztést és mi alapján, hogyan értékelhető majd a fejlesztés. (Örvényesi, 2023) A személyzetfejlesztés célja tehát az, hogy a tanulást és fejlődést népszerűsítse a vállalat dolgozói körében, lehetőleg minden szinten. A legalapvetőbb szint, ami minden munkatársnak fontos, az nem más, mint az egyéni fejlődés, ezt követi a csapat szervezeti szintje, ami szintén nagy jelentőséggel bír, hiszen ez határozza meg sokszor a csapat légkörét, teljesítményét. A harmadik szint a szervezet szintje, ahol a fejlesztés hatással van a vállalati kultúrára, valamint a szervezet eredményeire és teljesítményére is.

2.2.4. A létszámtervezés

Az emberi erőforrás menedzsment ezen funkciójának a szerepe a vállalat létszámának meghatározása egy adott időintervallumon belül. Azt, hogy egy adott vállalatnak mekkora létszámra van szüksége, több tényező is befolyásolja, mint például az üzletkörü struktúra, a vállalat mérete, vagy hogy van-e esetleg egyéb befolyásoló tényező, mint például hétfégi nyitvatartás egyes üzletek esetében. Az optimális létszámtervezés rendszerint az általános

foglaltságra épül, azonban szükség szerint alkalmazhatnak a vállalatok kiegészítőket az állandó létszám mellett. Az állandó létszámot más néven készenléti létszámnak nevezzük. Ennyi munkavállalóra mindenképp szükség van ahhoz, hogy a vállalat zavartalanul működhessen. A létszámnak két különböző típusát ismerjük. Az állományi létszámba beletartoznak azok is, akik jelenleg nem dolgoznak, viszont a cég alkalmazásában vannak, pl. GYED-en, GYES-en lévő édesanyák. A dolgozói létszám ebben különbözik, ez alatt az éppen aktuálisan dolgozó személyek számát értjük. (Vasné Botár, 2008)

2.2.5. Az ösztönzésmenedzsment

Ösztönzésnek hívjuk azt a befolyást, amely a meghatározott munkahelyi magatartás megtartására, módosítására vagy megszüntetésére irányul. Nem összekeverendő a motivációval, az ettől különbözik, hiszen definíciója alapján az egy olyan vezetői tevékenység, mely során a vezető a munkavállalókat olyan cselekvésre készíti, amik a szervezet által meghatározott és elvárt eredményekhez vezetnek el. Az ösztönzést, mint egyéb más menedzsment feladatokat, több tényező is befolyásolhatja. (Chikán, 2023) Külső és belső környezeti tényezőkkel is szembe kell nézni ahhoz, hogy az ösztönzés sikeres legyen és elérje a kitűzött célját. Külső környezeti tényezőként tekintünk olyanokra, mint a tárgyalásos bérpolitika, az érdekegyeztetés rendszerbe foglalása vagy a munkaerőpiaci viszonyok folyamatos ellenőrzése, elemzése és figyelembevétele. A belső tényezők a szervezet sajátosságaira fókuszálnak, legjobb példa erre a munkavállalók elvárásai, érdekei, valamint szükségletei, de a szervezettől elvárt teljesítménykövetelményeket is ebbe a kategóriába sorolhatjuk. Ha ösztönzési rendszert alakítunk ki, figyelembe kell venni, hogy maga a rendszer több szintet is lefedjen, így a különböző területeken dolgozó munkavállalókat saját érdekeik szerint tudják csoportosítani. Fontos, hogy az ösztönzőket igazságosan oszlassák el dolgozók között az erre szakosodott szakemberek. Onnan tudjuk, hogy egy ösztönzési rendszer hatékonyan működik, hogy ezek kielégítik a munkavállalók alapvető szükségleteit és elvárásait. Ösztönzés során különböző motivációs eszközöket javasolt alkalmazni, ezeknek legfőbb célja, hogy a vállalathoz vonzzák a jó munkaerőt, majd a továbbiakban meg is tudják azt tartani. A leggyakoribb motivációs módszerek közé tartozik a teljesítménybér bevezetése, mely egy megosztó téma. Ösztönzés szempontjából azonban többen úgy gondolják, pozitív hatása van a dolgozók munkamoráljára. (Larskol Tanácsadók: HR tanácsadás és szervezetfejlesztés, 2024)

A pénzbeli ösztönzés egy olyan módszer, amely minden vállalatnál előtérbe kerül. Különböző jutalmak, bónuszok, 13-14. havi bérek, valamint egyéb pénzbeli juttatások is ide tartoznak, például számos Budapesten található cég fizeti a BKK bérletet dolgozói számára, mely egyfajta munkába járási támogatás.

3. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE

3.1. A teljesítmény fogalma

Teljesítménynek nevezzük azt az egyén vagy csoport által megszerzett és felhalmozott tudást, amely különböző készségek segítségével motiváció eredményeként születnek meg. (Soósné Göbölly, 2013)

3.2. A teljesítményértékelés fogalma

Teljesítményértékelés egy olyan folyamat, melynek során egy vállalat formális vagy informális módon kap és ad visszajelzést alkalmazottai teljesítményét illetően. Teljesítményértékelést a vállalatok túlnyomó része rendszeres időközönként végez, hogy ezzel lehetővé tegyék a megfelelő innovációkat, változtatásokat. (Szegei Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar, 2014)

Egy másik megfogalmazás szerint a teljesítményértékelés a teljesítménymenedzsment egyik ágazata, melynek célja, hogy megfigyeljék a dolgozók teljesítményét, majd a vizsgálat eredményeit egy formalizált keretek közötti megbeszélésen megvitassák az értékelt személlyel. (Csordás, 2012)

Anderson Fidt meghatározása alapján a teljesítményértékelés „a munkavállalók írásbeli értékelése, melyet szisztematikusan és szabályos időközönként hajtanak végre”. (Matiscsákné Lizák, 2012) Ez utóbbi definíció magába foglalja a teljesítményértékelés legfontosabb jellemzőit, miszerint az írásbeliség, a szisztematikusság és a szabályos időközönkénti értékelések egyaránt fontosak egy hatékonyan működő teljesítményértékelési rendszer fenntartásához.

Budai Balázs Benjamin „Az e-közigazgatás elmélete” című könyvében úgy fogalmazott, (Budai, 2014) hogy a teljesítménymenedzsment több, mint szimpla mérés, sokkal inkább egyfajta kompromisszuma a szervezet dolgozóinak abban, hogy mit kell elérniük a vállalat céljainak megvalósulásához.

3.3.A teljesítményértékelés főbb fajtái

3.3.1. Az informális teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés egyik fő formája az informális, vagyis a nem hivatalos teljesítményértékelés. Ezzel a típusú értékelési formával szinte biztos, hogy minden olyan személy találkozott, aki dolgozott már legalább néhány napot, hetet. A vezetőség jellemzően rendszeresen szemmel kíséri alkalmazottjai munkáját. Ennek következtében bármiféle visszajelzés a munkára való tekintettel nem hivatalos teljesítményértékelésnek minősül. Egyszerűbben fogalmazva ez egyfajta minősítés, ami lehet negatív és pozitív is. Habár az informális értékelés egyik leginkább pozitív oldalát a visszajelzés gyorsasága adja, nem igazán tartozik a leghatékonyabb módszerek közé. Ezek a nem hivatalos értékelések sokszor szubjektívek, a vezetők meggondolatlanul is adhatnak olyan visszajelzést, ami nem feltétlen tükrözi a munka minőségét. Sajnálatos módon az informális teljesítményértékelést nagyban befolyásolhatják a személyes „beosztott-főnök” viszonyok, ami nem kimondottan etikus egy vállalat életében. Nem hivatalos teljesítményértékelésnek számíthat a dicséret, a jutalmazás, valamint a büntetés és a szidás, negatív kritika is. (Neil Kokemuller, 2022) (Indeed Editorial Team, 2022)

Összességében elmondhatjuk, hogy a mindennapos fejlődés elérésének érdekében az informális teljesítményértékelés akár hasznos is lehet, amennyiben a vezető megfontoltan adja visszajelzését dolgozói számára. Ugyanakkor ahhoz, hogy a vállalat hosszú távon is eredményes fejlődéseket érjen el, mindenképp szükség van a formális, vagyis hivatalos teljesítményértékelés alkalmazására is.

3.3.2. A formális teljesítményértékelés

A formális, vagyis hivatalos teljesítményértékelés egy elhagyhatatlan emberi erőforrás menedzsment funkció, melynek megléte szükséges egy eredményesen működő és fejlődő vállalat életében. A formális teljesítményértékelés lényegében egy rendszerbe foglalt értékelési rendszer, melynek fontosságát a rendszeresség adja. Ha a szervezet megfelelő időközönként az összes dolgozóján véghez viszi az értékelést, akkor az összes válasz meglétekor egy olyan anyagot kapunk kézhez, mely kulcsfontosságú adatokkal bír. Ezek az adatok összehasonlíthatóak, a vezetőség meg tud határozni egy átlagot, ki tudnak tűzni különböző

célokat a jövőre való tekintettel, illetve a dolgozók hatékonyabb munkavégzését is elősegíthetik a megfelelő intézkedések megvalósulásával. (John Terra, 2024)

A formális teljesítményértékelésnek számos célja van, melyek közül a legfontosabb a szervezet teljesítményének megerősítése. A teljesítményértékelés rámutat a vállalat dolgozóinak az erősségeire és hiányosságaira, ennek köszönhetően segít meg tudni, milyen egyéni képzések bevezetésére van szükség. Az értékelés továbbá segíthet egy igazságos jutalmazási rendszer kiépítésében is, mely fejlődésre ösztönzi a szervezet alkalmazottjait. Egy értékelés során számos következtetést vonhat le a vállalat, elképzelhető, hogy a dolgozók rámutatnak bizonyos munkakörök gyengeségeire is, tehát a vállalat kiértékelheti, hogyan fejlesszenek bizonyos munkaköröket a hatékonyság növelésének érdekében. A legfontosabb funkciója a teljesítményértékelésnek egy olyan kommunikációs csatorna kiépítése, amely a vezetőség és a beosztottak között biztosít folyamatos kapcsolatteremtési lehetőséget. A rendszeres visszajelzés segít az alkalmazottnak, hogy jobban tisztában legyenek eredményességükkel és alkalmasságukkal, valamint hiányosságaikkal egyaránt. Hiányosság esetén a vezető feladata, hogy az értékelés során javaslatokat tegyen dolgozója számára, hogy mielőbb javulást érhessenek el a problémás területen. A visszajelzés nagyban motiválja a munkavállalókat, ennek eredményeként pedig megnövekszik munkamoráljuk, lelkesebben végzik feladataikat. A teljesítményértékelés ad a dolgozóknak egyfajta jövőképet, hiszen láthatják mennyire elégedettek velük a feletteseik. Egy értékelés után tudni fogja a dolgozó, hogy milyen esélyei vannak egy esetleges előléptetésre vagy fizetésemelésre a közeljövőben. (Deák, és mtsai., 2004)

A teljesítményértékelés egy másik kiemelten fontos célja a karriertervek megvitatása. Az alkalmazottnak lehetősége nyílik vezetőikkel őszintén beszélgetni erősségeikről és gyengeségeikről, melynek köszönhetően meg tudják vitatni az elkövetkezendő időket érintő karrierterveket is.

Sajnos időnként a vállalatok nem megfelelően kidolgozott teljesítményértékelési módszereket alkalmaznak, aminek következtében még távolabb sodródnak kitűzött céljaiktól. Gyakran elkövetett hiba, hogy a vezetők összehasonlítják a dolgozókat egymással. Ez feszültséghez és ellenségeskedéshez, egészségtelen versengéshez vezethet csapaton belül, továbbá a vezető is könnyen céltáblájává válhat ennek a viszálynak.

A fent említett funkciókat összefoglalva elmondhatjuk, hogy a teljesítményértékelés, amennyiben jól csinálják, olyan célok elérésében segíthet, amely meghatározza egy vállalat sikerességét, valamint a munkavállalók elégedettségét.

3.4. A teljesítményértékelés általános menete

Amennyiben a teljesítményértékelési rendszer már a korábbiakban kidolgozásra került, a vállalat meghatározott időközönként teljesítményértékelést tart munkavállalói körében. Ezt megelőzően a humán erőforrási részleg vezetőségének feladata előkészíteni a teljesítményértékelés folyamatát, melyet teljesítménytervezésnek nevezünk. Ez a folyamat mindenféle teljesítményértékelést megelőz, legyen szó egyéni vagy csoportos értékelésről. Egy korszerű lehetséges módszer a célok kitűzésekor a SMART módszert alkalmazása. Ez azt jelenti, hogy a céloknak az alábbi szempontoknak kell megfelelni a sikeresség érdekében:

- A célok egyediek (**Specific**) tehát nem általánosak, minden munkakörre, személyre vagy csoportos értékelés esetén csoportokra bontva, egyedi célok kitűzése szükséges.
- A célok könnyen mérhetőek (**Measurable**), vagyis az értékelés befejeztével különböző mérések segítségével következtetéseket tudunk levonni az eredményekből.
- A célok megvalósíthatóak (**Achievable**), olyat kérünk az alkalmazottaktól, amely nem tántorítja el őket, a személyükhöz alkalmazkodik és figyelembe veszi a gyengeségeiket, erősségeiket.
- A célok reálisak (**Realistic**), figyelembe kell venni az adott munkakörben lévő létszámot, az egyének és csoportok leterheltségét, és ez alapján kitűzni a célokat.
- A célok időben behatárolhatóak (**Time bound**), vagyis olyan időtávlatban érdemes a célokat kitűzni, hogy azok könnyen megtervezhetőek legyenek, valamint személyzeti változások esetén is elérhetőek legyenek csoportos szervezés esetén. (Kimberlee Leonard, & Rob Watts, 2022)

A teljesítménytervezést követő lépés a mérés folyamata. A szakemberek megfigyelik, melyek azok a célok, amiket elérhetnek, amiket kitűzhetnek a vállalat elé. Ennek az időszaknak a végén szokott bekövetkezni a teljesítményértékelő beszélgetés, amit többféle módon lehetséges véghez vinni. Ennek keretein belül megosztjuk, egyeztetjük az értékelés eredményeit az érintett alkalmazottakkal. Kiemelten fontos, hogy az értékelő beszélgetésre az értékelő és az értékelt személy is megfelelően felkészüljön. Az alkalmazott részéről fontos, hogy tisztában legyen gyengeségeivel, így a beszélgetés során ezeket elemezve eljuthatnak egy olyan irányba, amely felfedi az eszközöket, amikkel javíthatóak ezek a gyenge területek. A teljesítményértékelő beszélgetés során, nagyon fontos, hogy az alkalmazott és a beszélgetést vezető szakember egyaránt ismertesse az álláspontját. Ez azt jelenti, hogy mindkét félnek meg

kell osztania, melyek azok a területek, melyeken az alkalmazott kiemelkedően jól, esetleg gyengén teljesít. Ennél a lépésnél lényeges, hogy az alkalmazott nyitott legyen és reálisan átlássa esetleges problémáit, gyengeségeit és együttműködően viszonyuljon a megjegyzésekhez. Természetesen előfordulhat, hogy a két fél véleménye nem egyezik, ebben az esetben mindenképp törekedni kell arra, hogy egyességre jussanak a felek véleményüket illetően, az alkalmazott és vezetője egyaránt érveket hozhatnak fel saját szempontjaik alátámasztására. A beszélgetés során a vezető kitérhet arra is, hogy milyen elvárásokat támaszt a jövőben alkalmazottja felé. Ezeket az elvárásokat sokszor írásban is lejegyzik, majd amennyiben az értékelt szükségét érzi, kérheti vezetőjét, hogy tájékoztassa őt, milyen támogatást várhat tőle céljai elérése érdekében. (Deák , és mtsai., SZTE JGYPK, 2004)

A teljesítményértékelő beszélgetés során kiemelten fontos, hogy mindkét fél kerülje a személyeskedő megnyilvánulásokat, valamint általánosító megjegyzések helyett konkrét példákat szükséges felhozni igazuk bizonyításához. Kitűnő példa erre például az, hogy ha a dolgozó többszöri alkalommal sem tartotta be a szerződésbe fogalt munkaidő kezdetét. Amennyiben az értékelő úgy fejezi ki magát, hogy „Minden reggel elkésel.” az egy általánosító megjegyzés. Helyette „Az elmúlt negyedévben ötször is komolyabb késéssel érkeztél az irodába.” mondat már egy olyan következtetés, megjegyzés, mely alátámasztható bizonyítékkal bír. Az értékelést megelőző folyamatban persze ehhez mindenképp szükséges, hogy a vezetők mérjék ezeket ez értékelendő területeket, hogy amennyiben szükséges számszerű, mérhető információval rendelkezzenek. (Szendi-Joó, 2022)

Amit sok dolgozó nem lát, az az, hogy a teljesítményértékelő beszélgetés lezárulásával még nem ér véget a teljesítményértékelés folyamata. A következő szakasz a visszacsatolás, melynek során a jól teljesítő dolgozók jutalmazásáról és az alul teljesítő alkalmazottak sorsáról kell dönteni. Nagyobb vállalatok esetén a teljesítményértékelő rendszer szoros összekapcsolásban áll az ösztönzési rendszerekkel, mely nagyban megkönnyíti az előbb említett folyamatot. Napjainkban egyre inkább elterjedtebb, hogy karrierrendszerekkel is biztosított az összeköttetés, így a jól teljesítő dolgozók előléptetésben részesülhetnek a fizetésemelés és a béren kívüli juttatások mellett. Az alul teljesítő alkalmazottaknál kiemelten fontos, hogy felszínre hozzák a probléma gyökereit. Vezetőként fontos, hogy ilyen esetekben ne csak munkahelyi okokra gondoljunk, hiszen sokszor családi háttér, betegség is állhat a gyenge teljesítmény hátterében. Amennyiben viszont a gyenge menedzsment, vezetőség támogatásának hiánya okozza a problémát, mindenképp a probléma megoldására, azonnali javítására van szükség. Ilyen esetben a HR osztály elrendelhet a vezetőnek különböző tréningeken, képzéseken való részvételt, hogy mielőbb pozitív irányba változzon a helyzet.

Amennyiben több típusú probléma is fennáll, érdemes fontossági sorrendet előállítani és minden probléma megoldásán külön-külön dolgozni. Természetesen ettől függetlenül elkerülhetetlen, hogy a rosszul teljesítők egy részétől a vállalat megváljon, hiszen nem minden esetben működnek együtt a kollégák a fejlődést eredményező folyamatokban. (Brusztiné Kunvári, 2014)

3.5. A teljesítményértékelés leggyakoribb metódusai

(Dr. Karoliny Mártonné & Dr. Poór József, 2013)

3.5.1. Az esszé

A teljesítményértékelés egyik kedvelt módszere az esszé, másnéven szöveges értékelés. Ennek során az értékelőnek írásban kell összefoglalnia az alkalmazottak gyengeségeit és erősségeit. Amennyiben az értékelés esszé formájában történik, nincsenek fix, meghatározott értékelési szempontok, ezek teljes mértékben az értékelőtől függenek, miket szeretnének kiválasztani és értékelni. A rövid esszék legnagyobb problémája, hogy könnyen összehasonlíthatóvá teszi a dolgozókat, ami nem etikus a teljesítményértékelés keretein belül.

Amennyiben strukturált esszé megírását várják az értékelő részéről, a vállalat minden esetben előírja, hogy milyen kritériumokat kell értékelniük, ám az értékelés módja maga kötetlen stílusban történhet. A technika jutalmazásra nem használható, viszont fejlesztési célokra jól alkalmazható. (dr. Fehér, 2009)

3.5.2. Osztályozó skála

A leggyakrabban használt teljesítményértékelési módszer az osztályozó skála, melyet szinte kivétel nélkül minden vállalat használ. Az osztályozó skálának több változata is létezik. Alkalmazását megelőzően fontos kiválasztani azokat a teljesítmény alapú információkat, elemeket, melyek szempontként szolgálnak az értékelés során. Ilyen elemek például a munka minősége és mennyisége, a szakmai ismeret, együttműködés vagy a pontosság és a felelősségérzet. Ezeket a kritériumokat szükség esetén pontosan definiálják a könnyebb érthetőség érdekében. A szempontok kiválasztása után lehetőség nyílik a skálák kiválasztására. A skálafokozatok száma a legtöbb esetben 3 és 9 között terjed, használhatunk páros és páratlan

skálát egyaránt. Sok vállalatnál a legnépszerűbb módszer az egytől ötig terjedő, iskolai osztályozásra emlékeztető skála. Ezeknél rendszerint a kiváló eredményt az ötös, míg az elégtelen eredményt az egyes jelöli. Alap esetben az értékelésre csak a számokat használják, ám egyes esetekben a számok mellé egyértelműsítés céljából odairják jelentésüket, minősítésüket is. Az osztályozó skála rendkívül népszerű a HR-esek körében, hiszen kifejlesztésük és alkalmazásuk sem különösen időigényes. Könnyen számszerűsíthetőek, ezáltal könnyen mérhetővé válnak, ami a jó teljesítményértékelés egyik alapvető ismérve. Számos esetben a pontokat összeadva minősítési kategóriákat alkotnak, mely a döntéshozatalnál könnyen kategorizálja az alkalmazottak szintjét. Ám nagy népszerűségnek örvend, mégis találkozhatunk negatív tapasztalattal az osztályozó skálák használata során, hiszen értelmezésük meglehetősen szubjektív, a problémamegoldó képesség például többféleképpen is értelmezhető egy teljesítményértékelés során. (Venclová, Šalková, & Koláčková, 2013)

3.5.3. *Kritikus esetek módszere*

A kritikus esetek módszerét manapság már nagyon ritkán használják egymagában. Alkalmazásának alapja, hogy az értékelőtől elvárják, hogy a mérési idő alatt folyamatosan jegyezze fel az alkalmazott gyengeségeit és erősségeit, vagyis a kritikus pontjait, amik kiemelkedően jók, vagy amiken éppen fejleszteni szükséges. Fontos, hogy alkalmazásakor pontos tulajdonságokat gyűjtsünk, szükség esetén példákkal alátámasztva. Ennek segítségével az értékelő objektíven tudja bemutatni a kritikus eseteket. (AssessTEAM Performance Management Software, 2023)

Legfőbb oka annak, hogy már nem használják olyan sűrűn, az, hogy a magatartásformák feljegyzése kifejezetten időigényes, hatalmas odafigyelést és rengeteg plusz munkát jelent a vezetők számára. Továbbá az eredmények nem számszerűsíthetőek, ezáltal nehezen mérhetőek, így jutalmazásra csak nehezen, vagy egyáltalán nem alkalmazható.

3.5.4. *Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála*

A magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála egy nem olyan régóta használatban lévő teljesítményértékelési rendszer. A fentebb említett osztályozó skálákkal ellentétben, itt a kritikus esetek módszerével kombináljuk az adott értékelési elemeket, ezáltal sokkal precízebben fogalmazhatunk és pontosabb válaszokra számíthatunk. Általában ennél a

módszernél 6-10 egyénre szabott teljesítményelemet alkalmazunk, majd mindegyikhez 6-7 magatartásjellemzőt párosítunk. Ezekhez túlnyomó többségben pontszámot is rendelünk.

A teljesítményértékelési módszer egyik nagy előnye, hogy konkrétabb választ kapunk a munkavállalónk teljesítményéről. Habár a skála elkészítése meglehetősen időigényes, mégis egy olyan áttekinthető eredményt kapunk vele, melyre a hagyományos értelemben vett skálás értékelés nem használható.

3.5.5. Magatartásmegfigyelő skála

A fentebb említett magatartásformákkal jellemzett osztályozó skálákhoz hasonlóan, a magatartásmegfigyelő skála szintűgy használja a kritikus esetek technikáját. A munkakör elemeit képző legfontosabb magatartási tulajdonságokat használjuk értékelendő elemekként. Azonban itt a számok helyett gyakoriságot kifejezve értékeljük az alkalmazottak teljesítményét. Leggyakrabban egy 3 vagy 5 fokozatú skála használatos, mely azt mutatja, hogy a felsorolt magatartásforma megfigyelhető, részben megfigyelhető, vagy egyáltalán nem volt látható az értékelt elmúlt mérési időszakában. Ez a módszer, habár rendkívül hatékony, mégis idő és költségigényes, ezáltal nem használják túl gyakran. (Lucas, 2021)

3.5.6. Munkanorma

Ezt a módszert irodai dolgozóknál nem igen használják, viszont fizikai állomány értékelésekor meglehetősen népszerű teljesítményértékelési forma. A termelésben dolgozó alkalmazottak felé kitűznek egy elvárt, ténylegesen elkészített darabszámot, melynél figyelembe veszik a munkára felhasznált időt is. Az idő és teljesítménynorma egy teljesen elfogadott módja a dolgozók értékelésének, hiszen számszerűsíthetőségével könnyen mérhetővé válik. Könnyen összehasonlíthatóvá teszi a dolgozók munkáját, illetve a meghatározott norma útmutatóként szolgálhat az alkalmazottak számára. Habár önállóan nem használják teljesítményértékelésre, egyéb más módszereket gyakran egészítenek ki vele. . (Karoliny & Balogh, 2023)

3.5.7. Célközpontos vezetés

A célközpontos vezetés, másnéven „Management by Objectives” (MbO) a korábbi, tradicionális értékelésekkel szemben, melyek az értékelési időszakig nyújtott (tehát múltbéli)

teljesítményt értékelték, már azt a szempontot képviselte, miszerint a múlt helyett a jövő teljesítményelvárásaira kell fókuszálni. Ez a szempont csupán a 70-es évektől kezdett népszerűvé válni. A módszernek egy magyar megfelelője is létezik, amit Megegyezéssel Eredménycélokkal Történő Vezetésnek neveznek. Sikeressége mögött az áll, hogy igyekszik egyeztetni az egyének és a vállalat érdekeit, mindezt úgy, hogy tisztán és érthetően megfogalmazza a dolgozók számára, hogy milyen teljesítményeket vár el. Ez a rendszer lényegében nem csak önálló teljesítményértékelési rendszer, hiszen az ösztönzésben is részt vesz. Ennek köszönhetően sokan menedzseri filozófiaként is utalnak rá, melynek segítségével a vezető és beosztottja közösen tudja megtervezni a célokat, tudnak együtt gondolkodni, motiválni egymást és a mindennapi kommunikációjukat folytatni. (Levinson, 2003)

A módszer fontosságát az határozza meg, hogy a vezető és alkalmazottja közösen határozzák meg a teljesítményben elvárt célokat. A technika által egy olyan mérhető eredményt kapunk, amely nem véletlen vált olyan népszerűvé: napi kapcsolatot biztosít az alkalmazott és vezetője között. Habár a mai napig egy közkezdvelt értékelési formaként tartjuk számon, negatív oldala is létezik, hiszen, ha a vezető és dolgozója közötti bizalom nem kölcsönös, abban az esetben nem lehet hatékonyan alkalmazni. Sokszor ennek kivitelezése is problémákba ütközhet, amennyiben a megbeszélések időpontjai egyik félnek sem megfelelőek hosszabb időn keresztül. A célkitűzés megfogalmazása nem könnyű feladat a vezető számára. Ahhoz, hogy a célkitűzés jó legyen, már csak egy mondatnak is sok tényezőnek meg kell felelnie. Egyedi, mérhető eredményt kell kitűzni, belefűzve a cselekvés típusát, dátumát és szükség esetén a költségét egyaránt. (Hayes, 2024)

3.5.8. Rangsorolás

A rangsorolás azon értékelési módszerek közé tartozik, melyek alkalmasak több alkalmazott egyszeri összehasonlítására. Az értékelés során a vezető feladata, hogy beosztottjait sorba állítsa a legjobbtól a legrosszabb felé. Ez az eljárás kisebb csoportok esetén meglehetősen hatékony lehet, ám 15-20 főnél több személy egyszeri értékelésére már csak nehezen alkalmazható. Ilyen esetekben a rangsor elejére kerül a legjobb dolgozó, míg a végére a legrosszabb, és középre haladva egyesével értékeli dolgozóit. (Grote, 2005)

3.5.9. Kényszerített szétosztás

Ennél a teljesítményértékelési módszernél szintén lehetőségünk van egyszerre több alkalmazottat értékelni és csapaton belül összehasonlítást végezni. Az értékelő feladata ebben az esetben az, hogy az előre meghatározott 100%-ot teljesítmény alapján ossza el beosztottjai körében. Egy 5 fős csapat esetén ez a következőként nézhet ki: 10% - 30% - 20% - 30% - 10%. Az értékelés során általában két technikát kereszteznek egymással a pontosabb eredmény elérése érdekében. Az egyik használatos módszer, a már fentebb említett MbO technika, vagyis a célközpontos vezetés, mely jellemzően az eredménycélokra épít. Jellemzően táblázat formájában zajlik az értékelés, melyben adott kulcsterületekhez rendelnek bizonyos célokat, amikhez időnként határidőket is társítanak a súlyok megállapításával, az eredmények megjelölésével és a siker mérőszámainak láthatóvá tételével. Számos vállalat szívesen használja ezt az értékelési módszert. Habár kidolgozása meglehetősen időigényes, részletessége lehetővé teszi a minőségi javulást viszonylag rövid időn belül. (Armstrong & Helen, 2005)

4. A PRIMER KUTATÁSBAN ALKALMAZOTT MÓDSZEREK BEMUTATÁSA

Mivel dolgozatom témája, a teljesítményértékelés, leginkább gyakorlati szempontból lényeges a vállalatok életében, így egy internetes kutatás keretein belül szeretném bemutatni ennek fontosságát.

A kitöltési mintáim számát 100 főre határoztam meg, így evidens volt számomra, hogy egy olyan kérdőívet állítsak össze, melyet online formátumban elérhetővé tehetek és akár párhuzamosan több személy is kitöltheti, ezáltal egyszerűbbé téve az adatgyűjtés folyamatát. Kutatásom kvantitatív kutatási módszerekre épül. Ennek a módszernek legfőbb jellemzője, hogy az eredmények könnyen számszerűsíthetőek és mérhetőek. Mivel viszonylag nagy mintaszámmal dolgoztam, így fontos volt számomra, hogy ne egyesével kelljen a kitöltőket megkeresnem, a módszer tehát lehetőséget adott arra, hogy míg a kérdőív elérhető volt a válaszadók számára, addig dolgozatom további részeire koncentrálhattam. Időhatékonyság szempontjából, valamint a témának gyakorlatiasságából adódóan döntöttem a kvantitatív módszerek alkalmazása mellett.

A teljesítményértékelés egy olyan funkció, mely előfordulásával minden munkavállaló találkozott már valamilyen módon. Ezáltal egy adott vállalat dolgozóit céloztam meg, ahol egy számomra is jól ismert teljesítményértékelési rendszer van kiépítve. A kérdőíves módszer lehetőséget adott arra, hogy az egyének kifejtsék álláspontjukat, érzéseiket a témával kapcsolatosan. Mivel a kérdőív anonim módon került kitöltésre, így a dolgozók aggodalom nélkül jelölhették a számukra leginkább jellemző lehetőségeket. Anonimitás mellett főként abból az okból döntöttem, hogy elkerülhető legyen az esetleges félelem a véleményük név szerinti nyilvánosságra kerülésétől.

A módszer alkalmazása során figyelembe vettem a célpopuláció fő tulajdonságait, tehát mind nyelvezetben, mind pedig a témában igyekeztem olyan kérdéseket feltenni, melyek könnyen értelmezhetőek és elhelyezhetőek a vállalat dolgozói számára. A kérdőívben törekedtem a változatosságra és tömörségre, ezáltal egy 25 kérdésből összeállított kérdéssort készítettem. A kérdőív kiküldését megelőzően próba kitöltéseket végeztem, így megbizonyosodhattam arról, hogy a kitöltés nem vesz túl sok időt igénybe. Annak érdekében, hogy a kérdőív ne legyen egyhangú, több típusú kérdést is alkalmaztam.

Nyitott kérdést csupán 2 alkalommal illesztettem a kérdőívbe, mivel az ilyen típusú kérdéseket nehezebb számszerűsíteni az általam választott témában. Ebből kifolyólag a kérdőív

nagyrészt zárt kérdésekből áll, ahol a válaszlehetőségeket előre rögzítettem. Az általános egyszeri és többszörös választási lehetőséget kínáló kérdések mellett skálakérdéseket is alkalmaztam, melyeknél a kitöltőnek 1-től 5-ig terjedő skálán kellett megjelölni válaszáat. Az ilyen típusú kérdéseknél törekedtem a változatosságra és egyértelműsége, a számok mellé magyarázatot is adtam, így egyszerűbbé téve az adott minta elemzését és értelmezését. A dolgozók véleményének felméréséhez a Likert-skála alkalmazása állt rendelkezésemre. Ezekkel a kérdés típusokkal a dolgozók egyetértését mértem egy-egy adott témával kapcsolatosan, továbbá segítségemre volt az egyes teljesítményértékelési technikák alkalmazási gyakoriságának felmérésére is.

Miután a kérdőívet én és további 3 ember is leteszteltük, a szükséges javítások elvégzése után nyilvánosságra hoztam a kérdéssort az érintettek között. Kérdőívemre összesen 102 személy érvényes kitöltése érkezett. Az ezt követő fejezetben célom ismertetni a kérdőíves kutatás részletes eredményeit.

Kutatásomat egy telekommunikációs eszközök gyártásával foglalkozó vállalatnál végeztem 2024 márciusában, mely világszerte 130.000 főt alkalmaz. Magyarországon 300 alkalmazottjuk dolgozik 2 irodahelyiségben.

Diplomadolgozatomban az alábbi hipotéziseket fogalmazom meg:

H1:Feltételezem, hogy a teljesítményértékelő beszélgetés során a válaszadó munkavállalók a béremelés témát tartják a legfontosabbnak.

H2: Úgy gondolom, a válaszadó alkalmazottak között a leginkább megfigyelt teljesítményértékelési tényező a megbízhatóság és pontosság.

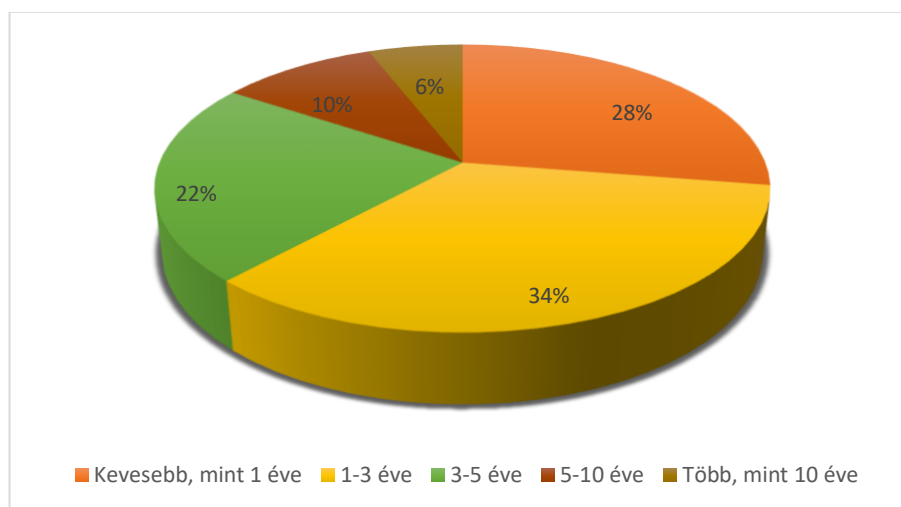
H3: Feltételezem, hogy a válaszadó munkavállalók esetében a kötetlen beszélgetés a teljesítményértékelés leggyakoribb módszere.

H4: Feltételezem, hogy a Covid-19 járvány megjelenésének ellenére még mindig a személyes jelenlétet igénylő teljesítményértékelő beszélgetés a legnépszerűbb

5. SAJÁT KUTATÁS – A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

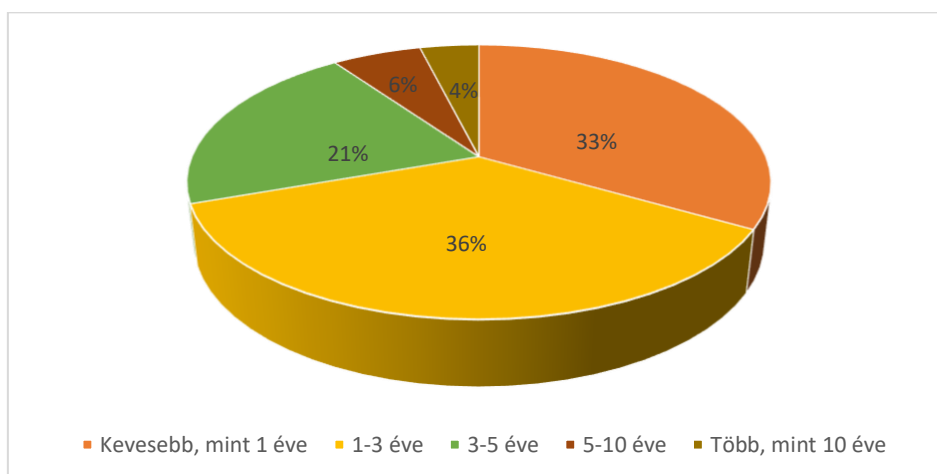
5.1. A kérdőív elemzése

Kutatásom első lépéseként szeretném a válaszadóim demográfiai adatait bemutatni. A kérdőív kitöltésében 60 férfi és 42 nő vett részt. 69%-uk a fővárosban lakik, míg a többiek megyei jogú városokban, kisvárosokban és falvakban élnek. A kérdőív végén megkérdeztem őket, milyen régóta dolgoznak a vállalatnál és az adott pozíciót mióta töltik be.



1. ábra: Milyen régóta dolgoznak a vállalatnál a kitöltők? (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás alapján)



2. ábra: Milyen régóta dolgoznak a kitöltők jelenlegi pozíciójukban? (n= 102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás alapján)

A kitöltött minták alapján az alábbi következtetéseket tudtam levonni:

- Azoknál a dolgozóknál, akik több, mint 5 éve dolgoznak a vállalatnál, gyakrabban előfordul, hogy már pozíciót váltottak az elmúlt 1-3 évben
- 6 olyan alkalmazott töltötte ki a kérdőívet, aki több, mint 10 éve a vállalatnál dolgozik, közülük 4-en ugyan abban a pozícióban vannak, mint amikor ott kezdtek dolgozni

Céлом volt továbbá megtudni, mennyire elégedettek a dolgozók a vállalattal, így megkértem jelöljék be, ajánlanák-e a céget ismerőseiknek. A válaszadók 62,7%-a jelezte, hogy nyugodt szívvel ajánlaná, míg 11,8% csak részben. A kitöltők 25,5%-a egyáltalán nem ajánlaná, hogy ennél a vállalatnál dolgozzon ismerősük. Az alábbi táblázatban számadatokkal szemléltetem a fenti eredményeket:

	%	fő
Ajánlja	62,7%	64
Részben ajánlja	11,8%	12
Nem ajánlja	25,5%	26

1. táblázat: A vállalatról alkotott vélemények (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás alapján)

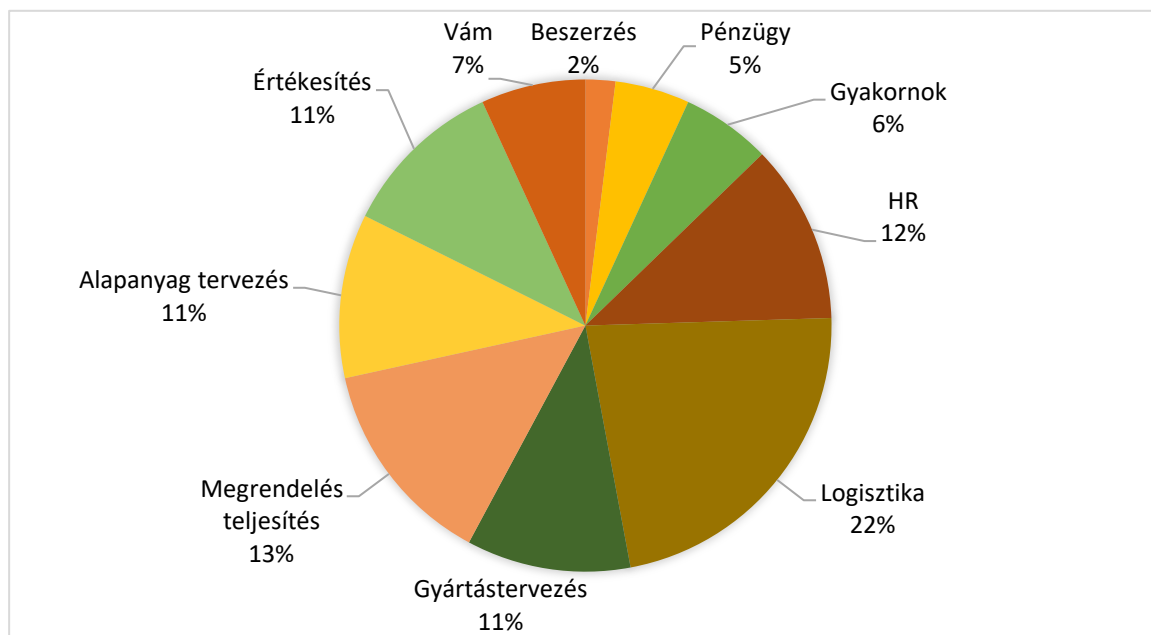
A válaszadók pozíciójukat illetően meglehetősen sokrétűek. Az alábbi diagrammon láthatjuk, hogy a legtöbb kitöltés logisztikai területről érkezett. 6 válaszadó gyakornoki pozíciót jelölt meg. Ennek oka, hogy több olyan gyakornok is dolgozik a cégnél, akik egyszerre több részleg munkáját támogatják, ezáltal több területre is betekintést nyernek.

Terület	fő
Beszerzés	2
Pénzügy	5
Gyakornok	6
HR	12
Logisztika	23
Gyártástervezés	11
Megrendelés teljesítés	14

Alapanyag tervezés	11
Értékesítés	11
Vám	7

2. táblázat: A válaszadók elhelyezkedési területe (fő) (n= 102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás alapján)



3. ábra: A válaszadók elhelyezkedési területe százalékban (n= 102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás alapján)

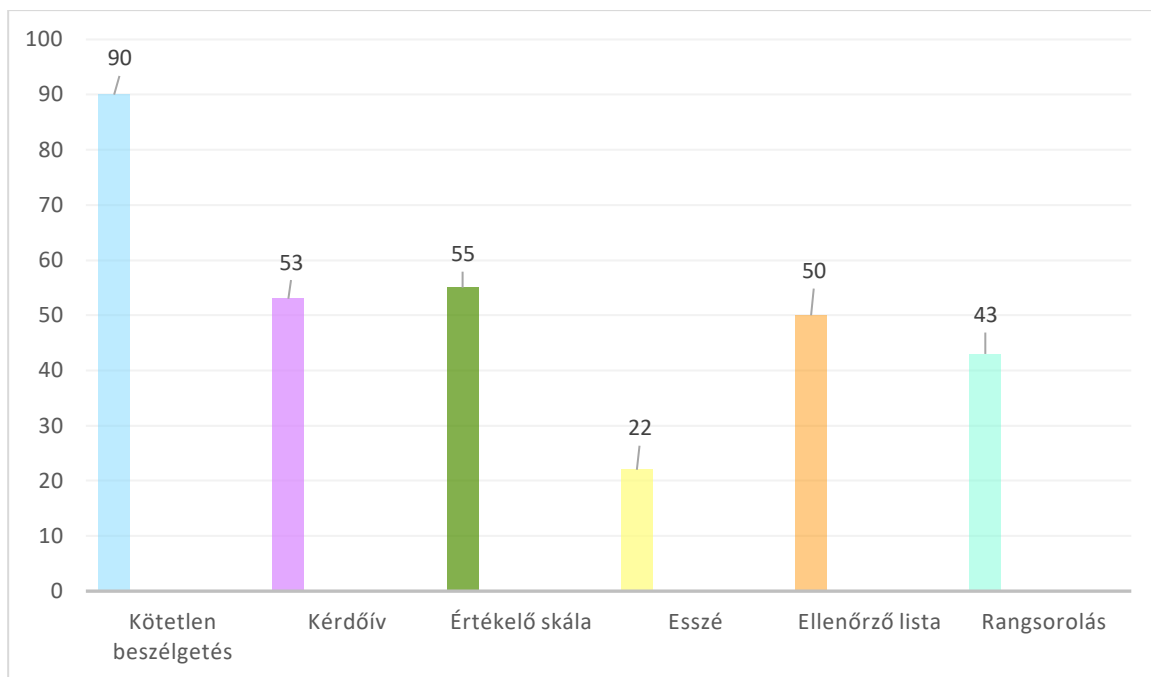
Kérdőívem első szakmába illő kérdésével szerettem volna kizárni a vállalat azon dolgozóit, akiknek még nem volt részük teljesítményértékelő beszélgetésben. Ide olyanok tartoztak, akik még csupán néhány hete dolgoznak a cégnél. Kérdőívemre összesen 102 személy érvényes kitöltése érkezett, akiknek volt már része bármi féle teljesítményértékelésben.

Kérdőívem első szakaszában az általános teljesítményértékelési tapasztalataikról kérdeztem a kitöltőket.

Elsőként célom volt felmérni, hogy a kitöltők hány százaléka találkozott már egyéni, illetve csoportos teljesítményértékeléssel. A válaszadók 99%-a találkozott egyéni

teljesítményértékeléssel a cégnél, míg csoportossal mindössze 38.2%-uk. Ez tehát azt jelenti, a 102 megkérdezett közül 101-nek volt része egyéni teljesítményértékelésben, 39-en pedig már a csoportos értékelést is megtapasztalhatták. Az arányok alapján 1 olyan személy van a 102-ből, akinek csoportos értékelésben már volt része, azonban az egyénire még nem került sor. Ezek az arányok megfelelően szemléltetik, hogy a vállalat nagy hangsúlyt fektet az egyének megfelelő értékelésére. A vezetők korábbi elmondása alapján kiemelten fontosnak gondolják, hogy minden személyt egyéniségként kezeljenek. Minden dolgozónak különbözőnek az erősségeik, különböző gyorsasággal tanulnak és fejlődnek, ezáltal az egyéni értékelést tartják a leginkább hasznos teljesítményértékelési verzióknak. Csoportos értékelés, habár előfordul, inkább a projekteken dolgozó csapatoknál jellemző, ahol kiemelten fontos az együttműködési készségek megfelelő alkalmazása és fejlesztése.

Szakirodalmi áttekintésem során kitértem arra is, hogy az értékelő beszélgetéseken több résztvevő is jelen van, nem hivatalos értékelés esetén pedig akár közvetlen kollégáinktól is kaphatunk visszajelzést. Ide tartoznak az egyszerű dicséretetek, elismerések, amiket velünk egy szinten lévő kollégáinktól is kiérdemelhetünk, viszonzozhatunk. A kitöltők 98%-át közvetlen felettesük értékeli, ami jelen esetben 100 embert jelent. Kifejezetten logisztikai területen dolgozók esetében megfigyelhető, hogy a velük napi szinten kapcsolatban álló ügyfelek, mint például beszállítók és szállítmányozási cégek dolgozói is értékelik őket a mindennapokban. A válaszadók 48%-ának volt már része ilyen értékelésben. Egyre inkább elterjedt módszer, hogy egyes területeken dolgozó személyek bizonyos ügyei lezárását követően, automatikus e-mail-t küldenek ügyfeleik számára, hogy értékeljék a dolgozót megadott szempontok alapján. Ezek legtöbbször rövid kérdőíves értékelések, melyben kitérnek a dolgozó segítőkészségére, kommunikációs stílusára, valamint gyorsaságára és precizitására egyaránt. Elemzésemben szereplő vállalat szintúgy használja a fentebb említett automata e-mailes értékelő rendszert, melyet az ügyfelek túlnyomó része figyelembe vesz és kitölti. 9 további kitöltő egyéni választ adott meg, melyben jelezte, hogy a mentora rendszeresen ad neki értékelő visszajelzést. A vállalat erősen mentor alapú rendszerre épül. Bármely csapatról is beszéljünk, ha új dolgozó érkezik, már első napon rendelnek mellé egy mentort, aki végig kíséri őt 3 hónapos próbaideje alatt. Feladatai közé tartozik a betanítás, ezáltal könnyen adhatnak visszajelzést a dolgozók teljesítményét illetően, mint például motiváltság, tanulni akarás.

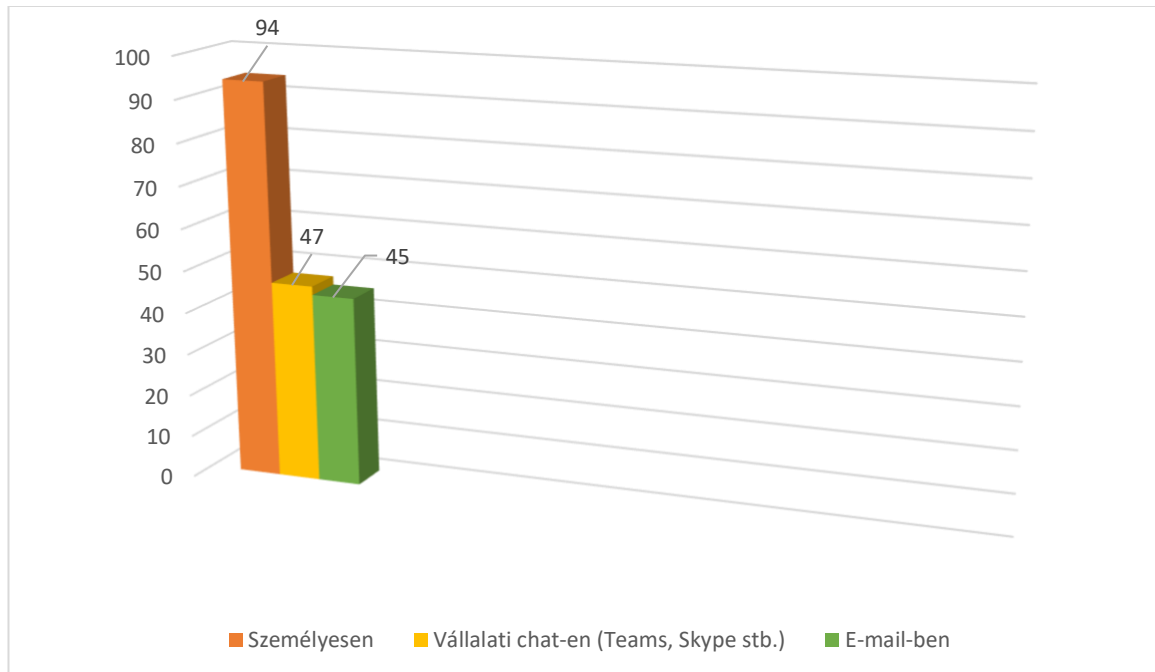


4. ábra: Teljesítményértékelési metódusok (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás alapján)

Általánosságban véve többféle típusú teljesítményértékelésről beszélhetünk, melyeket a vállalat rendszeresen használ alkalmazottai teljesítményének mérésére. A kitöltők 88.2%-a, vagyis a 102-ből 90 személy részesedett már olyan értékelésben, mely egy kötetlen beszélgetés formájában zajlott. Az informális teljesítményértékelésnek ez az egyik legnépszerűbb módja. A mindennapi munkavégzés során bármikor könnyen kaphatunk és adhatunk ezen a módon visszajelzést, egyik nagy előnye, hogy gyors és nem szükséges rá felkészülni. Ebből ered azonban a módszer hátránya is, nem megfelelő vezetői hozzáállás esetén hirtelen felindulásból elhangzott visszajelzést is kaphatunk. A válaszadók több, mint fele találkozott már kérdőíves és értékelő skálás megoldással, melyek előnyeit és hátrányait dolgozatomban szakirodalmi áttekintésében részletesen kifejtettem. A cég előszeretettel alkalmazza továbbá az ellenőrző listákat is, mellyel a kitöltők 49%-a találkozott már korábban. Az igen/nem válaszlehetőséget kínáló ellenőrző listák népszerűsége egyre csak nő. A vállalatok nagy részének létszáma rohamosan növekszik, az otthonról való munkavégzés adta lehetőségek megoldást nyújtanak a nagyobb létszám fenntartására. Ennek következményeként a szakemberek igyekeznek olyan értékelési módszereket alkalmazni, melyek elkészítése és összesítése nem vesz igénybe túl sok időt.

A home office Covid-19 óta való elterjedésének következtében a korábban kizárólag személyes formában zajló informális visszajelzések mára már egyéb módon is történhetnek. Az alábbi ábrán láthatjuk, hogy a személyes értékelés még mindig a legnépszerűbb módszerek közé tartozik, de az online jelenléte is számos, egyre több dolgozó tapasztalja. Ennek fő oka a vállalat esetén az emelkedett home office napok száma az elmúlt 3 év során.

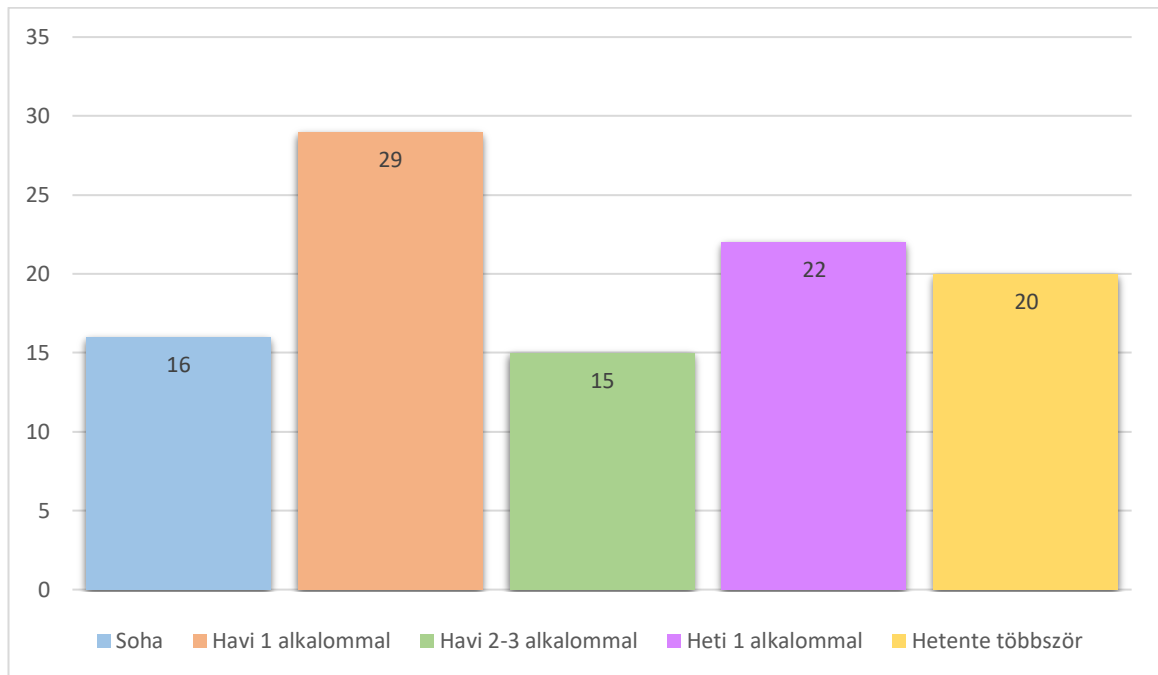


5. ábra: Az informális teljesítményértékelés módjai a vizsgált vállalatnál (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás eredményei alapján)

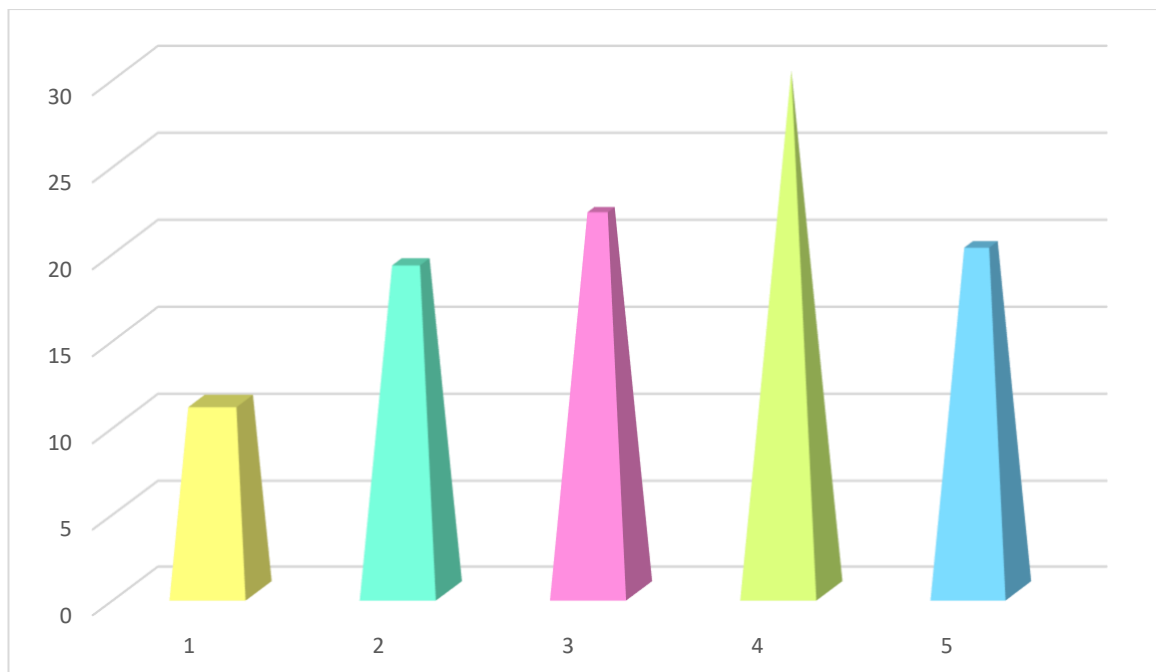
A nem hivatalos teljesítményértékelések a mindennapokban zajlanak, amikor is olyan visszajelzéseket kapunk, melyek általában az éppen aktuális munkánkhoz, hozzáállásunkhoz köthetőek. Legtöbbször az informális teljesítményértékelés során dicséretet, negatív kritikát és javaslatokat kaphatunk felettesünktől. Dolgozatomban vizsgáltam, hogy milyen összefüggés fedezhető fel abban, hogy a dolgozók milyen gyakran részesülnek pozitív visszacsatolásban és hogy ezt ők milyen gyakran várnák el. Számomra meglepő eredményeket mutatott az összegzés, miszerint a kitöltők közül 16-an soha sem kapnak dicséretet, 29-en maximum havi 1 alkalommal és 15-en maximum havi 2-3 alkalommal. Ez alapján a 102 kitöltőből 60-an nagyon ritkán, vagy szinte soha nem kapnak pozitív visszajelzést, ez arányosan az 50%-ot is meghaladja. Ezzel szemben, az alkalmazottak fele úgy érzi, gyakrabban lenne szüksége dicséretre a munkáját illetően. A mindennapi teljesítményértékelés során kifejezetten fontos,

hogy dolgozóink számára megfelelő visszajelzéseket adjunk, hiszen ez nagyban kihat a motivációjukra és teljesítményükre a jövőben.



6. ábra: Dicséret gyakorisága (n=102)

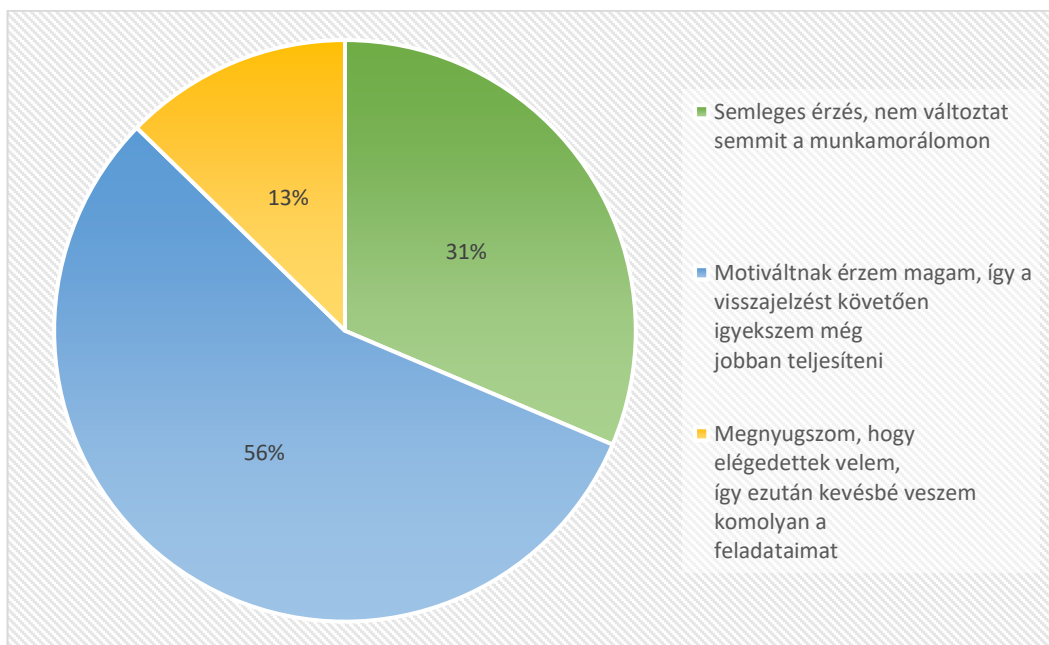
Forrás: Saját szerkesztés (kutatás alapján)



7. ábra: Pozitív visszajelzés elvárásának gyakorisága 1-től 5-ig terjedő skálán (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás alapján)

Kérdőívemben arra kértem a kitöltőket, jelöljék meg, hogyan hat munkavégzésükre a pozitív visszajelzés. A lenti ábráról leolvasható, hogy a kitöltők 56%-a motiváltabbnak érzi magát dicséret esetén, mindössze 31% az, akik úgy gondolják nem változtat az értékelés a munkájukon. 13%-uk azonban úgy véli, ha elégedettek munkájával, azáltal kikerül a vezetőség látóköréből és a kevesebb figyelem eredményeként már nem érzi, hogy továbbá is ugyan olyan komolysággal kell munkáját végeznie. Ez a fajta hozzáállás általában konfliktusokhoz vezet, mivel a vállalat szereti felügyelni a dolgozók leterheltségét, annak optimalizálása érdekében, így könnyen észrevehető, ha valaki már nem az elvárt minőségben végzi munkáját.



8. ábra: Milyen hatással bír a pozitív visszajelzés az alkalmazottak motivációjára? (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás eredményei alapján)

A negatív visszajelzésekre való reakciókat is vizsgáltam. A kitöltők csaknem 40%-a örül a visszajelzésnek és ezekből a kritikákból igyekszik a jövőben építkezni, míg 30%-uk úgy érzi, rájuk nem bír semmiféle hatással a negatív kritika, azt követően is ugyan olyan lelkesedéssel végzik feladataikat. A válaszadók 30%-át azonban megviseli, ha negatív visszajelzésben részesül. 20 személy, habár eleinte nehezen fogadja el a kritikát, idővel megbarátkozik vele és a későbbiekben figyelembe veszi munkafolyamatai során. 11 válaszadó viszont azt gondolja, a negatív visszajelzés teljesen letöri lelkesedését és hosszabb időre elveszíti motivációját. Úgy

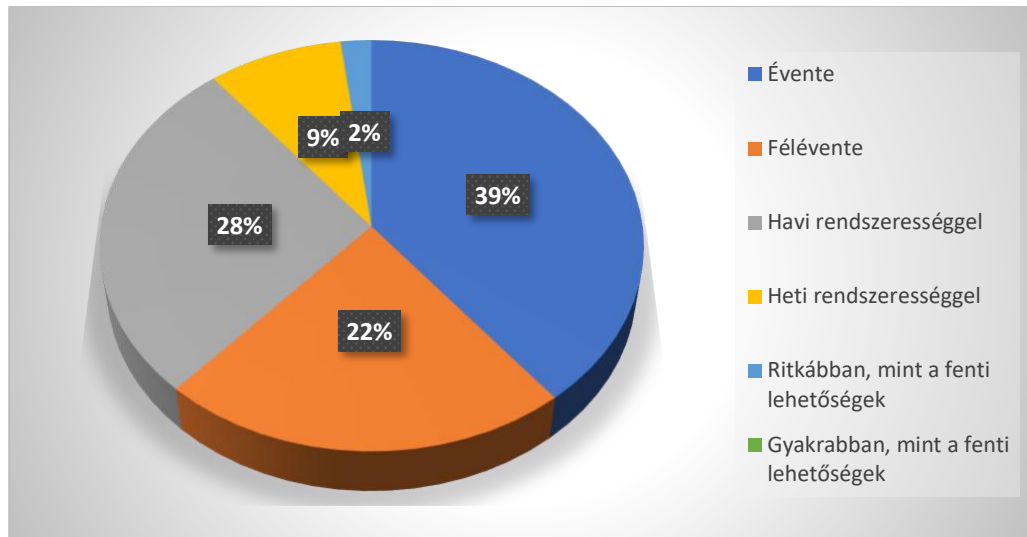
gondolom, lényeges kitérni a negatív visszajelzések fontosságára, hiszen ezek alapján lehet fejlődni és tanulni. Mondhatjuk, a negatív visszajelzés sokkal jobb, mint ha abszolút nem érkezne semmiféle reakció. Természetesen vezetőként fontos tudni, hogyan adjunk úgy negatív visszacsatolást, hogy a dolgozóink ne sértésnek vegyék azt. Szeretném kiemelni, hogy negatív kritika esetén meglehetősen fontos, hogy kerüljük a személyeskedést, mivel szakszerűtlen és teljesen hiteltelenné teszi a vezetőt.

Kutatásomban céлом volt feltárni, hogy milyen gyakran fordulnak elő személyeskedések a vezető részéről a mindennapi értékelő megjegyzések során. 102 kitöltőből 14 személy tapasztal személyeskedő magatartást felettesétől, ami a válaszadók 13.7%-át teszi ki. Ennél a kérdésnél kifejezetten kértem a dolgozókat, hogy amennyiben találkoztak személyeskedéssel, írják le röviden, hogyan sikerült a problémára megoldást találni. Habár legtöbb esetben sikerült a munkavállalónak megbeszélnie felettesével, néhányan már nem voltak ilyen szerencsések. Két olyan kitöltő válaszát kaptam, akik esetében a személyeskedés olyan mértékig fajult, hogy vállalaton belül csapatot váltottak a felettesük magatartása miatt. Véleményem szerint a vezetők fejlesztése meglehetősen fontos, hogy dolgozóikat megfelelő módon értékeljék. Saját tapasztalat alapján a menedzserek időnként hirtelen véleményüket fejezik ki, egy-egy adott hibára reflektálva.

Kutatásom következő szakaszában a vállalat formális teljesítményértékelési folyamatát vizsgáltam.

A cégen belüli részlegek egyéni teljesítményértékelő folyamatokkal rendelkeznek, ami kihat a hivatalos teljesítményértékelés gyakoriságára is. Az alábbi kördiagrammon láthatjuk, hogy a válaszadók 39%-a éves szinten vesz részt hivatalos teljesítményértékelésen, 22%-uk fél évente, a fennmaradó 39% pedig ennél gyakrabban. Az, hogy a dolgozók milyen gyakran vesznek részt ilyen értékelésen több tényezőtől is függ. Saját tapasztalatom alapján elmondhatom, hogy próbaidő alatt az első 3 hónapban heti rendszerességgel vesznek részt a munkavállalók hivatalos teljesítményértékelésen. A betanítás során minden pénteken kötelessége az új alkalmazottnak egy részletes összefoglalót írnia a hét eseményeiből, miket tanult, milyen készségeket sajátított el stb. Ennek megfelelően minden hétfőn érkezik erre a vezető felől egy reflektálás, ami egy 15 perces teljesítményértékelő beszélgetés formájában zajlik. Természetesen az alábbi számok nem csak a felettesétől kapott értékeléseket tartalmazzák, hanem az egyéb forrásból származó visszajelzéseket is. Logisztikai területen

dolgozóknál például gyakori, hogy ügyfelek automatikus e-mail-t kapnak „Kérjük értékelje kollégánk munkáját!” címmel. Ennek folyamatát diplomamunkám előző fejezetében részletesen taglaltam.

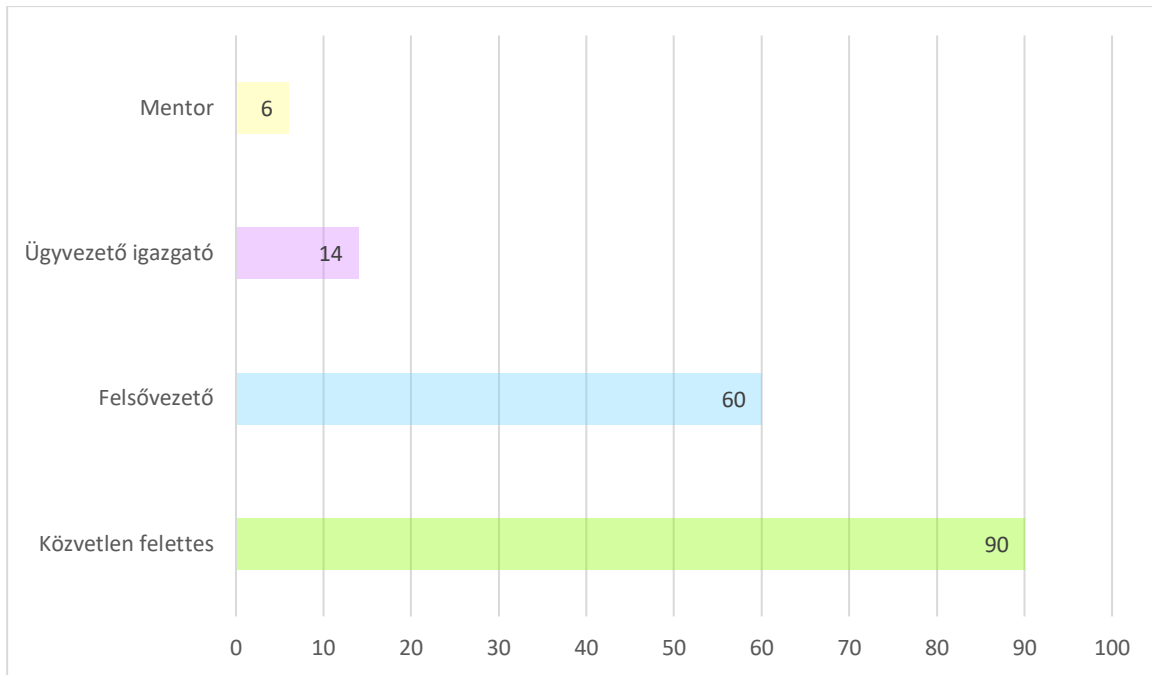


9. ábra: Az alkalmazottak teljesítményértékelésének gyakorisága (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás eredményei alapján)

A fenti adatok alapján elmondhatjuk, hogy a vállalat meglehetősen nagy hangsúlyt fektet a teljesítményértékelésre, főként annak gyakoriságára.

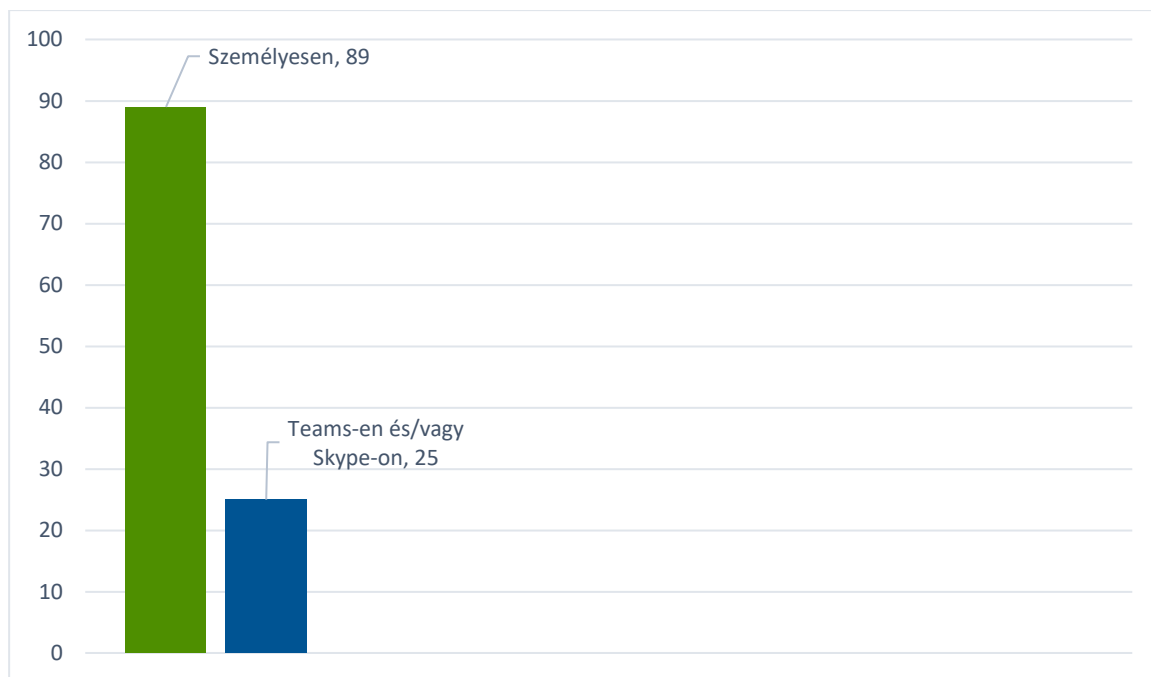
Ahogy a szakirodalmi áttekintésem során már említettem, a teljesítményértékelő beszélgetéseken az alkalmazotton kívül jelen van egy vagy több vezető, esetleg kolléga. A kitöltők 89%-ának a közvetlen felettesük minden esetben részt vesz a hivatalos értékelőkön, míg 59%-nak a felsővezető, 14%-uknak ügyvezető igazgató is jelen van a folyamat során. Ez természetesen függ az adott pozíciótól és az értékelés céljától is. Ahogy azt korábban említettem, a mentorok fontos szerepet játszanak a betanítás során. A válaszadók 6%-a, vagyis 6 személy jelölte meg, hogy hivatalos értékelésén a mentora is részt vett.



10. ábra: A hivatalos teljesítményértékelő beszélgetések résztvevői vezetői oldalon (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás eredményei alapján)

Habár informális teljesítményértékelést viszonylag egyszerű online platformokon adni, napjainkban a formális teljesítményértékelés sem feltétlen kötött személyes jelenléthez. 89%-a a kitöltőknek személyes értékelőbeszélgetéseken szokott részt venni, a fennmaradó válaszadók pedig Teams-en és Skype-on kapnak visszajelzést munkájukat illetően. A vállalat vezetőivel beszélgetve megtudhattam, hogy a Covid-19 járvány előtt kizárólag személyesen került sor a hivatalos teljesítményértékelő beszélgetésekre, mivel így sokkal hatékonyabbnak gondolták a folyamatot. A járvány megjelenésével viszont rákényszerültek egy alternatív megoldás előkészítésére, amely azóta bizonyos munkakörben dolgozók esetén a mai napig használatban van. Fontosnak tartom hozzátenni, hogy alapvetően még napjainkban is a személyes értékelést preferálják, hiszen így bizonyosodhatunk meg arról, hogy a munkáltató és alkalmazott is teljes mértékben a beszélgetésre koncentrál. Továbbá ezeken az értékeléseken a testbeszéd is kiemelten fontos, amit egy esetleges online értékelés során nehéz vagy lehetetlen észre venni, majd belőlük következtetéseket levonni.



11. ábra: A hivatalos teljesítményértékelő beszélgetés platformja (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás eredményei alapján)

A teljesítményértékelő beszélgetések úgy lehetnek igazán hatékonyak, ha arra mind a munkáltató, mind az értékelt kellőképpen felkészülnek. A kitöltők 77,2%-a fel szokott készülni az értékelő beszélgetésekre. Mivel ezeken a beszélgetéseken szinte kivétel nélkül mindig szóba kerülnek a célok a jövőt illetően, mindenképp tanácsos alkalmazottként összeírni, hogyan szeretnénk fejlődni az elkövetkezendő időszakban. Ha az értékelő látja, hogy megfelelően összeszedett gondolatokkal érkezünk, az pozitív hatással bírhat értékelésünkre. Ahogyan dolgozatomban már említettem, nem mindig pozitív visszajelzést kapunk, így célszerű felkészülni arra is, hogy negatív visszacsatolás érkezik. Éppen ezért fontos felismerni gyengeségeinket, így, ha ezeket illetően kapjuk a kritikát nem ér majd meglepetés szerűen és sokkal könnyebb lesz építkezni belőle.

Hivatalos teljesítményértékelés során az értékelő személy részletesen felkészül és egy adott módszer alapján a megadott szempontok szerint értékeli a munkavállalót. Kutatásomban vizsgáltam, hogy mely értékelési szempontokat veszik figyelembe, ezeket az alábbi táblázatban szeretném átláthatóan összefoglalni:

Értékelés szempontja	Figyelembe veszik (fő)	Nem veszik figyelembe (fő)	Nem tudja, hogy figyelembe veszik-e (fő)
Kreatív problémamegoldás	76	24	2
Szakismeret	59	39	4
Szakirányú tapasztalat, gyakorlat	57	42	3
Nyitottság a változásra	46	48	8
Megbízhatóság, pontosság és precizitás	86	12	4
Kommunikációs készségek	68	29	5
Konfliktuskezelés	57	41	4

3. táblázat: Értékelési szempontok a teljesítményértékelés során (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutató eredményei alapján)

A fenti táblázatban megfigyelhetjük, hogy 86 főnél figyelembe veszik és értékelik a megbízhatóságot, precizitást és pontosságot egyaránt, hasonlóan a kreatív problémamegoldáshoz, melyet 76 személy értékelésénél vették figyelembe. Ezek mind olyan területek, melyek pozíciótól függetlenül, minden alkalmazott számára fontos készségeket foglalnak magukban. Ami számomra érdekesség, hogy a konfliktuskezelést 41 kitöltőnél egyáltalán nem veszik figyelembe, míg 4-en nem tudták eldönteni, hogy értékelésre került-e ez a tényező náluk, holott az egyik legfontosabb fejlesztendő készségek közé tartozik. Multinacionális környezetben gyakran szembesülhetünk nézeteltérésekkel, amit a különböző kultúrák találkozása eredményez. A szakirányú tapasztalat 42 főnél nem kerül értékelésre. Ennek valódi oka az, hogy a megkérdezettek mindegyike irodai munkát végez, gyakran betanítható rendszerek használatával. Ennek eredményeként a tapasztalat nem minden esetben vizsgálendő, a szakismeretet, amit viszont a vállalatnál ért el, fontos tényezője a teljesítményértékelő beszélgetésnek. A változásra való nyitottságot mérték a kitöltők közül a legkevésbé, csupán 46 személyt értékelték ez alapján a 102-ből. Ennek több oka is lehet. Egyrészt egy multinacionális vállalatról beszélünk, fiatalos alkalmazottakkal, akiknél a

nyitottság és az ismeretlen felfedezése nem számít idegen dolognak. Így valamilyen szinten egyértelműnek gondolják, hogy nyitottan állnak a változások felé. Néhány olyan válasz érkezett, hogy nem tudják egyértelműen eldönteni, az adott készséget értékelik-e náluk. Bizonyos esetekben előfordulhat, hogy kötetlen beszélgetés formájában nem teljesen különíthető el, hogy melyik pontot értékelik éppen. Erre kiemelten érdemes figyelni az értékelést végző személyek esetében, mivel a munkavállaló számára fontos, hogy jól tudja értelmezni esetleges gyengeségeit és erősségeit.

Kutatásom során igyekeztem adatot gyűjteni a teljesítményértékelés során felmerülő, leginkább fontosnak tartott témákról.

Dolgozatom előző részéhez hasonlóan, itt szintén egy táblázattal szemléltetem, melyek a leginkább és legkevésbé fontosnak vélt témák teljesítményértékelés során.

	Egyáltalán nem tartja fontosnak (fő)	Kevésbé tartja fontosnak (fő)	Fontosnak tartja (fő)	Kiemelten fontosnak tartja (fő)	Átlag
Fejlődési lehetőségek ismertetése	17	22	32	31	2,75
Béremelés	13	22	24	43	2,95
Elvárások kommunikálása mindkét fél részéről	7	24	40	31	2,93
Célok kitűzése az elkövetkez	13	15	38	36	2,95

endő időszakra					
-------------------	--	--	--	--	--

4. táblázat: A dolgozók által priorizált témák teljesítményértékelő beszélgetések során (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás eredményei alapján)

A fenti táblázat átlagai alapján megállapíthatjuk, hogy a dolgozókat leginkább foglalkoztató témák a teljesítményértékelő beszélgetések során a béremelés, valamint a célok kitűzése az elkövetkezendő időszakra.

Amint láthatjuk, legtöbben a béremelés megvitatását tartják legfontosabbnak, ami talán nem meglepő adat. Annak ellenére, hogy sokan úgy gondolják, a teljesítményértékelés alkalmával kérnek fizetésemelést, azonban ennek nem feltétlen ekkor van a legmegfelelőbb időpontja. Fontos tudni, hogy a béremelés alapvetően nem áll kapcsolatban a teljesítményértékeléssel. Az értékelés célja ugyanis az, hogy megfelelő tájékoztatást adjanak dolgozójuknak a teljesítményéről, eredményeiről. Habár vannak cégek, ahol nem okoz gondot teljesítményértékelő beszélgetés során kitérni a bér növelésének igényére, az adott vállalatnál egy megkérdezett vezető elmondása alapján jelezni szokták, hogy ezt egy olyan időpontra hagyják meg, amikor az szerepel a tárgyalás középpontjában. Az értékelő beszélgetések félórás időintervallumok szerint vannak beosztva, minden dolgozó megkapja, hány órákor melyik tárgyaló szobában kerül rá sor. Az értékelést végző szakember ugyanis felkészül, beosztja idejét és igyekszik ezt a tervet követni, hiszen a 30 perc egy dolgozóra számolva legtöbbször nem elég. Természetesen mindig hagynak a vezetők néhány percet, hogy az alkalmazott fel tudja tenni esetleges kérdéseit, vagy észrevételeit jelezni tudja.

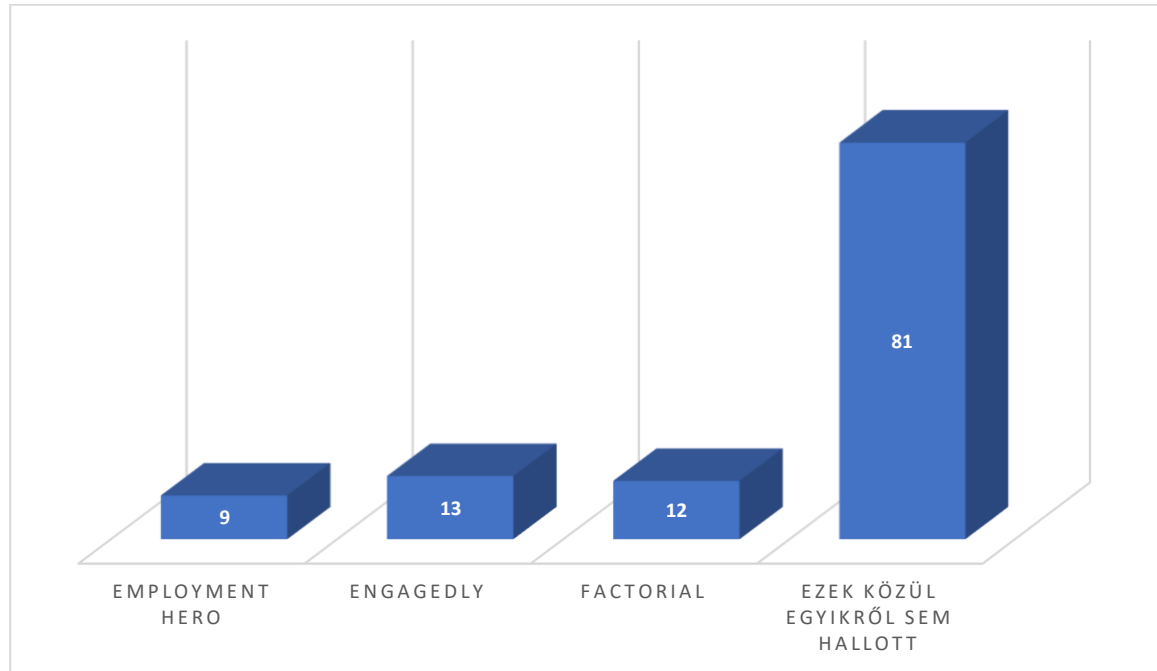
A fejlődési lehetőségek ismertetését a többség szintén fontosnak, vagy kiemelten fontosnak tartják. Ez valójában az értékelés egy fontos lépése, hiszen teljesítményünkre reflektálva kaphatunk visszajelzést, hogy az általunk célul kitűzött pozícióra alkalmasak vagyunk-e.

Így igaz ez az elvárások kommunikálására is, a vezetők elmondhatják, miket várnak el a következő időszakban alkalmazottaiktól, az értékelt személyek pedig ekkor tudják saját elvárásaikat ismertetni. Erre egy jó példa például, ha a vezető kitér minket egy új projekt élére, amire úgy gondolja alkalmasak lennénk. Felsorolja, milyen elvárásai lesznek a projekt kidolgozása és véghezvitele során. Ekkor gondosan átgondolva érdemes tudatni a vezetőnkkel,

milyen támogatást várunk el tőle annak érdekében, hogy az általa kitűzött célokat véghez tudjuk vinni.

Napjainkban egy egyre inkább elterjedő módszer a munkavállalói önértékelés, melynek célja, hogy a vezető ösztönzi alkalmazottját, hogy gondolja végig a saját teljesítményét, majd emelje ki, mit gondol gyengeségeinek, valamint erősségeinek. Ezt követően a vezető szintén elmondja véleményét, majd egy közös beszélgetés során egyességre jut az értékelő és az értékelt személy. Kutatásomban a válaszadók 89,1%-a találkozott már ezzel a teljesítményértékelési módszerrel.

Ahogy azt diplomamunkám második fejezetében taglaltam, egyre több vállalat dolgozik teljesítményértékelő szoftverekkel, hogy megkönnyítsék a sokszor többszáz alkalmazott értékelését, eredményeik összegzését. Habár a vállalat, mely dolgozóival kutatásomat végeztem nem használ teljesítményértékelő szoftvert, néhány dolgozó mégis hallott már valamilyen úton ezekről a rendszerekről. Az alábbi diagram szemlélteti a válaszadók tájékozottságát teljesítményértékelő szoftverek terén:



12. ábra: Teljesítményértékelő szoftverek ismertsége a vállalaton belül (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás eredményei alapján)

6. KÖVETKEZTETÉS ÉS JAVASLATOK

6.1. Következtetések

Diplomamunkám alábbi fejezetében ismertetem a primer kutatásomból levont következtetéseket, melyeket a következő pontokban mutatok be:

- Ahogyan a szakirodalmi áttekintésben kitértem rá, a vállalatok túlnyomó többsége jól kiépített teljesítményértékelési rendszer meglétére törekszik. Az általam elemzett kutatás résztvevői egy olyan vállalat alkalmazottai, amely Magyarországon nagyjából 300 irodai dolgozóval rendelkezik 2 különböző irodahelyiségben. A kérdéseimre 102 válasz érkezett, ez az országban alkalmazott dolgozók kicsivel több, mint egyharmadát teszi ki. A válaszadók egységesen jelezték vissza, miszerint rendszeresen részesülnek teljesítményértékelésben, mind hivatalos, mind hétköznapi események során.
- A leggyakrabban alkalmazott teljesítményértékelési módszerek bemutatására a szakirodalmi áttekintésben került sor. Hogy az elméletet összevethessem a gyakorlattal, a kérdőívben részletesen kitértem a gyakorlati teljesítményértékelés módjára. Kutatásom bizonyította azt az elméletet, miszerint a dolgozók napi szinten részesülnek informális teljesítményértékelésben, illetve hivatalos értékelésre is sor kerül legalább évente egy alkalommal.
- Ahogyan számos forrásból olvashatjuk, az osztályozó skálák a legnépszerűbb értékelési módszerek közé tartoznak. Kutatásom rávilágított arra, hogy a gyakorlatban ez valóban jellemző, hiszen az általam vizsgált vállalatnál a dolgozók túlnyomó többsége találkozott már az értékelés ezen módjával.
- A szakirodalmi áttekintés részeként ismertetett teljesítményértékelési módszereket illetően, a kutatás eredménye azt mutatja, hogy a vállalat széleskörűen alkalmazza őket. A válaszok azt mutatják, a szervezet előszeretettel alkalmazza a kötetlen beszélgetés, az esszé, illetve a rangsorolás és skálás értékelés módszereit egyaránt.

- Véleményem szerint a felhasznált kvantitatív módszer megfelelt a teljesítményértékelés gyakorlati bemutatására. Mivel nagy mintaszámra készültem, így a kérdőív elkészítése mellett döntöttem.

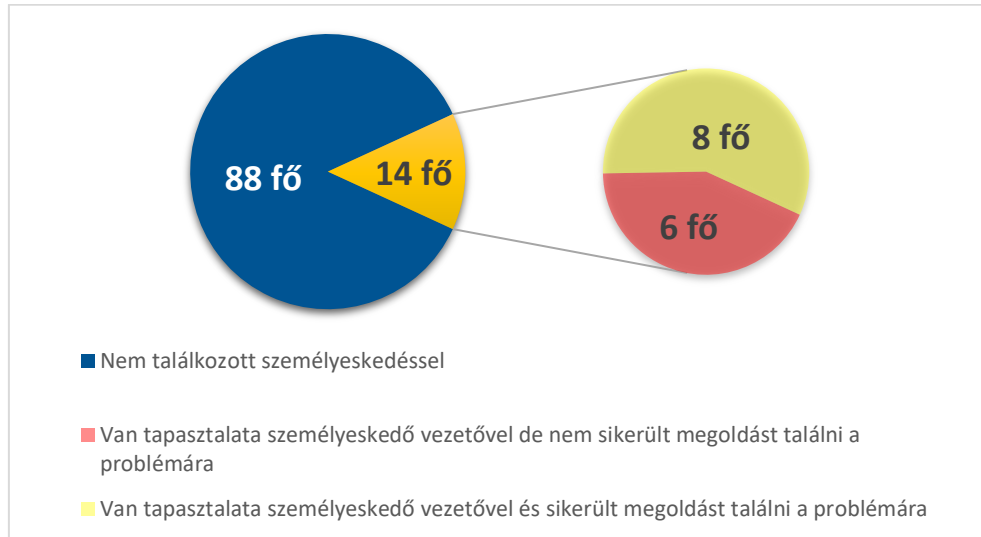
Dolgozatom elején négy hipotézist állítottam, ezeket most az alábbiakban válaszolom meg.

- H1:Feltételezem, hogy a teljesítményértékelő beszélgetés során a válaszadó munkavállalók a béremelés témát tartják a legfontosabbnak: Állításom a kutatás során bizonyosodott, a válaszadók a béremelést tartották az egyik legfontosabb teljesítményértékelési témának. Emellett a célok kitűzése az elkövetkezendő időre ugyanolyan fontos szerepet játszik a munkavállalók között.
- H2: Úgy gondolom, a válaszadó alkalmazottak között a leginkább megfigyelt teljesítményértékelési tényező a megbízhatóság és pontosság: A kutatás választ adott az alábbi hipotézisemre, miszerint a megbízhatóság, precizitás és pontosság valóban a leginkább figyelembe vett értékelési szempont. A 102 válaszadó közül 86 személynél vették figyelembe ezen készségeiket teljesítményértékelés során.
- H3: Feltételezem, hogy a válaszadó munkavállalók esetében a kötetlen beszélgetés a teljesítményértékelés leggyakoribb módszere: Ezen állításom igazát a kutatás eredménye alátámasztja, miszerint a 102 kitöltő közül 90 alkalmazottnak van része kötetlen beszélgetés alapú teljesítményértékelésben. Ez a kitöltő munkavállalók 88,2%-át teszi ki.
- H4: Feltételezem, hogy a Covid-19 járvány megjelenésének ellenére még mindig a személyes jelenléttel igénylő teljesítményértékelő beszélgetés a legnépszerűbb: Habár a Covid-19 járvány berobbanása ennél a vállalatnál is számos változást hozott, a teljesítményértékelő beszélgetések a korábbiakhoz hűen túlnyomóan személyes jelenléttel kerülnek megszervezésre. Az eredmények tisztán mutatják, miszerint a 102 válaszadó 92%-a , vagyis 94 fő, személyes értékeléseken vesz részt, ami jelen hipotézisemet is igazolta.

6.2. Javaslatok

Dolgozatom megírását követően mérlegetem, és úgy gondolom megfelelő kutatási irányt választottam a témához. A kutatás eredményesnek bizonyult, ennek megfelelően a következő javaslatokat fogalmaztam meg, melyek segíthetnek a vállalat számára egy eredményesebb teljesítményértékelési rendszer kialakításában:

- A kérdőívben szerepelt egy kérdés a teljesítményértékelés során felmerülő témákkal kapcsolatosan, melyben a válaszadók megjelölhették, értékelik-e őket a megadott szempontok szerint, A felsorolt szempontok között mindegyiknél legalább 2 és maximum 8 olyan válasz érkezett, miszerint a kitöltő nem tudta eldönteni a teljesítményértékelő beszélgetés során, hogy egész pontosan melyik szempontot érintették. Ez valószínű annak a következménye, hogy a beszélgetés elején a vezető nem ismerteti egyértelműen az alkalmazottal az értékelési szempontokat. Véleményem szerint ez egy fontos lépés lenne a vállalat részéről, mivel a teljesítményértékelés csak akkor hatékony, amennyiben a dolgozó megérti gyengeségeit és erősségeit, majd a kapott visszajelzés alapján tudja fejleszteni önmagát. Ez csak úgy lehetséges, ha ismeri a fejlesztendő területeket.



13. ábra: Személyeskedő vezetőkkel való tapasztalat (n=102)

Forrás: Saját szerkesztés (kutatás eredményei alapján)

- Következő javaslatomhoz a fenti diagrammot készítettem szemléltetés céljából. A 102 válaszadó közül 14-en szembesültek olyan szituációval, amikor a teljesítményértékelés személyeskedésbe váltott át a vezetőjük részéről. Úgy gondolom ez a magatartásforma

megengedhetetlen egy vállalatban belül. Az alábbi diagrammal szemléltetem, hogy a 14 igennel válaszoló közül 6-an, vagyis a személyeskedést átélő kitöltők 43%-a nem tudta megbeszélni a problémát felettesével, így vagy nem hozta fel többet a témát, vagy pedig csapatot váltott vezetője magatartása miatt. Véleményem szerint a vállalatnak mindenképp fel kell figyelnie erre a problémára. A vezetőknek szükség szerint kötelezővé tenném az olyan tréningeken való részvételt, mely során elsajátíthatják a megfelelő teljesítményértékelési készségeket.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Diplomamunkám során az emberi erőforrás menedzsment legfőbb funkcióit vizsgáltam, melyekről idegen nyelvű és magyar forrásokból egyaránt tájékozódtam. A szakirodalmi áttekintés első részében bemutattam az olyan alapvető funkciókat, mint a létszámtervezés, a személyzetfejlesztés, az ösztönzésmentedzsment, a munkakör elemzés és a munkaerő ellátás. Ezek mind-mind olyan szervezeti elemek, melyek megléte szükséges egy sikeresen működő vállalat életében és fejlődésében.

Dolgozatom ezt követő részében a teljesítményértékelésre, mint az emberi erőforrás menedzsment egyik legfontosabb elemére fókuszáltam és tértem ki. Úgy gondolom, napjainkban ez a leginkább feltörekvő EEM funkció, melyet minden vállalat igyekszik a lehető legjobban maximalizálni. Ez az alapvető oka témaválasztásomnak is. Mindössze 3 éve dolgozom a munkaerőpiacon, azonban számos teljesítményértékelésben volt részem. Multinacionális környezetben rendszeresen tapasztaltam, hogy a cégek egy külön, teljesítményértékelésre fókuszáló csapat létrehozására törekedtek, ezzel biztosítva a magas színvonalat értékeléseik során.

A dolgozat megírásához az alábbi hipotéziseket tűztem ki:

H1: Feltételezem, hogy a teljesítményértékelő beszélgetés során a válaszadó munkavállalók a béremelés témát tartják a legfontosabbnak.

H2: Úgy gondolom, a válaszadó alkalmazottak között a leginkább megfigyelt teljesítményértékelési tényező a megbízhatóság és pontosság.

H3: Feltételezem, hogy a válaszadó munkavállalók esetében a kötetlen beszélgetés a teljesítményértékelés leggyakoribb módszere.

H4: Feltételezem, hogy a Covid-19 járvány megjelenésének ellenére még mindig a személyes jelenléte igénylő teljesítményértékelő beszélgetés a legnépszerűbb

Véleményem szerint a gyakorlati bemutatás szemléltetésére a legalkalmasabb egy online kérdőív készítése volt, melyet egy adott multinacionális vállalat 102 dolgozójával töltöttem ki. A vezetőség kérésére a cég neve anonim maradt, dolgozatomban semmi konkrétumot nem árultam el róluk. A kérdőív eredménye kiválóan rávilágított, hogy egy vállalat életében – legyen az bármekkora – fontos szerepet játszik a teljesítményértékelés. Megtudhattuk az eredményekből, hogy a dolgozók túlnyomó többsége egyéni teljesítményértékeléseken vett

még csak részt, habár a csoportos értékelések is kezdik meghódítani a szakmát, ami leginkább az időhiány eredménye. A cél nem más, mint minél több embert hatékonyan értékelni, a lehető legrövidebb idő alatt. Eredményünk rávilágított, hogy az általános hiedelemmel szemben nem csak a közvetlen felettes értékeli a dolgozókat, hanem akár a velük egy szinten lévő kollégák, esetleg beszállítók is. A vállalat széleskörű teljesítményértékelési módszereket használ, melyek közül legnépszerűbbek a kötetlen beszélgetés, esszé, kérdőív, értékelő skála és a rangsorolás, valamint ellenőrzőlistás értékelések voltak. Dolgozatomban kitértem továbbá a teljesítményértékelés platformjára is. A Covid-19 járvány számos szokást megváltoztatott munkahelyi életünkben, a teljesítményértékelésre ugyan úgy hatással volt. Kutatásom ezt az elméletet bizonyította, hiszen a kitöltők felének volt már része Teams-en vagy Skype-on teljesítményértékelő beszélgetésben. Fontosnak tartottam továbbá megtudni, hogy milyen gyakran vágnak az emberek elismerésre. A kutatás fényt derített arra, hogy habár nagyon sok munkavállaló szinte soha, vagy nagyon ritkán kap pozitív visszajelzést, mégis nagy igény lenne rá. A válaszadók fele legalább heti 1-2 alkalommal elvárná, hogy amennyiben megfelelő munkát végez, felettese értékelje azt pozitív visszacsatolás formájában, ezzel növelve a motivációját.

A vállalat dolgozóinak kitöltése alapján, hipotézisemet bizonyítottam, valamint megerősítettem, hogy a teljesítményértékelési rendszer megfelelő kidolgozottsága elengedhetetlen, hogy egy jól működő vállalatot teremtsünk, ehhez pedig szükség van a dolgozók alapos, többféle módszerrel való értékelésére, bizonyítottam. Az eredmények azt mutatják, hogy az optimálisan kiépített teljesítményértékelő rendszer megléte egy erős, szektorában kiemelkedő vállalatot tart fenn, mely folyamatosan fejlődik.

IRODALOMJEGYZÉK

- 1) Adam Hayes. (2024). *Investopedia*. Forrás: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>
- 2) AssessTEAM Performance Management Software. (2023). Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=12giC0pYUJk>
- 3) Balogh-Ebner, M. (2017). *Napi Történelmi Forrás*. Forrás: <https://ntf.hu/index.php/2017/08/02/az-elvtars-jo-kader-de-az-edesapja-nyilas-volt-munkasok-maganelete-es-az-uzemi-partbizottsag-iratai/>
- 4) Chikán, A. (2023). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó Zrt. .
- 5) Chovan Brigitta. (2019). Doktori (PhD) értekezés . Gödöllő.
- 6) Dr. Karoliny Mártonné, & Dr. Poór (2013). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
- 7) Dr. Kiss, S., & Dr. Pallai, É. (2018). *Általános Közigazgatási Ismeretek*. Forrás: https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/tankonyv2018_4_modul.pdf
- 8) Dr. Poór, J. (2013). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
- 9) *HR Portál*. (2007). Forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/a-munkakorelemzes-folyamata.html>
- 10) *HR Portál*. (2008). Forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/a-szemelyzetfejlesztes-fogalma.html>
- 11) *HR Portál*. (dátum nélk.). Forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/teljesitmenyertekeles---ertekelo-technikak.html>
- 12) Indeed Editorial Team. (2022). *Indeed Career Guide*. Forrás: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/informal-assessment>
- 13) *JGYPK*. (2004). Forrás: http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/teljestmnyrtkels.html
- 14) John Terra. (2024. február). *Simplilearn*. Forrás: <https://www.simplilearn.com/what-is-performance-appraisal-methods-process-article>
- 15) Juhász, I. (2018). *Eszterházy Károly Katolikus Egyetem*. Forrás: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://juhaszistvan.uni-eszterhazy.hu/public/uploads/2-az-eem->

- tortenete_5b17bf6373a34.ppt&ved=2ahUKEwjG4KaZosaFAxXjgP0HHdUdDBgQFn
oECA8QAQ&usg=AOvVaw0qDUuxMXWfq-mEtoLkd-2b
- 16) Juhász, I. (2018). *Eszterházy Károly Katolikus Egyetem*. Forrás:
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://juhaszistvan.uni-eszterhazy.hu/public/uploads/2-az-eem-tortenete_5b17bf6373a34.ppt&ved=2ahUKEwjQ2vXpsMaFAxXXhf0HHZURC64QFnnoECBMQAQ&usg=AOvVaw0qDUuxMXWfq-mEtoLkd-2b
- 17) Juhász, I. (2018). *Eszterházy Károly Katolikus Egyetem*. Forrás:
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://juhaszistvan.uni-eszterhazy.hu/public/uploads/2-az-eem-tortenete_5b17bf6373a34.ppt&ved=2ahUKEwiL_P3YpcaFAxUvgv0HHS_3BqUQFnnoECB4QAQ&usg=AOvVaw0qDUuxMXWfq-mEtoLkd-2b
- 18) Kimberlee Leonard, , & Rob Watts. (2022). *Forbes*. Forrás:
<https://www.forbes.com/advisor/business/smart-goals/>
- 19) *Kommunizmuskutató Intézet*. (dátum nélkül.). Forrás:
<https://www.kommunizmuskutato.hu/kronologia/1984>
- 20) *larskol*. (2024). Forrás: <https://www.larskol.hu/szolgalatas/osztonzesi-rendszer-kialakitasa/>
- 21) *LinkedIn*. (2022.). Forrás: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-measure-improve-validity-reliability>
- 22) Matiscsákné, L. M. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft.
- 23) Matiscsákné, L. M. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- 24) Matiscsákné, M. L. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft.
- 25) Megyesi, P. (2014). Forrás: https://slideplayer.hu/slide/2122111/#google_vignette
- 26) *Miskolci Egyetem*. (2020). Forrás: https://innovativ-tudasvaros-efop361.uni-miskolc.hu/files/1048/Teljesitmenymenedzsment_ea.pdf
- 27) Neil Kokemuller. (2022). *Chron*. Forrás: <https://work.chron.com/methods-informal-appraisals-workplace-6406.html>
- 28) Norbert F. Elbert, E., Karoliny, M., Farkas, F., & Poór, J. (2000). *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*.

- 29) Örvényesi, R. (2023). *Business Lab*. Forrás: https://businesslab.blog.hu/2023/12/11/mikor_melyiket_valasszam_szemelyzetfejlesztesi_modszerek
- 30) *Pénzügysziget*. (2013. március). Forrás: https://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=3157:e-e-menedzsment-tortenete
- 31) *Perform Yard*. (2023). Forrás: <https://www.performyard.com/articles/what-is-the-essay-method-for-performance-appraisals>
- 32) *Perform Yard*. (2023). Forrás: <https://www.performyard.com/articles/performance-review-ratings-scales-examples>
- 33) *Possible Works*. (2023). Forrás: <https://possibleworks.com/blog/5-modern-methods-of-performance-appraisal/>
- 34) *Proman Consulting*. (2022). Forrás: <https://promanconsulting.hu/teljesitmenyertekeles/>
- 35) Soósné Göboly, I. (2013). *Magyar Elektronikus Könyvtár*. Forrás: <https://mek.oszk.hu/14000/14060/pdf/14060.pdf>
- 36) Suzanne Lucas. (2023.). *Academy to Innovative HR*. Forrás: <https://www.aihr.com/blog/behavioral-observation-scale/>
- 37) Szakács, G. (N.a.). *Közszolgálati Online Lexikon*. Forrás: <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/munkakortervezes/>
- 38) *Szegedi Tudományegyetem Hírportál*. (2005). Forrás: <https://u-szeged.hu/sztemagazin/ajtk/hagyomany-haladas>
- 39) *Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar*. (2014). Forrás: http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/teljestmnyrtkels.html
- 40) Team, C. (2017). *Corporate Finance Institute*. Forrás: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/aida-model-marketing/>
- 41) *University of Minnesota Twin Cities*. (2015). Forrás: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/11-2-appraisal-methods/>
- 42) *Vaia*. (2024). Forrás: <https://www.vaia.com/en-us/explanations/business-studies/human-resources/taylor-motivation-theory/>
- 43) Vasné Botár, Á. (2008). *Nemzeti Szakképesítési és Felnőttképzési Hivatal*. Forrás: https://www.nive.hu/Downloads/Szakképeszesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetencia_k_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/19_0001_010_101215.pdf

ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. ábra: Milyen régóta dolgoznak a vállalatnál a kitöltők?	30
2. ábra: Milyen régóta dolgoznak a kitöltők jelenlegi pozíciójukban? (n= 102)	30
3. ábra: A válaszadók elhelyezkedési területe százalékban (n= 102)	32
4. ábra: Teljesítményértékelési módszerek (n=102)	34
5. ábra: Az informális teljesítményértékelés módjai a vizsgált vállalatnál (n=102)	35
6. ábra: Dicséret gyakorisága (n=102)	36
7. ábra: Pozitív visszajelzés elvárásának gyakorisága 1-től 5-ig terjedő skálán (n=102)	36
8. ábra: Milyen hatással bír a pozitív visszajelzés az alkalmazottak motivációjára? (n=102)	37
9. ábra: Az alkalmazottak teljesítményértékelésének gyakorisága (n=102)	39
10. ábra: A hivatalos teljesítményértékelő beszélgetések résztvevői vezetői oldalon (n=102)	40
11. ábra: A hivatalos teljesítményértékelő beszélgetés platformja (n=102)	41
12. ábra: Teljesítményértékelő szoftverek ismertsége a vállalaton belül	45
13. ábra: Személyeskedő vezetőkkel való tapasztalat	48
1. táblázat: A vállalatról alkotott vélemények (n=102)	31
2. táblázat: A válaszadók elhelyezkedési területe (fő) (n= 102)	32
3. táblázat: Értékelési szempontok a teljesítményértékelés során	42
4. táblázat: A dolgozók által priorizált témák teljesítményértékelő beszélgetések során	44

MELLÉKLETEK

A kérdőív eredményei

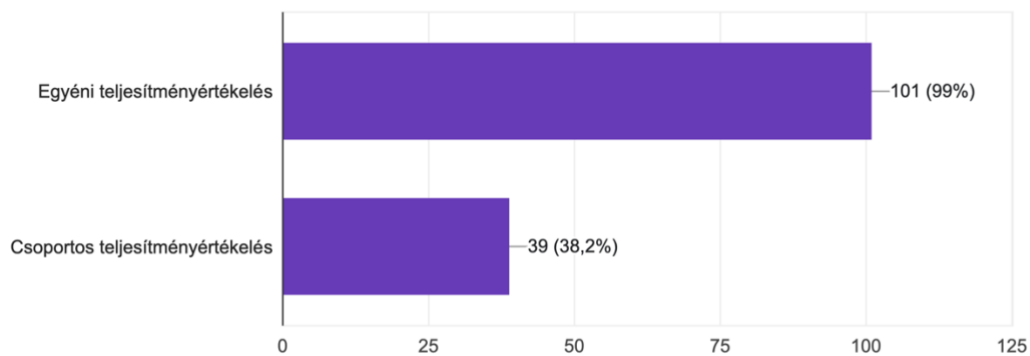
Kérem jelölje be, volt-e már része a jelenlegi munkahelyén teljesítményértékelésben.

102 válasz



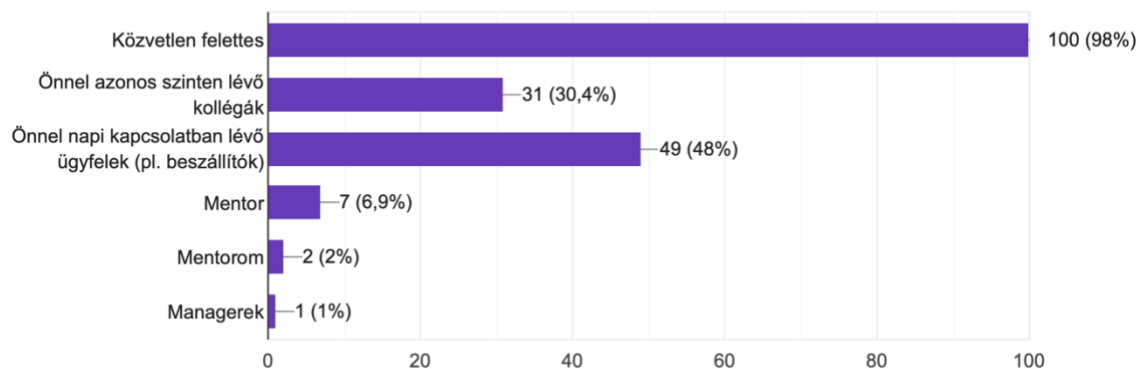
Az Ön munkahelyén az alábbiak közül milyen jellegű teljesítményértékelés jellemző? (Több válaszlehetőséget is megjelölhet!)

102 válasz



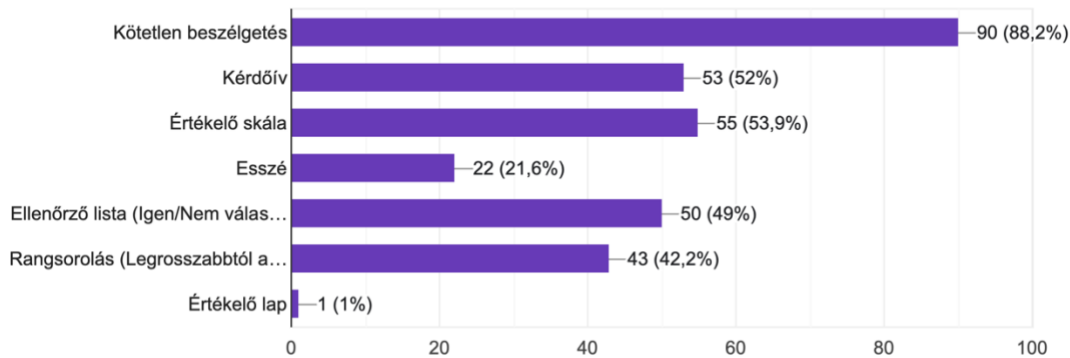
Ki/kik szokták Önt a teljesítményértékelés során értékelni? (Több válaszlehetőséget is megjelölhet!)

102 válasz



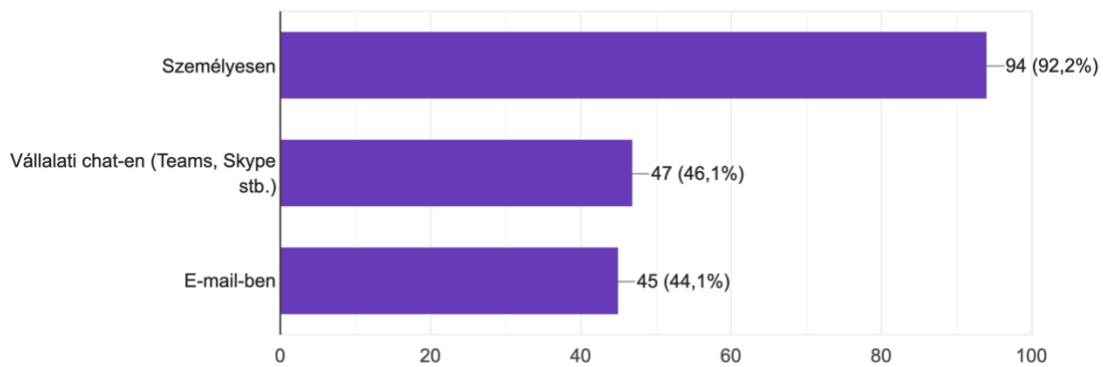
A teljesítményértékelés típusát tekintve, kérem jelölje be, munkavállalóként melyekkel találkozott jelenlegi munkahelyén. (Több válaszlehetőséget is megjelölhet!)

102 válasz

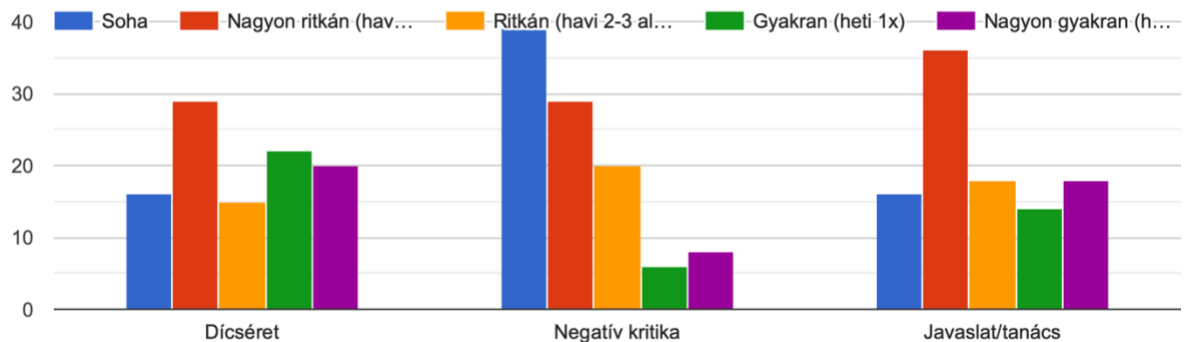


Nem hivatalos teljesítményértékelés esetén, felettese milyen módon ad Önnek visszajelzést?

102 válasz

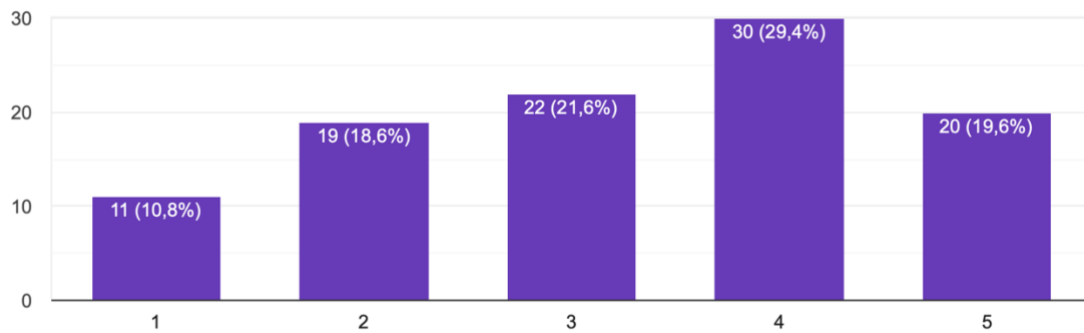


Kérem jelölje be, milyen gyakran tapasztalja az alábbi visszajelzéseket munkájával kapcsolatosan a mindennapokban.



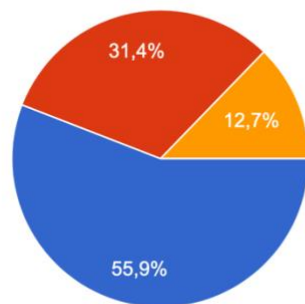
Kérem jelölje be 1-5-ig terjedő skálán, Ön milyen időközönként igényelne pozitív visszajelzést munkájára irányulóan.

102 válasz



Önre milyen hatással bír a pozitív visszajelzés?

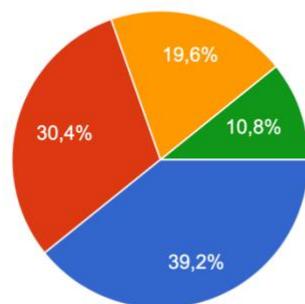
102 válasz



- Motiváltak érzem magam, így a visszajelzést követően igyekszem még jobban teljesíteni
- Semleges érzés, nem változtat semmit a munkamorálomon
- Megnyugszom, hogy elégedettek velem, így ezután kevésbé veszem komolyan a feladataimat

Milyen hatással van Önre a negatív kritika a munkáját illetően?

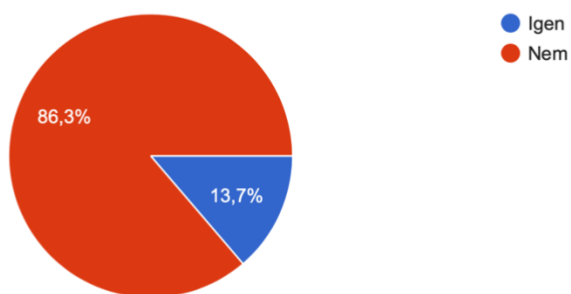
102 válasz



- Örülök a visszajelzésnek, a jövőben ebből igyekszem építkezni
- Semlegesen érint, nem változtat semmit a munkamorálomon
- Elveszi a motivációm, de idővel igyekszem megbarátkozni a kritikával és elfogadni azt
- Teljesen letöri a lelkesedésemet, hosszabb időre elveszi a kedvemet a munkától

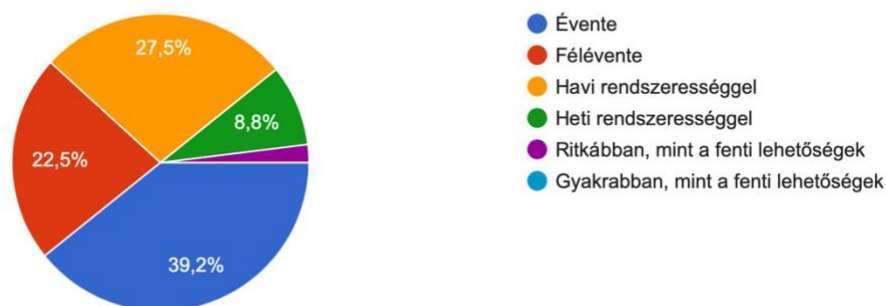
Előfordult már Önnel valaha, hogy a hétköznapi visszajelzés személyeskedésbe váltott át munkáltatója részéről?

102 válasz



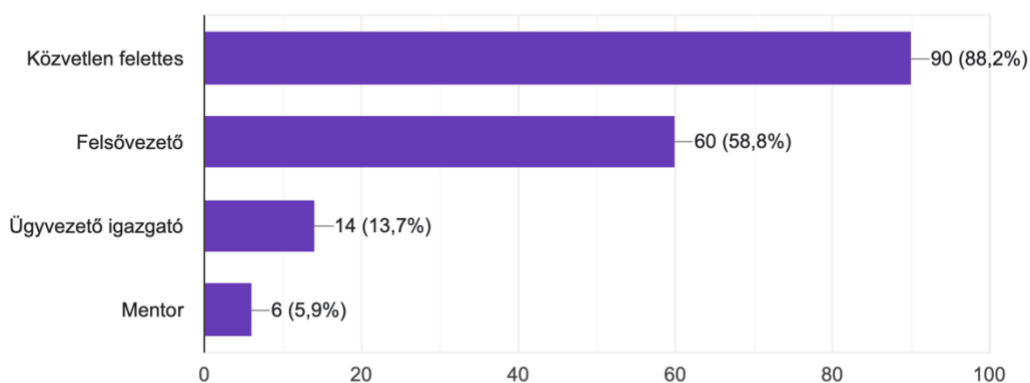
Milyen gyakran van része hivatalos teljesítményértékelésben?

102 válasz



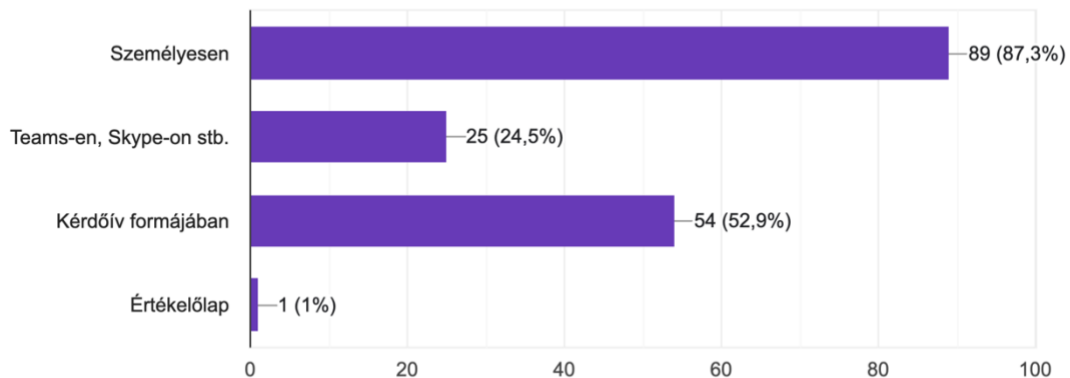
Kik szoktak részt venni a hivatalos teljesítményértékelő beszélgetésén?

102 válasz



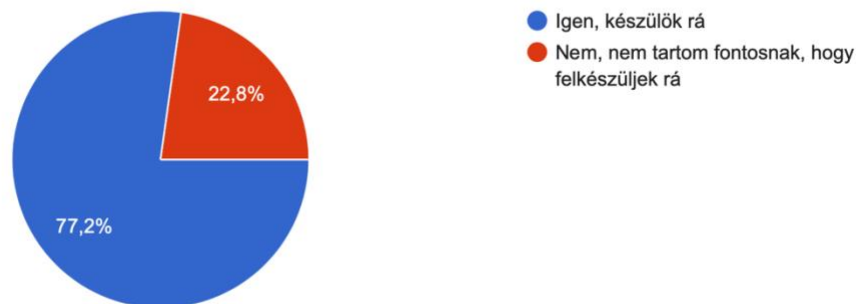
Hogyan szokott zajlani Önöknél a hivatalos teljesítményértékelés?

102 válasz

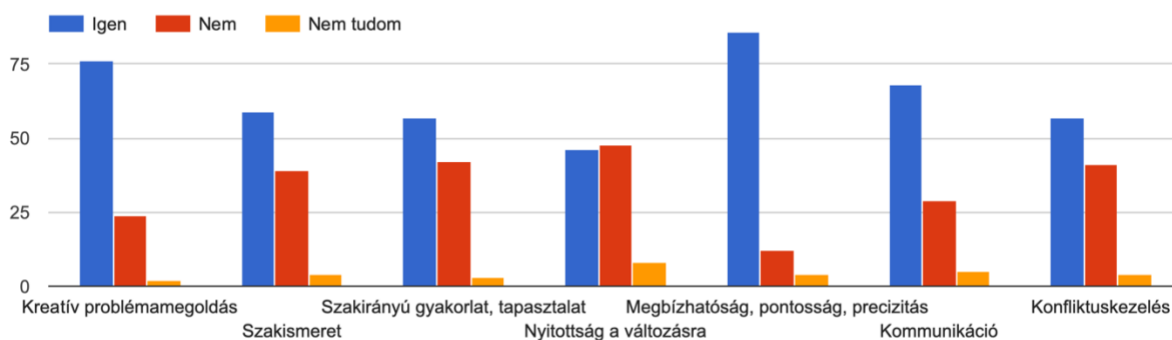


Ön fel szokott készülni a teljesítményértékelő beszélgetésre?

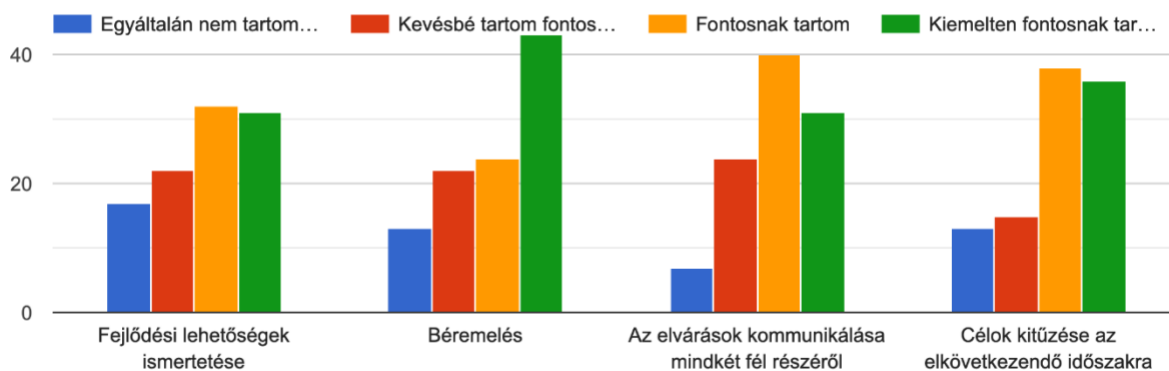
101 válasz



Kérem jelölje meg, hogy az alábbiak közül mely szempontokat veszik figyelembe értékelése során.

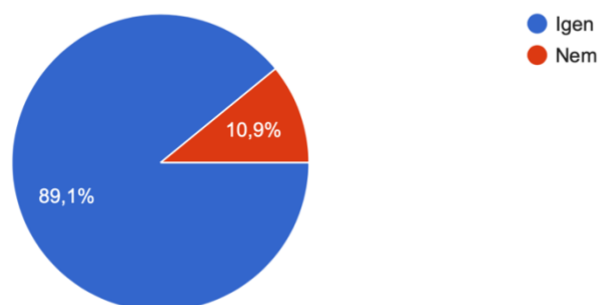


Ön mennyire tartja fontosnak, hogy az alábbi témák felmerüljenek teljesítményértékelés során?



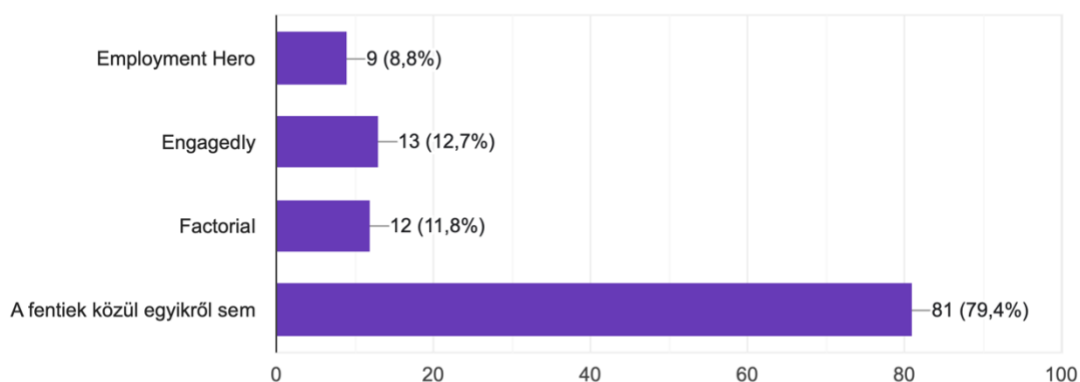
Önnel előfordult már, hogy a teljesítményértékelés első lépéseként önmagát kellett értékelnie?

101 válasz



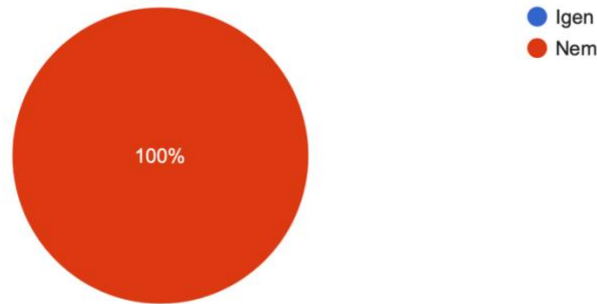
Az alábbiak közül melyik teljesítményértékelő szoftverről hallott már?

102 válasz



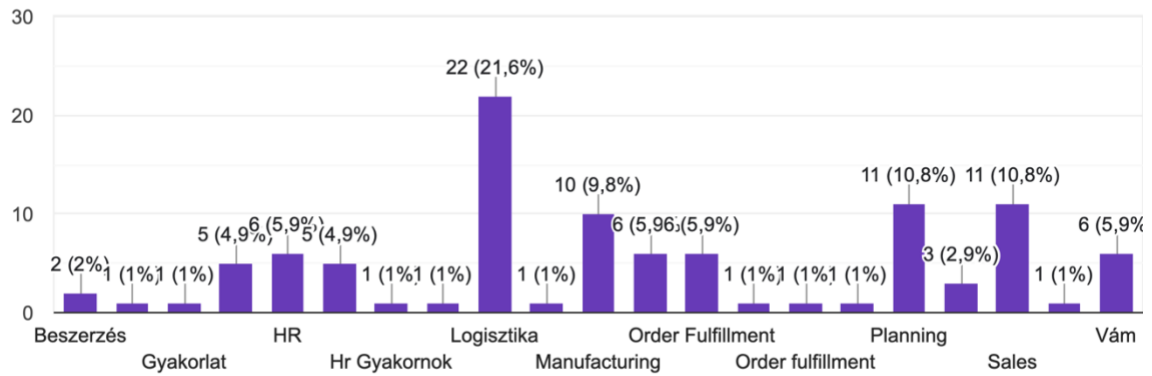
Használják Önöknél teljesítményértékelő szoftvereket?

102 válasz



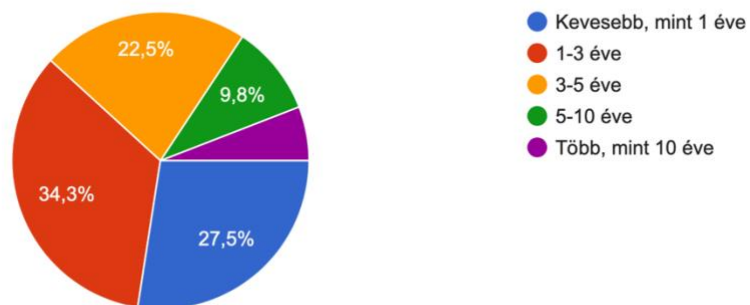
Ön milyen pozícióban dolgozik jelenleg?

102 válasz



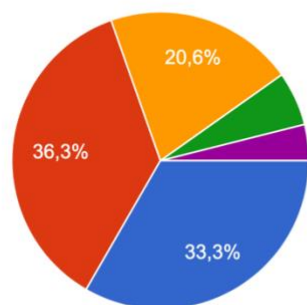
Hány éve dolgozik a vállalatnál?

102 válasz



Hány éve dolgozik a jelenlegi pozíciójában?

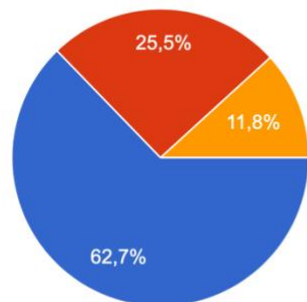
102 válasz



- Kevesebb, mint 1 éve
- 1-3 éve
- 3-5 éve
- 5-10 éve
- Több, mint 10 éve

Ön ajánlaná a céget ismerőseinek?

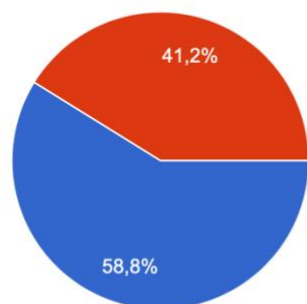
102 válasz



- Igen
- Nem
- Talán

Mi az Ön neme?

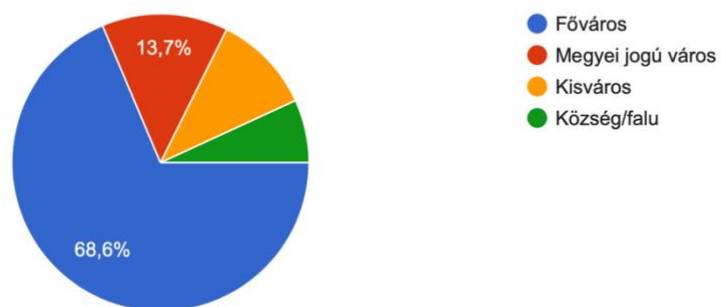
102 válasz



- Férfi
- Nő

Mi az Ön lakóhelye?

102 válasz



NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Kovács Bernadett
A Hallgató Neptun kódja:	IOHWA7
A dolgozat címe:	Az emberi erőforrás menedzsment főbb funkciói, a teljesítményértékelés gyakorlati alkalmazásának fontossága egy választott szervezet bemutatása alapján
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

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

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

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

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

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: Budapest, 2024. 04. 26.


Hallgató aláírása


NYILATKOZAT

Kovács Bernadett (név) (hallgató Neptun azonosítója: IOHWA7) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2024. április 25.



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendő.