



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Budai Campus  
Vezetés és Szervezés Szak**

**Teljesítménymenedzsment a Magyar Honvédségnél**

**Belső konzulens:** Dr. Visztenvelt Andrea  
Mestertanár

**Készítette:** **Varga Evelin**  
AXLEFP  
Levelező tagozat

**Intézet:** Agrár- és Élelmiszergazdaságtani Intézet

**Budapest  
2023**

## Tartalom

1	Bevezetés .....	3
2	Szakirodalom feldolgozása:.....	5
2.1	Teljesítményértékelés történelmi áttekintése:.....	5
2.2	Általános tudnivalók a teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelésről .....	7
3	Teljesítményértékelési technikák és módszerek.....	11
3.1	A Magyar Honvédség Teljesítményértékelési rendszere.....	13
3.1.1	Mit tartalmaz a Honvédségi TÉR? .....	17
4	Saját Vizsgálat .....	21
4.1	Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása .....	21
4.2	A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása.....	22
4.3	A vizsgálati minta bemutatása .....	23
4.4	A vizsgálat módszere .....	28
4.5	Az eredmények bemutatása .....	30
4.5.1	Hipotézis I. ....	30
4.5.2	Hipotézis II. ....	33
4.5.3	Hipotézis III.....	37
4.5.4	Hipotézis IV.....	41
5	Következtetések és javaslatok .....	46
5.1	Következtetések .....	46
5.2	Javaslatok.....	48
6	Összefoglalás .....	49
7	Irodalomjegyzék .....	52
8	Mellékletek .....	54
9	Függelékek .....	65

# 1 Bevezetés

A diplomadolgozatom a teljesítményértékeléssel, a teljesítménymenedzsment egyik központi elemével foglalkozik. Témaválasztásomat több tényező indokolja, egyrészt a személyes ambícióm az emberi erőforrás menedzsment, azon belül a teljesítménymenedzsment szakterületein, valamint az egyre fokozottabb érdeklődésem a katonai életpálya modell és a Magyar Honvédség felé. Napjainkban a profiorientált szervezeteknél, és már a közszférában is megfigyelhetjük, hogy a teljesítményértékelési rendszer központi eleme a humán erőforrás menedzsmentnek, azon belül is a teljesítménymenedzsmentnek.

A téma aktualitását és jelentőségét indokolja, hogy a honvédség humánstratégiáját folyamatosan fejlesztik. A magyar közigazgatás újjászervezésének stratégiai keretét biztosító Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési program megalapozta a Magyar Honvédség humánstratégiájának újabb kidolgozását, egy olyan teljesítményértékelési rendszert, amely objektívan értékeli az állomány tagjait és összekapcsolja az értékelést az előmeneteli rendszerrel. A katonai szolgálati jogviszonyban állók esetében alapvető előírást jelent, hogy a belátható, tervszerű előmeneteli lehetőség a hivatásosoknál életpályát, előmenetelt, a szerződéses állománynál pedig kiszámítható előmenetelt jelent. A jelenlegi TÉR szabályozását a 7/2014. (I. 31.) HM utasítás a teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról utasításból ismerhetjük meg. Az utasítás a hivatásos és a szerződéses állományú katonákra, illetve vezetőkre vonatkozik.

A dolgozatom szakirodalmi részében ismertetem a teljesítményértékelés történelmi alakulását, majd kitérek az általános tudnivalókra a teljesítménymenedzsment területein. Bemutatom a Magyar Honvédség humánstratégiájának fejlődését, és az alkalmazott egyéni teljesítményértékelés rendszer tartalmi elemeit. Egy szervezet teljesítménymenedzsment rendszerre, akkor működik sikeresen, ha rendszer kidolgozása során ismertetik azt a munkavállalókkal és bevonják őket a fejlesztésbe, ezáltal képviselik a munkaadói és a munkavállalói érdekeket egyaránt, miközben a szervezet céljait is elősegítik.

Dolgozatom elkészítése során az a célom, hogy a Magyar Honvédség szárazföldi alakulatainál alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerét feltárjam és következtetéseket vonjak le. A vizsgálatom során szeretnék olyan információkat gyűjteni a Magyar Honvédségnél dolgozó munkatársainktól, amely révén pontos ismeretekhez

juthatok, hogy miként lehetne, illetve kell-e fejleszteni a teljesítménymenedzsment, azon belül a teljesítményértékelés rendszerét.

A hipotéziseket a szakirodalmi áttekintés során bennem felvetődött kérdések, levont következtetések, illetve tapasztalataim alapján fogalmaztam meg. A felállított hipotézisek azt vizsgálják, hogy a Magyar Honvédség szárazföldi alakulatai állományában dolgozó hivatásos és szerződéses katonák mennyire vannak tisztában és hogyan értékelik a teljesítménymenedzsmentet, a teljesítményértékelési rendszert, milyen támogatást kapnak az éves fizikai állapotfelmérés felkészülésére, illetve vannak-e generációs különbségek, ha igen, milyen területeken nyilvánulnak meg (pl.: milyen kompetenciákban, motivációban).

## 2 Szakirodalom feldolgozása:

Ebben a fejezetben szeretném ismertetni a teljesítményértékelés kialakulását és fejlődését, majd kitérek a teljesítményértékelési módszerekre. A fejezeten belül bemutatom a Magyar Honvédség Teljesítményértékelési Rendszerét.

### 2.1 Teljesítményértékelés történelmi áttekintése:

Feltételezhetnénk, hogy a teljesítményértékelést a modern kor hozta magával, építette, formálta és alakította ki a szervezetek teljesítményét vizsgálva, de tévedünk, hiszen már a III. századi Kínába az akkori Wei dinasztia hatalmi értékelője a hivatalnokokat minősítette. Az értékelési rendszere egy kilencpontos, felületesen leírt skálán alapult, azonban ennek a módszernek az objektivitása megkérdőjelezhető volt, mivel a személyes szimpátia alapján értékelte a hivatalnok apparátus tagjait (Farkas, 2007).

Az újkorban teljesítményértékelésre nagy hatással voltak a vezetéselméleti iskolák, két példát szeretnék bemutatni a teljesítményértékelés alkalmazására, az egyik a XVII. századi Írországi, a másik a XVIII. századi Skóciai. A dublini (Írországi) Evening Post egyik 1648-as kiadású példányában negatív példaként említik *A dublini városi bíróság* értékelési gyakorlatát, ami olyan minősítési skálát alkalmazott, amely az egyéni személyiségjegyek alapján minősítette a teljesítményt (Takács, 2000). A Skóciai példa egy bizonyos Robert Owen nevéhez fűződik, akinek a módszerét először a *New Lanark-i gyapjúgyárában* alkalmazták, a minősítés-visszajelzés első ipari alkalmazására. Nagy színes táblák segítségével mutatták a munkások napi teljesítményét, melyeket különböző munkapoztók fölé akasztottak.

A XIX. században egyre elterjedtebbek voltak az értékelő módszerek, eleinte az Egyesült Államokban tűntek fel, ahol a Skóciaihoz hasonló termelési hatékonyságot mérő módszereket alkalmaztak. A kitalálás Frederick W. Taylor nevéhez köthető, a Taylor féle *Ford futószalag rendszer*, amely a vezetéselméleti rendszerének elterjedésével teljessé vált ki.

Megjelent a munkapszichológia a minősítési rendszerek hatására, amely kulcsfontosságú szerepet töltött be. A Carnegie-Melon Egyetemen a pszichológusok „ember-ember általi” értékelést használtak az értékesítések értékelésében (Patten, 1977). Eleinte az értékesítési ügynökök minősítésére kezdték el alkalmazni a személyiségjegyek elméletén alapuló értékelési formákat, majd az I. világháború alatt a katonák teljesítményének mérésére is használták. Elterjedtek a minősítési eljárások, illetve szolgálati jelentések. Angliában a következő tíz értékelési tényező alapján ítélték meg a személyi állomány munkavégzését:

képzettség, egyéniség és jellemerő, ítélőképesség, felelősségvállalásra való készség, kezdeményező-készség, pontosság, ügyesség és tapintat, képesség az alárendeltek vezetésére, szorgalom, hivatalos magatartás (Szakács, 2017).

A II. világháború után fellépő recesszió miatt tömeges létszámleépítések voltak, emiatt az elbocsájtásokhoz egy sorrendet hoztak létre a teljesítményértékelés segítségével. Közben folyamatosan új módszerekkel gazdagodtak a teljesítményértékelő rendszerek, pl.: grafikus értékelési skálával. Ebben az időszakban fejlesztették ki a munkapszichológusok az úgynevezett szétosztásos rendszert (forced - choice) és a kritikus események módszerét (Flanagan, 1954).

Megjelent a teljesítménymenedzsment, ami rugalmasabbá tette az értékelést, mint az előző korszakokban. Egy szervezetnél a megfelelően kiépített, szakértelemmel és széles látókörrrel alkalmazott teljesítménymenedzsment ösztönzően hat a munkavállalókra, ezáltal segíti a szervezetet a céljai elérésében. Az emberi erőforrás menedzselés több feladatot foglal magába, amelyek támogatják a szervezetet és előre lendítik. A feladataihoz tartozik, a személyzet toborzása, kiválasztása, valamint a beilleszkedés elősegítésével kapcsolatos feladatok, illetve a már kiválasztott személyzet képzése. A szellemi tőkének meghatározó szerepe van a teljesítmények növelésében, emiatt is elsődleges feladata a humán erőforrás menedzsment szakembereinek, hogy a munkavállalót ösztönözze. Akkor tekinthetjük a HR menedzsment tevékenységét eredményesnek, amikor előrelépést mutat a munkavállalók személyes fejlődése, és elégedettek.

A teljesítményértékelésen keresztül ezeknek a tényezőknek az alakulását mérhetjük rendszeresen és tudatosan. A teljesítményértékelésben a személyes és csoportos kompetenciák fontos szerepet töltenek be. A teljesítményértékelés kiértékelése során értékes visszajelzéseket kaphatnak az értékelt munkavállalók a munkájukkal és teljesítményükkel kapcsolatban, valamint megismerhetik a szervezeten belüli helyzetüket, a vezető munkájukról alkotott véleményét. A dolgozatom következő fejezetében bővebben ismertetem az általános tudnivalókat a teljesítményértékelésről.

Magyarországon az egyéni teljesítményértékelés a magyar közszolgálatban a 2002. évtől vált fokozatosan ismertté. A 2002-es év előtt is voltak kezdeményezések a közszolgálatban dolgozó alkalmazottak teljesítményét mérő rendszerekre, amelyek valamilyen formában mérik és értékelik az alkalmazottakat, ezáltal elősegítik a szervezeti működés hatékonyságát, illetve fejleszteni tudják. Ilyen volt például a Probst-rendszer, amit az 1940-es évektől egyre

több közigazgatási intézménynél sikeresen vezettek be. Ez a rendszer alkalmas volt a különböző területeken dolgozó tisztviselők munkájának összehasonlítására, valamint egyebek mellett pl. az egyéb humán tevékenységre (előléptetés, fizetésemelés, képzésekre történő beiskolázás, elbocsátás) vonatkozó döntések megalapozására. A Probst-rendszer egy formalizált értékelő táblázat, amely tizenegyfokozatú skála segítségével tette lehetővé az értékelt értékelését. Szolgálati jelentéseket készíthettek, egységes szempontokat veheték igénybe az értékelők, ami ezután képezte a minősítés alapját. A rendszeralkalmazásánál kialakultak a pszichológiai szempontok. A főnökök jellemezni és értékelni tudták, az alkalmazottak tevékenységét, munka-magatartását. A minősítés alapjául szolgáló és félévente elkészítendő jelentéseknél a főnököknek a közel száz elemből csak azokat a tényezőket kellett értékelniük, amelyeket az alkalmazottakra nézve az adott félévben jellemzőnek tartottak (Szakács, 2017).

A Magyarországon kialakult egyéni teljesítményértékelési rendszer fejlődése a 2002-2006 közötti periódussal kezdődött, amely a belügyminiszter által kiadott módszertani ajánlás alapján indult el, szabad kezett adva a felhasználóknak, hogy milyen rendszer alakítanak ki, ezáltal egymástól jelentős mértékben eltérő rendszeralkalmazások lettek bevezetve. A következő időszakban 2006-ban indítottak el a közigazgatás egészére vonatkozóan egy egységes és egyező módszert – az „új típusú egyéni teljesítményértékelési rendszert” – azaz a TÉR-t, a Teljesítmény Értékelési Rendszert, amely a piaci szektorból is átvett technikákat (pl.: kompetencialapú értékelés, stratégiai célmeghatározás). A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program a munkaköralapú életpálya rendszer kitűzte célul, az egységes elvekre épülő, a közszolgálat jellegéhez, működési feltételeihez illeszkedő teljesítménymenedzsment rendszer felépítését, ebbe beletartozott az egyéni teljesítményértékelés átalakítása is. (Szakács, 2012).

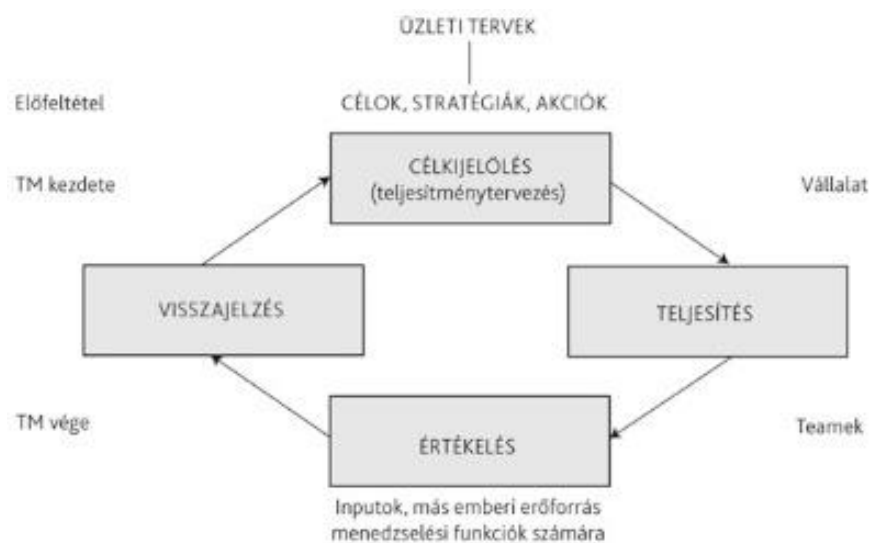
A mai közszolgálati egyéni teljesítményértékelés és az évtizedekkel korábbi rendszer között több hasonlóságot is felfedezhetünk, például az értékelések a munka-magatartás beazonosítására szolgáló, pszichológiai szempontokat, a kompetenciaértékeléseket, az éves/féléves minősítés alkalmazását, illetve az értékelő táblázatot.

## 2.2 Általános tudnivalók a teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelésről

Több évtizedes múltat tekint vissza a teljesítményértékelés, a kiépítésében az államnak nagyon fontos szerepe volt. Egy szervezetnek annak érdekében, hogy hosszútávon sikereket tudjanak felmutatni a stratégiai céljaik elérésében, nélkülözhetetlen, hogy egyrészt az

érintettek igényeihez illeszkedő teljesítménymérőket használjanak, másrészt, hogy hatékonyan tudják menedzselni az alkalmazottiak teljesítményét. Maga a teljesítménymenedzsment a XX. század új menedzsment területe, amelynek elsődleges célja, hogy a szervezeti célok megvalósításához, hogyan lehet a munkavállalókat a legeredményesebbé tenni, hiszen a szervezeteknek azért kellene a munkavállalók, hogy teljesítsék a szervezet céljait. A munkavállalók teljesítményét minél jobban kibontakoztassa a szervezeti célok elérése érdekében. Nagy hangsúlyt fektet a fejlesztésre, a teljesítmény nyomon követésére, hogy a munkavállaló a szervezeti-stratégiai célokból, el tudja érni az egyéni célokat. (Maticsekné, 2016)

Napjainkban a szervezetek egyre jobban maguk mögött hagyják a taylori felfogásra épülő teljesítménymenedzsmentet, ami elsősorban kizárólagosan fizetésemelést és jutalmazást jelentet. A szervezetek általában kétféle cél érdekében használják a teljesítménymenedzsment rendszereket, az egyik az értékelés, a másik a fejlesztés. A teljesítménymenedzsmentből kialakult teljesítményértékelés több tényezőt foglal magába, ezáltal az eredményei is több célra használhatóak. (Poór, 2016)



*1. ábra: A teljesítménymenedzsment elemei*

*Forrás: Poór József (2016): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Kft.*

A fent látható táblázatban jól kikövetkeztethető, hogy a teljesítménymenedzsment főbb elemei a célkijelölés, a teljesítés, az értékelés és a visszajelzés. A cél kijelölés az adott évre vonatkozó teljesítménymenedzsmentet és az azokhoz tartozó teljesítménymutatókat határozza meg. Ezek után következik az évközi teljesítménymenedzselés, azaz a teljesítés, amelynek keretében időszakos előértékelésekre is sor kerülhet, majd következik a



teljesítményértékelés, amely során a szervezet visszajelzést kap, illetve ad az alkalmazottai teljesítményéről.

A mai hagyományos módon irányított szervezetek az értékelésre helyeznek nagyobb hangsúlyt, a visszajelzésből kapott fejlesztési lehetőségekre már nem. Persze vannak olyan hazai és nemzetközi szervezetek is, akik mindkét célt próbálják megvalósítani. (Poór, 2016)

A teljesítménymenedzsment egyfajta összefogó és információbiztosító az egyes HR rendszerek között. Tevékenységterületei a kiválasztás, fejlesztés, ösztönzésmentedzsment, teljesítménymenedzsment és a munkakör értékelési funkciók.

A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) ennek a központi eleme, a rendszer alkalmazásával a szervezet visszajelzést ad és kap a munkavállalók teljesítményéről. (Karoliny M-né. - Balogh, 2017) Tehát egy szervezet teljesítményét, egyéb tényezők mellett, a szervezet munkavállalóinak teljesítményéből határozzuk meg. Csak olyan mértékben lehet eredményes egy szervezet, amit az ott dolgozó munkavállalók tudása, készsége és képessége tesz lehetővé. Mit is jelent a teljesítmény, Maier 1950-ben megismert modellje szerint a teljesítmény = képesség x motiváció. Tehát két tényező szorzata, aminek nullától eltérőnek kell lennie, ahhoz, hogy ténylegesen teljesítsen a személy. A teljesítmény fogalmát, úgy határozhatjuk meg a legegyszerűbben, mint a tudás, a képesség, valamint a készség valamilyen szintű és minőségű hasznosulása a munkavégzés során. (Maticsekné, 2016) Ez a hasznosulás lehet egyfajta magatartásforma, motiváció, illetve eredmény, amelynek lényeges szerepe van a szervezeti kultúra formálásában. Hiszen egy munkavállaló kiválasztásakor hiába választjuk ki a megfelelő tudással és készségekkel rendelkező, azaz alkalmas személyt, vagy képezünk valakit alkalmassá, ha az említett tulajdonságok nem hasznosulnak kellőképpen a munkavégzés során. A munkavállalók tudása és készségei, akkor érvényesülhetnek igazán, ha a vezetés törekszik a szellemi erők aktivizálására, és képes ösztönözni a munkavállalóit, hogy ne csak a szükséges teljesítményt nyújtsák, hanem a legjobbat, amelyre lehetőségük van. (Bayer, 1995) Fontos szempont a motiváció mellett, hogy az egyén tudása, képessége és készsége mennyire felel meg az adott munkakör követelményeinek. Értelmezhetjük a teljesítményt egy adott munkakör meghatározott vagy elvárható követelmény megvalósulási szintjének is. (Maticsekné, 2016)

Teljesítményértékelés fogalma: A teljesítménymenedzsmenten belül, a teljesítménynek a kiszámítható, illetve annak formalizált keretek közötti megbeszélése a munkavállalóval.

Sok szervezet kétféle értékelési módszert használ egymás mellett. Az egyik a formális teljesítményértékelés, ami egy olyan rendszer, amely révén rendszeresen és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. Lehetőséget nyújt a munkatartalom és az abból következethető terhelés, illetve a kimenetek felülvizsgálatára. Elemezhetjük a megfigyelt időszak alatt elért eredményeket, ezáltal meghatározhatjuk a jövőbeni célokat is. A másik az informális rendszer, amelynél a vezetők gyakran gondolják végig, hogy alkalmazottjaik jól dolgoznak-e. Az informális rendszert leginkább politikai és személyközi folyamatok befolyásolhatják, hiszen akit jobban szeret az értékelő, az előnyben van vagy lehet a többiekkel szemben. (Poór, 2016)

„A teljesítményértékelés Anderson Fitd (1993) meghatározása szerint „a munkavállalók írásbeli értékelése, melyet szisztematikusan és szabályos időközönként hajtanak végre”. Ezen definíció alapján a teljesítményértékelés alábbi három lényeges jellemzőjét emelhetjük ki:

- *Írásbeliség: meghatározott forma szerint kialakított értékelő lapok segítenek az egységesség és szisztematikusság betartásában;*
- *Szisztematikusság: minden lehetséges teljesítményt befolyásoló tényező logikus sorrendben történő számbavétele, az egyes tényezőkre megfelelő hangsúly helyezése;*
- *Szabályos időközönkénti értékelés: egy éves (vagy gyakoribb, pl. féléves) teljesítményfigyelési szakasz után értékelő interjú.” (Maticsekné, 2016)*

A teljesítményértékelésre számtalan meghatározást gyűjthetünk össze, ezekből az alábbi fogalmakat gyűjtöttem ki, amelyek szerintem közel állnak a Magyar Honvédség teljesítményértékelésének meghatározásához:

Bakacsi Gyula	„A szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből álló változás.”
Klein	„A teljesítményértékelés során a vezetők minősítik a beosztottak munkájának eredményét. Alapja a teljesítmény megfigyelése és összevetése a célokkal, tervekkel, elvárásokkal, szokásokkal, normákkal.”
Vassné Varga Edit	„Az a folyamat, melynek során figyelemmel kísérik a dolgozók munkahelyi teljesítményét, szakmai szervezeti előmenetelét.”
Fábián Endre	„A szervezetben dolgozómunkatársak adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése, megítélése, kiértékelése. Célja a kollegák tevékenységének, munkájának, kapcsolatainak megítélése és a fejlesztés elősegítése.”

*1. táblázat: Teljesítményértékelés fogalom meghatározások - Saját szerkesztés*

A teljesítményértékeléskor felmerülhetnek problémák, például rendszertervezési hibák, az értékeltekkel kapcsolatos hibák, vagy éppen értékelői problémák. Dolgozatomban a lehetséges értékelő problémákat mutatom be, ami egy olyan felmerülő probléma, amikor az értékelők nem együttműködők, esetleg nincs megfelelő képzettségük. A legáltalánosabb hiba, hogy az értékelő akarva vagy akaratlanul elfogult. Az alábbi felsorolt hibák fordulhatnak elő egy értékelés során:

- hasonlósági hiba: a jellemzője, amikor az értékelő az alkalmazottakat saját jellemzőihez képest értékeli.
- „halo-effektus”: amikor egyetlen pozitív benyomás alapján minden tényezőt magasra értékelnek. (DeCenzo, et al., 2013)
- „hangsúly a közelmúltban”: a probléma ott kezdődik, hogy a nemrég történt dolgokra jobban emlékezünk, mint a régebben történetekre.
- „attribúciós hiba”: az eredményt az értékelt tulajdonságaival vagy a környezet szerepével magyarázza.
- „első benyomás”: hosszú időre rögzülnek a kezdeti benyomások
- „én-mérce”: saját képességeiből indul ki az értékelő
- „kontraszt-hiba”: az előző értékeltet méri a következő értékeltet. (Stewart & Brown, 2014)

A teljesítményértékelést követően kerül sör a teljesítményt értékelő beszélgetésre, vagy más megfogalmazásban az értékelő elbeszélgetésre. Az értékelést végző és az értékelt személy között, egy formális keretek között lebonyolított beszélgetés történik, egy előre egyeztetett időpontba és meghatározott céllal. A teljesítményt értékelő beszélgetés célja, leginkább a teljesítményfejlesztése, motiválása és ösztönzése. (Maticsekné, 2016) Egy jól szervezett, előre felkészült teljesítményt értékelő beszélgetés során az értékelt számára tisztázódnak a korábbi fejlesztési célok, és az új célokkal is tisztában lesz, mit kell tennie annak érdekében, hogy a teljesítménye javuljon, hogyan segítse a szervezet a szervezet céljai elérésében.

### 3 Teljesítményértékelési technikák és módszerek

A teljesítményértékelési módszer nagyban függ attól, hogy milyen szervezetnél alkalmazzák, egy nagyobb szervezet teljesítményértékelésénél egy mindenre kiterjedő értékelési rendszer működése szükséges, viszont egy kisebb létszámú szervezetnél a személyes hangvétel, az érintettek közötti párbeszéd, a közvetlen visszajelzés, nem hivatalon, informális módszer is elegendő lehet. (Karoliny Mártonné - Poór, 2019)

A következőkben bemutatom a leggyakrabban használt értékelési gyakorlatokat, amelyeket két csoportba tudunk sorolni, az egyik az egyéni teljesítményt vizsgálja a másik a csoportos teljesítményt.

Egyéni teljesítményértékelési technikák:

➤ **Osztályozó skála**

A módszer alkalmazása során az adott szervezet a teljesítmény-információtípusok fontosnak ítélt elemeit értékeli. Ezek lehetnek a munka mennyisége, minősége, együttműködés, a szakmai ismeret és jártasság, fizikai állóképesség, kezdeményezés, pontosság, felelősségérzet, motiváció. A kiválasztott tényezőket helyenként tömören definiálják, máshol csak megnevezik. A meghatározások után következik a megjelenítő skála kiválasztása. A skálafokokozatok rendszerint háromtól kilencig terjednek. Lehet páros vagy páratlan számú.

➤ **Kötetlen formájú jelentés, szöveges értékelés (Esszé)**

Az értékelőnek meg kell fogalmaznia egy kötetlen formájú írásbeli beszámolóban az értékelt személy erősségeit és gyengeségeit. Ez a módszer nem ad lehetőséget az értékelt személyek összehasonlítására, mivel nincsenek előre meghatározott kritériumok.

➤ **Munkanorma alapú**

Az értékelt személy teljesítményét az elkészült munkadarabok mennyisége, vagy az azok előállítására felhasznált idő, illetve ennek a két tényezőnek az eredményéből állapították meg.

➤ **Kritikus esetek módszere**

Az értékelőnek össze kell gyűjteni és leírni, a meghatározott megfigyelési időszak alatt, az értékelt személy munkamagatartásának kiemelkedően jó, és rossz, tehát kritikus eseteit, tényezőit, azok megjelenési módját.

➤ **Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS)**

Egy új módszer, amely a teljesítmény-fokokozatokat az értékelt személy munkakörének magatartáselemeivel határozza meg, és az osztályozó skála problémáit kombinálja a kritikus esetek módszerével.

➤ **Magatartás-megfigyelő skála (MMS)**

Azokat a magatartásokat vizsgálja, amelyek a legfontosabb elemeit képezik a munkakörnek. Az értékelőnek azt kell értékelnie, hogy milyen gyakran figyelhetette

meg az értékeltnél az adott magatartáselemet a vizsgálati időszakban, illetve, hogy milyen mértékben volt az megfigyelhető.

➤ Célközpontos vezetés (MbO) – Management by Objectives

Megegyezésem Eredménycélokkal történő Vezetés, a szervezeti és az egyéni célok összekötése a jellemző, illetve az értékelt részvétele a teljesítményelvárások definiálásában.

Csoportos teljesítményértékelési technikák, másnéven összehasonlító technikák:

➤ Rangsorolás

Az értékelő egy „tornasor” szerű sorba rendezi az értékelendő személyeket a legjobbal kezdve, haladva a végére a legrosszabbig.

➤ Kényszerített szétosztás

Előre meg van határozva, hogy mennyien kerülhetnek az egyes teljesítménykategóriákba. A módszerrel egymáshoz viszonyítjuk az alkalmazottakat, a vezetőnek kötelező differenciálni, nem sorolhat mindenkit a közepesen teljesítő kategóriába. (Karoliny Mártonné - Poór, 2019)

360 fokos értékelés:

Az értékelt teljesítményértékelését nemcsak az egy irányú, vezetői álláspont alapján értékelik, hanem a munkatársak, team-tagok, a belső vagy külső ügyfelek véleménye is fontos információ. Elsősorban a kompetenciák, a tulajdonságok és a viselkedés értékeléséhez használható. Ennek az értékelő rendszernek is lehetnek hátrányai, például a szerepkonfliktus a munkatársak között, ami lehet támogató, vagy kemény bíráló. Biztos számszerűen tudnak a team-tagok értékelni, ha alapvetően a csapatmunkában a közös teljesítmény az elsődleges szempont. Vagy a miként értékeljük, ha tudjuk, hogy jutalom kapcsolódik hozzá. (Karoliny Mártonné - Poór, 2019)

### 3.1 A Magyar Honvédség Teljesítményértékelési rendszere

Ebben a fejezetben bemutatom a Magyar Honvédség jelenleg használt teljesítményértékelési rendszerének kialakulását és a rendszer jellemzőit. A teljesítményértékelés célja a katonai jogviszonyban állók esetében az előmenetel objektivitásának biztosítása, az egyéni kezdeményezésen és a vezetői elgondoláson alapuló hatékony kiválasztási rendszer működtetése. Ennek a rendszernek az alakulásait ismertetem ebben a fejezetben.

A Magyar Honvédségnél 2000 márciusában elfogadták az első humánstratégiai döntést, amely már kifejezte, hogy nagyobb hangsúlyt kell fektetni a humán erőforrással való gazdálkodásra. Egy új modernebb humánszféra kidolgozására készítette a fegyveres erőket is, a modern világ kihívásai. Megerősödött az a felfogás, hogy az ember, mint társadalmi tőke képes a fejlődésre. A vezetésben előtérbe került, a személyes vezetés, jelentősen megváltoztatva a szervezetek stratégiáit, valamint a szervezeti kultúrát. Ennek hatására új komponensek jelentek meg a különböző katonai szervezetekben, új nézőpontok váltak hangsúlyossá a vezetők kiválasztásában és felkészítésében, a békefeladatok végzésében, a háborús feladatokra való felkészülésben. A második humánstratégia kialakítását, már a NATO-csatlakozás (1999. március.12.) utáni fejlesztési lépések motiválták, indokolttá vált a fegyveres erők és fegyveres testületek jogviszonyát külön jogszabályban meghatározni. A keretet a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény biztosította, amely 2002. január 1-el lépett hatályba. A törvény végrehajtását a hivatásos és szerződéses katonai szolgálat létesítéséről, módosításáról, megszüntetéséről, tartalmáról, valamint az integrált személyügyi igazgatás és egységes nyilvántartás rendjéről szóló 10/2002. (III. 5.) HM rendelet szabályozta. A 2006 júniusában megalakult kormány új védelmi politikája négy célt tűzött ki a tárca elé a 2006–2010. közötti időszakra, ezekből a következő felsorolt célokat emelem ki a dolgozatomban, a haderő-átalakítás befejezése és a személyi állomány további professzionalizációja, az expedíciós képességek és az együttműködési képesség fejlesztésének folytatása, valamint hatékonyabb erőforrás-menedzsment kialakítása a védelmi tárcánál. A célok elérése érdekében kidolgozták a Magyar Honvédség további fejlesztésének irányait meghatározó 51/2007. (VI. 6.) Országgyűlési (továbbiakban: OGY) határozat, amelyben fontos szempontként szerepelt a professzionális haderő követelményeinek megfelelő korszerű állományszerkezet kialakítása, a megfelelő állomány- és rendfokozati arány kialakításához a jelenlegi előmeneteli rendszerre épülő hitelesebb, átláthatóbb pályakép, és életpályamodell kidolgozása. (Jobágy & Krizbai, 2020)

2008-ban elfogadták a harmadik humánstratégiát, ami az OGY határozattal összhangban feladatául tűzte ki, az akkori előmeneteli rendszerre épülő, a személyi állomány vertikális és horizontális mobilitását egyaránt biztosító életpálya, illetve pályakép kidolgozását, amely tartalmazzon döntési csomópontokat, valamint az egyes szakaszokhoz tartozó teljesítmény-követelmények egyértelmű meghatározását. A Magyar Honvédség esetében is a humán erőforrás-gazdálkodás egyik központi eleme, az előmeneteli rendszer és a rendszeres

teljesítményértékelés volt, amely mind az értékelést végrehajtóktól, mind az értékeltéktől új gondolkodásmódot és egy új szervezeti kultúra meghonosodását követelte meg. A Magyar Honvédség tiszti és altiszti állománya azonban nem volt eléggé befogadó, az új teljesítményértékelési rendszerre, a személyi értékelés végrehajtására. Az is felmerült a problémák között, hogy az értékelők egy része nem tekintette komoly és felelősségteljes feladatnak az értékelések végrehajtását, a személyre szóló következtetések levonását, valamint a fejlődést elősegítő feladatok meghatározását. Nem váltak a szervezeti kultúra részévé a teljesítményértékelés és a személyi döntések összefüggései. (Jobágy & Krizbai, 2020)

Kutatások megerősítettek, hogy az állomány megítélése szerint az előmenetelt nem, vagy nem csupán a személyes kvalitások és az elért teljesítmény határozza meg. Az előmenetel feltételeit, amely törvényben és jogszabályban meghatározott, nem egy esetben figyelmen kívül hagyták, illetve mérsékeltek. Ezek a követelmények a következők, a beosztáshoz előírt végzettség, katonai-szakmai képesítés jellege, gyakorlati tapasztalat megléte, fizikai követelményeknek való megfelelés, teljesítményértékelésre kapott pontszámok értéke, és az előmeneteli bizottságok támogató javaslata. (Jobágy & Krizbai, 2020)

A negyedik humánstratégia, a 2012-ben elfogadott humánstratégia, amelynek célja, hogy a Magyar Honvédség minden tekintetben váljon alkalmassá a 2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekben rögzített alapvető kötelesek teljesítésére. Ezeknek a megalapozását adta a magyar közigazgatás újjászervezésének stratégiai keretét biztosító Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési program, valamint az erre épülő Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012-2021. közötti időszakra (79/2011. (VII. 29.) HM utasítás 1. számú melléklete tartalmazza). Ez az utasítás egyben hatálytalanította „a Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017)” kiadásáról szóló 53/2008. (HK 12.) HM utasítást. Egy objektív mérési kritériumokon alapuló teljesítményértékelési rendszert kellett kialakítani, amelyre ráépül az előmeneteli rendszer. (Jobágy & Krizbai, 2020)

A teljesítmény mérésének két alapvető eszköze van: a teljesítmény értékelése és az egyén kezdeményezésén alapuló minősítése. A minősítés az értékelt előző éveiben elért és a minősítés évében kapott teljesítményértékelések összesített eredményéből és egy minősítő vizsgából áll. Az előmenetelhez szükséges minősítő vizsga, az elvárt beosztási szinthez előírt követelményeknek való megfelelést méri, a következő rendfokozatra vonatkozó általános

katonai felkészültséget. (HM, 2011) A teljesítmény mérésének egyik célja, hogy a megfelelő személyt a megfelelő helyen foglalkoztassuk, tehát a megfelelő kiválasztási módszerrel kiválasztjuk a személyt (assessment center), majd biztosítjuk az előmenetel lehetőségeit, ezzel is motiváljuk, a teljesítmény növelésére, valamint támogatjuk az egyén fejlődését.

A teljesítményértékelés tartalmi elemei, szempontjai és szabályai a közös keretrendszerhez kell, hogy igazodjon, ami elsősorban a 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló jogszabály. Az új típusú integrált egyéni teljesítményértékelés kialakításának főbb szempontjai a következők voltak:

- a rendszeres értékelés;
- a szervezeti sajátosságok megjelenése;
- az értékelési eljárás egyszerűsítése;
- az átláthatóság növelése;
- az életpályák közötti átjárhatóság

A Hjt. 87. §-a szerint a honvédségi állomány tagja teljesítményértékelésének célja az előmenetel objektivitásának biztosítása, az egyéni kezdeményezésen és a vezetői elgondoláson alapuló hatékony kiválasztási rendszer működtetése. (2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról, 2012) A jelenlegi TÉR szabályozását a 7/2014. (I. 31.) HM utasítás a teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról utasításból ismerhetjük meg. Az utasítás a hivatásos és a szerződéses állományú katonákra, illetve vezetőkre vonatkozik, kiemeli, hogy a honvéd tisztjelöltekre nem. Szakmai felelős a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról szóló 9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet 1. § 14. pontjában meghatározott szervezet, szervezeti egység vagy e jogkörrel felruházott személy.

A jogszabályi előírások szerint legalább évente egyszer egyéni teljesítményértékelést kell készíteni a tiszti és altiszti állomány tagjáról, a TÉR szoftver használatával kell végrehajtaniuk a vezetőknek a beosztottaik teljesítményértékelésének értékelését.

A katonai szolgálati jogviszonyban állók esetében alapvető előírást jelent, hogy a belátható, tervszerű előmeneteli lehetőség a hivatásosoknál életpályát, előmenetelt, a szerződéses állománynál pedig kiszámítható előmenetelt jelent. Az általánostól eltérő azonban az értékelések és az alapilletményeltérítés kapcsolata. A törvény számos jogkövetkezményt kötött a katonai szolgálati jogviszonyban állók esetében a teljesítményértékeléshez és



minősítéshez. A kiemelt jogkövetkezmények a teljesítményértékelés eredményéből fakadóan a Hjt. szerint a következők: (Szakács, 2013)

- Felmentés
- Rendelkezési állományba helyezés
- Előléptetés, első tábornoki rendfokozatba kinevezés
- Üdülési támogatás
- Szakértői és vezetői utánpótlási adatbankba helyezése

### 3.1.1 Mit tartalmaz a Honvédségi TÉR?

A teljesítményértékelés öt szempontból áll, az első szempont a munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények értékelését vizsgálja, a második szempont a kompetencia alapú munkamagatartás-értékelését, ezek mind kellően alátámasztott, tényeken alapuló megállapítások lehetnek. A teljesítményértékelésben vizsgált kompetenciákat a dolgozatomban három részre különböztettem meg, a személyes kompetenciára, a szociális kompetenciára és az elvárt magatartásokra. A dolgozatomban egyik hipotézise a kompetenciákat vizsgálja, emiatt soroltam be a három említett kompetencia fajtába a Magyar Honvédségnél alkalmazott TÉR-ben szereplő kompetenciákat.

Személyes kompetenciákhoz a következőket soroltam: fejlődés igénye és üteme; Stressztűrés és pszichés terhelhetőség; eredményorientáció, motiváció; a szervezet iránti lojalitás; innovációs képesség; és a határozottság, magabiztosság.

Szociális kompetenciák a következők: erőforrásokkal való gazdálkodás; kommunikációs készség; csoportok irányítása és felelősségvállalása; és a csapatmunka, együttműködés.

Elvárt magatartás a következők: feladatok ellenőrzése, felelősségvállalás; határidők betartása; szakszerűség, magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve az alakiság betartása, a munkakörnyezet rendezettség; a munkatempó és feladatvállalás; a problémamegoldó képesség és a munkaidő kihasználása.

Egy átfogó képet adhat a Honvédség állományában dolgozó katona professzionalitásáról, rendezettségéről, teherbírásáról, munkaidő-kihasználásáról, személyes és szociális kompetenciáiról, és – vezetők esetében – az erőforrásokkal való gazdálkodásáról is. (Varga-M. & Lóczy, 2018)

A harmadik szempont az egyéb kompetenciák értékelését méri, amelyben az értékelés objektív részét az állomány egységes követelmények szerinti fizikai állapotfelmérésének

eredménye és az éves kiképzési feladatok teljesítése adja meg. (HM, 2011) Ezeknek az eredményeinek súlyát megnöveltek, hogy a mérés rendszerében a szubjektumnak történő kitettség a lehető legnagyobb mértékben csökkenjen, ezzel csak az lehet a baj, hogy torzíthatják a mérés eredményét, a kevésbé jót felértékelhetik, a jót leronthatják.

Mindhárom szempontot egy értékelési skálán értékelik, melynek pontjai 0-100%-ig terjed. Az értékelési skála táblázat utolsó oszlopában látható az értékelés eredménye. Az alábbi táblázatban összefoglalom az értékelés lehetséges eredményeit.

teljesítmény megnevezés	szint	értékelés pontja
kiemelkedő	A	100-91%
jó	B	90-71%
megfelelő	C	70-51%
átlag alatti	D	50-41%
elfogadhatatlan	E	40-0%

*2. táblázat: A munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények értékelésénél, a kompetencia alapú munkamagatartás-értékelésnél, és az egyéb kompetenciák értékelésénél az egyes értékelési pontok - Saját szerkesztés - forrás: 7/14. (I.31.) HM utasítás*

Az értékelés negyedik szempontja a fizikai állapotfelmérés, amelynek az elért eredményét a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet szerint kell megállapítani és a 7/2014. (I. 31.) HM utasítás 2. melléklete szerint értékelni az értékelőlapon. A teljesítményértékelés eredményébe beletartozik az éves kiképzési feladatok teljesítése. A Magyar Honvédség személyi állományának részére meghatározott követelményrendszere kihívásokat is jelentenek, de elérhető célokat is megfogalmaznak. A katonák fizikai állapotát, teljesítőképességét számos tényező befolyásolja, a fizikai állapotfelmérés értékelése figyelembe veszi a következő tényezőket, nem és életkor, viszont egy személy fizikai állapotát más tényezők is befolyásolják. Ilyenek például az életmód, sportolási szokások, korábbi sporttevékenységek az egészségi, pszichikai állapot, és a szociális helyzet. A dolgozatom következő bekezdésében szeretném részletesebben leírni a fizikai állapotfelmérés meghatározásait, követelményeit.

A 10/2015. (VII. 30.) HM rendeletben a fizikai alkalmasság-vizsgálat fogalmát a következőképp határozza meg: „*olyan teljesítmény-élettani vizsgáló eljárások összessége, amely a katonai szolgálat ellátásához szükséges fizikai adottságok és képességek, fizikai teljesítőképesség meglétét vizsgálja*”. A fizikai kondicionális képességi követelmény teljesítésének vizsgálatából áll. A minősítés megnevezése fizikailag alkalmas, ha a követelményeket tudja teljesíteni, illetve és fizikailag alkalmatlan, ha nem teljesíti a követelményeket. A fizikai állapotfelmérés kötelező egészen 55 éves korig, onnantól

kezdve, ahogy betöltik az 55. életévüket a hivatásos és szerződéses katonák, már nem kötelező a fizikai kondicionális képesség teljesítése. Hogy mit tartalmaz a fizikai állapotfelmérés mozgásformáit a következő pontban részletezem a HM rendeletben foglaltak alapján:

#### Állóképesség mozgásformák

- 3200 méter síkfutás 44 éves korig,
- 2000 méter síkfutás 45-49 éves kor között, illetve 50 éves kortól választható mozgásformaként,
- 1600 méter menet sík terepen 50 éves kortól.

Kar erő-állóképesség mozgásforma:

- férfiaknál fekvőtámaszban karhajlítás-nyújtás,
- nők esetében térdelő-fekvőtámasz karhajlítás-nyújtás, vagy
- nőknek és férfiaknak is húzódzkodás.

A törzs erő-állóképesség mozgásforma nőknek és férfiaknak is egyaránt a hanyatt fekvésből felülés.

Vannak könnyített mozgásformák, abban az esetben, ha a hivatásos és szerződéses katona egészségügyi állapotából kiindulva nem képes teljesíteni a fizikai állapotfelmérést. A következő könnyített mozgásformák lehetségesek ebben az esetben:

Állóképesség mozgásformaként az 1600 méter menet sík terepen, a kar erő-állóképességi mozgásforma a hajlított karú függés, és a törzs erő-állóképesség mozgásforma esetében a függésben láb-emelés, vagy a hanyatt fekvésből lapockaemelés.

A teljesítményértékelés során a fizikai állapotfelmérést hét munkakörcsaládok szerinti kategóriába sorolják. Ahhoz, hogy a teljesítményértékelés negyedik szempontja, azaz az állapotfelmérés 100% legyen, a már említett munkakörcsaládonkénti kategóriákba történő besorolás határozza meg, az alábbi táblázattal szeretném ezt bemutatni.

Kategória	Munkakörcsalád	A 100%-os eredményhez szükséges pontszám
I. Kategória	Általános munkakörök, kutatás/fejlesztés, védelmi igazgatás, katonai igazgatás, humán, tábori lelkészek, jogi és igazgatás, katonai hatósági, infrastrukturális, ellenőrzési, egészségügyi, pénzügy, meteorológia, általános szárazföldi, általános légi, általános logisztika, vezénylő altisztek, információvédelmi, ügyviteli, informatikai, vám, térképész	300 pont
II. Kategória	Általános híradó, rádióhíradás, rádiórelé híradás, hírközpontok, vezetékes híradás, futár- és táboriposta híradás, katonai nemzetbiztonsági, katonazenész	310 pont
III. kategória	Légi vezetés, repülő harcbiztosító, repülésbiztosító – földi repülésirányító szolgálat, haditechnikai, fegyverzettechnikai, páncélos- gépjármű technikai, repülőműszaki, elektronikai, műszaki technikai, vegyivédelmi technikai, kiképzéstechnikai, különleges berendezés technikai, mérésügy és minőségbiztosítási, harcanyag, hadtáp, közlekedés és szállítás, oktatás, képzés, kiképzés munkakörcsaládból egyes alcsoportok	320 pont
IV. Kategória	Vegyivédelmi, légvédelmi rakéta és tüzér, gépjárművezetők, Oktatás, képzés, kiképzés munkakörcsaládból, műszaki	330 pont
V. Kategória	Repülő, katonai rendész és komendáns, lövész, harcokcsizó	340 pont
VI. Kategória	Tüzér, díszelgő, koronaórség, palotaórség	350 pont
VII. Kategória	Felderítő munkakörcsaládból, Különleges műveleti	360 pont

3. táblázat: A munkakörcsaládok fizikai állapotfelmérés szerinti kategóriákba sorolása - saját szerkesztés

A dolgozatomban szereplő információk alapján a hivatásos és szerződéses katona teljesítményértékelésében nagyon fontos szerepet játszik a fizikai állapotfelmérés eredménye.

## 4 Saját Vizsgálat

Ebben a fejezetben bemutatom a dolgozatom kutatási célját, amelyeket a felállított hipotézisekkel szeretném vizsgálni, és ismertetem a választott kutatási módszert, majd bemutatom a vizsgálat eredményét.

### 4.1 Kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása

Hipotéziseimet a szakirodalmi áttekintés során bennem felvetődött kérdések, levont következtetések, illetve tapasztalataim alapján fogalmaztam meg. A felállított hipotézisek azt vizsgálják, hogy a Magyar Honvédség szárazföldi alakulatai állományában dolgozó hivatásos és szerződéses katonák mennyire vannak tisztában és hogyan értékelik a teljesítménymenedzsment területeket, azon belül vizsgálom a teljesítményértékelési rendszert, a teljesítményt értékelő beszélgetést, az éves fizikai állapotfelmérésre való felkészülést, illetve a lehetséges generációs különbségeket.

Az évek során, a modernkor változásait követve, a civil társadalom, illetve a közszolgálat kialakult elvei, értékei miatt is folyamatosan fejlődött a Magyar Honvédség humánstratégiája. Erős törekvés van a teljesítményelv megerősítésére, amelyet egy széles körű elemzési, mérési, teljesítményértékelési rendszer bevezetésével tudunk elérni. Minden teljesítményértékelési rendszer, akkor működik, ha a szervezet munkavállalói tisztában vannak a működésével és professzionálisan alkalmazzák azt, ezáltal az alábbi állítással fogalmaztam meg az első hipotézisemet.

Hipotézis I.: A Magyar Honvédség állománya tisztában van a teljesítménymenedzsment célokkal, és az alkalmazott teljesítményértékelési rendszerrel.

Az egyéni teljesítményértékelések után az értékelt személy visszacsatolást kap a munkaköréhez tartozó feladatairól, a munkához való hozzáállásáról, a személyes kompetenciáiról. A teljesítményt értékelő beszélgetés lehetőséget nyit egy olyan beszélgetésre a vezető és a beosztottja között, amely során felmerülhetnek a jövőbeni célok tisztázása, továbbtanulási, fejlődési igények megbeszélése, illetve esetleges gyengeségek megoldása, hozzájárulhat a magas motivációs szint eléréséhez és fenntartásához. A második hipotézisem megfogalmazása ezt vizsgálja.

Hipotézis II.: A vezető és az értékelt személy is felkészül a teljesítményt értékelő beszélgetésre, elegendő időt hagyva a kiértékelésre, és nagy hangsúlyt fektetve a motiváció és a fejlődésre való törekvésre.

A teljesítményértékelés eredményébe beletartozik a fizikai állapotfelmérés és az éves kiképzési feladatok teljesítése. A Magyar Honvédség személyi állományának részére meghatározott követelményrendszere kihívásokat is jelentenek, de elérhető célokat is megfogalmaznak. A katonák fizikai állapotát, teljesítőképességét számos tényező befolyásolja, a fizikai állapotfelmérés értékelése figyelembe veszi a következő tényezőket, nem és életkor, viszont egy személy fizikai állapotát más tényezők is befolyásolják. Ilyenek például az életmód, sportolási szokások, korábbi sporttevékenységek az egészségi, pszichikai állapot, és a szociális helyzet. A harmadik hipotézisem azt vizsgálja, hogy minden támogatást megad a Magyar Honvédség a felkészülésre.

Hipotézis III.: A teljesítményértékelés eredményét nagy százalékban befolyásolja a fizikai alkalmassági vizsgálat, amelynek felkészülésére elegendő támogatást nyújt a Magyar Honvédség.

Egyre gyakrabban lehet olvasni a generációs különbségekről, hiszen minden munkahelyen lehet tapasztalni az ezzel a konfliktussal együtt járó komoly kihívást. A vizsgálatom során elsősorban a kompetencia és a motivációs különbségek érdekeltek.

Hipotézis IV.: A teljesítményértékelés eredménye függ az életkori motivációs különbségektől.

#### 4.2 A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása

A primer kutatásom alapjául egy, már 2012-ben Gergely Éva által kidolgozott és használt kérdőív szolgált, melyet továbbfejlesztettem és átdolgoztam a saját hipotéziseim kutatási kérdéseire.

A hipotézisek felállítása után, megfogalmaztam a kérdéseket, melyeket a google űrlap segítségével egy online kérdőívvé formáltam. Ezután következett a kapcsolatfelvételem az egyes alakulatok HR vezetőivel. Azért választottam a HR vezetőket, mert úgy gondoltam, hogy a vizsgálatom céljait jobban meg tudom beszélni velük, esetleg tanácsokat is kaphatok tőlük. Az adatgyűjtésem módja az online kérdőívet választottam, először elküldtem e-mailben a kérdőívem pdf dokumentumát, amire engedélyt kértem, és mikor megkaptam az

engedélyt, akkor továbbítottam az internetes hozzáférésnek a linkjét. Volt olyan alakulat, aki nem engedélyezte a kérdőívem kitöltését, aminek az oka, esetleg, lehet a jelenlegi helyzet. Ez azt takarja, hogy az év elején kezdődött el a Magyar Honvédség fiatalítási programja. A Magyar Közlönyben megjelent kormányrendelet (8/2023. (I. 17.) Korm. rendelet), azt fogalmazza meg, hogy azok a szolgálatot teljesítő katonák, akik a 45. életévüket betöltötték és legalább 25 év tényleges szolgálati viszonyban töltött idővel rendelkeznek, a Honvédelmi Miniszter egyoldalú döntéssel és 2 havi felmentési idővel megszüntetheti a szolgálati viszonyát. A modernkor kihívásaihoz, mint az új fegyverrendszerek, és az ezekhez kapcsolódó harcászati, kiképzési és gyakorlatozási eljárásokhoz nélkülözhetetlen egy jól felkészült, nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező, fiatal tiszti és altiszti állomány. (Honvédelmi Minisztérium, 2023) Sok idősebb katona maradt a szervezetben, mert 2011-ben eltörölték a 25 év szolgálati idő után választható nyugdíjazást, a fiatalabb tiszti állománynak nincsen lehetősége az előrelépésekre, mert az állománytábla szigorú keretrendszer miatt nincs elegendő tiszti hely, egy adott szervezetben. Annak érdekében, hogy a fiatalok előreléphessenek, szükség van a parancsnoki és tiszti állomány átalakítására. (Honvédelmi Minisztérium, 2023)

A Magyar Honvédség szerteágazó és sok helyen megtalálható alakulatokból áll. A szervezeti felépítése három fő részből áll, a Haderőnemi szemlélésegek, a Csoportfőnökségek és a Magyar Honvédség parancsnoka közvetlen alárendeltségébe tartozó önálló szervezeti egységek. (Honvédelem, 2023)

A vizsgálat eredményét nem csak az említett kormányrendelet torzíthatja, hanem az is, hogy nem jutott el minden alakulathoz az online kérdőívem.

#### 4.3 A vizsgálati minta bemutatása

Ebben a fejezetben bemutattam a vizsgálati minta szakaszait és a mintába kerülő személyek ismertető adatait. A kérdőívemben négy hipotézist fogalmaztam meg, így a kérdőívemet is négy szakaszra bontottam, az első szakaszban azt vizsgáltam, hogy mit és mennyire éreznek fontosnak és igaznak a teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelés során. A második szakasz vizsgálta a teljesítményt értékelő beszélgetést, a harmadik szakaszban az érdekelt, hogy a teljesítményértékelés eredményét nagyban befolyásoló fizikai alkalmasságira mennyire készülnek a hivatásos és szerződéses katonák, illetve a megkérdezett adott alakulata mennyire és mivel tudja támogatni a felkészülést. A negyedik szakaszban a generációs különbségek szerint vizsgáltam a kompetenciák fontosságát. A beérkezett

kérdőívek adatai feldolgozása során statisztikai feldolgozó programot a táblázatkezelő szoftvert használtam. (Excel)

A kérdőívem online ezen a linken volt elérhető: <https://forms.gle/7UUiwoUsMTXuK1tv9>.

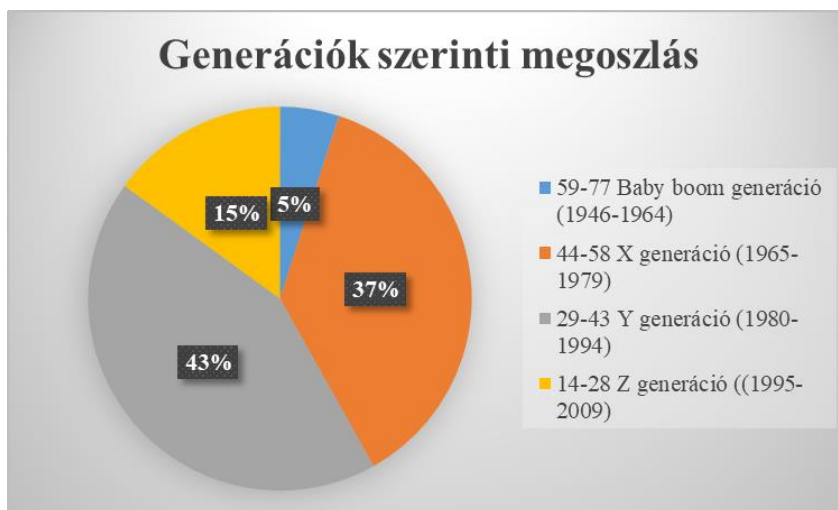
A kérdőívemet 160-an töltötték ki és hiányos kérdőívek nem érkeztek be, mivel a kérdőív készítő programban be lehetett állítani, hogy minden válasz kötelező legyen, illetve a 160 kitöltött kérdőív után lezártam a kérdőívem elérhetőségét.

Célom volt, hogy számszerűen is alátámasztott eredményeket gyűjteni. A felmérésem egy adminisztratív és négy tartalmi blokkra különült el:

1. Az első rész a demográfiai kérdésekre vonatkozott. A kitöltő alap adatai mellett (pl.: nem, születési év, iskolai végzettség) megkérdezésre került a munkahelyi jellemzői is (pl.: milyen beosztásban dolgozik, mióta dolgozik a Magyar Honvédségnél).
2. A második rész teljesítményértékelési rendszerre épült. Az alábbi témákat érintve: teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés, teljesítményt értékelő beszélgetés. A kutatásom e részében kerestem a válaszokat az I. és II. hipotézisemre.
3. A harmadik részben a teljesítményértékeléshez tartozó fizikai alkalmassági vizsgálatra kérdeztem, ami III. hipotézisemet vizsgáltam.
4. A IV. hipotézisem vizsgálata során a generációs különbségekre voltam kíváncsi, személyes, szociális kompetenciák, elvárt magatartás, illetve, hogy milyen életkori motivációs különbségek lehetnek.

A demográfiai kérdéskörben életkorukat tekintve megállapítható a 2. számú ábrán, hogy 5%-uk 59-77 év közötti, Baby boom generáció, 37%-uk 44-58 év közötti, X generáció, 43%-uk 29-43 év közötti, Y generáció, és 15%-uk 14-28 év közötti, Z generációba sorolható.





2. ábra: A megkérdezettek életkor szerinti megoszlása – saját szerkesztés

A Baby boom generációból 8 személy, az X generációból 59 személy, az Y generációból 69 személy, és a Z generációból 24 személy töltötte ki a kérdőívemet.

A megkérdezettek nem szerinti megoszlása a 3. számú ábrán látható. A kérdőív kitöltők 46%-a nő, 54%-a férfi. Megállapítható, hogy ebben a tekintetben egyenletesen oszlik meg a vizsgálat.



3. ábra: A megkérdezettek nem szerinti megoszlása – saját szerkesztés

A következő 4. számú ábrával a beosztási megoszlását mutatom be, amelyet az iskolai végzettség szerinti megoszlás kördiagrammal szerkesztettem össze. A Magyar Honvédség hjt szabályozásában leírtak alapján, a rendfokozatokhoz, illetve beosztásokhoz hozzá vannak rendelve az iskolai végzettségek. A tisztí rendfokozathoz kötelezően rendelkezni kell Főiskolai, azaz Felsőfokú végzettséggel, a főtisztí beosztásokhoz már Egyetemi végzettség szükséges. Az ábrán látható, hogy egyenletesen oszlik el az iskolai végzettség és a beosztás

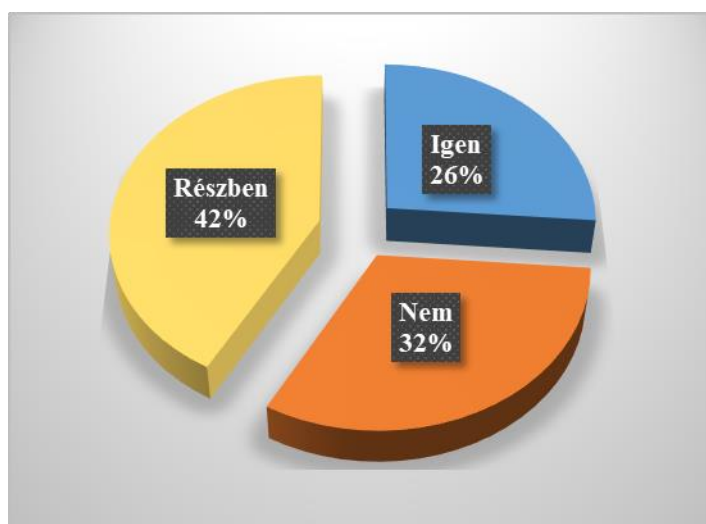
szerinti megoszlás, tehát a megkérdezettek 25%-a altiszti beosztásban, az 50%-a tiszti beosztásban, a 21%-a főtishti beosztásban és 4%-a vezetői beosztásban dolgozik.



4. ábra: A megkérdezettek beosztás szerinti megoszlása, kiegészítve az iskolai végzettséggel – saját szerkesztés

A demográfiai kérdések után, a dolgozatomhoz készített kérdőívemben először a megkérdezettek véleményét vizsgáltam, hogy mit gondolnak a jelenleg alkalmazott teljesítményértékelési rendszerről. A megkérdezettek eredményeit a következő ábrákkal ismerttettem.

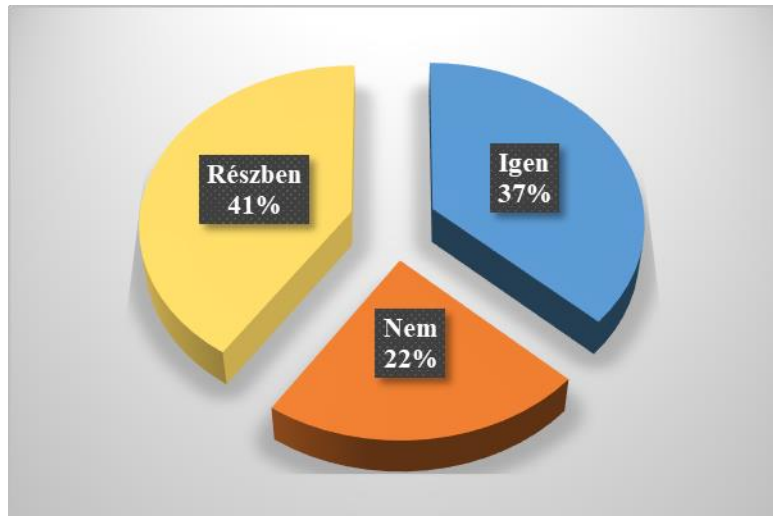
Az 5. számú ábrán látható, hogy a megkérdezettek 42%-a részben, 32%-a nem, és 26%-a igen, elfogadhatónak tartja a jelenleg alkalmazott teljesítményértékelési rendszert. Amiről arra következtettek, hogy nincsenek teljes mértékben megelégedve az alkalmazott teljesítményértékelési rendszerrel.



5. ábra: Elfogadható-e a jelenleg alkalmazott teljesítményértékelési rendszer – saját szerkesztés

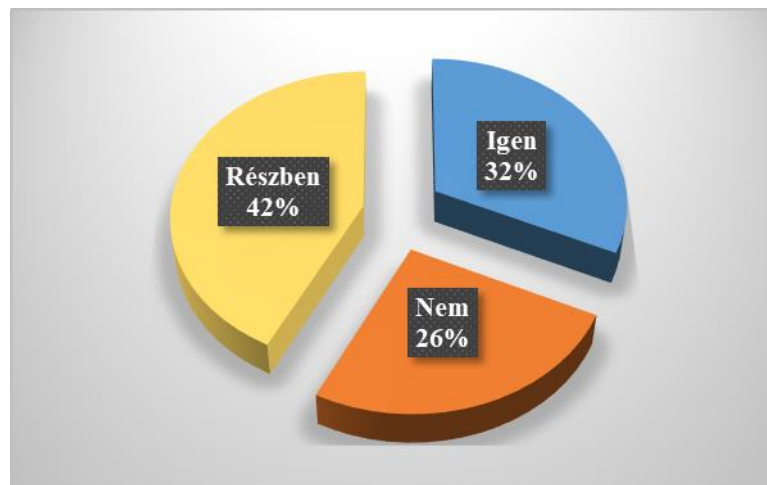
A 6. számú ábra alapján a megkérdezettek arra a kérdésemre adtak választ, hogy a teljesítményértékelési rendszer, mennyire tartalmaz használható adatokat az előmenetel szempontjából, az alábbi eredményt kaptam a vizsgálatomban, 41%-a Részben, 37%-a Igen,

22%-a Nem lehetőséget választotta. Ennek a vizsgálatnak az eredménye is azt mutatja, hogy a megkérdezettek szerint csak részben mutat használható adatokat a teljesítményértékelési rendszer az előmenetelhez.



6. ábra: A teljesítményértékelésben szereplő adatok, mennyire használhatóak az előmenetel szempontjából – saját szerkesztés

A 7. számú ábrán a szervezet működése szempontjából vizsgált eredményt mutatom be, amire a megkérdezettek a következő, 42%-a Részben, 32%-a Igen, és 26%-a Nem-el választ adták.



7. ábra: A teljesítményértékelés hatással van a szervezet működésére – saját szerkesztés

Az 5-ös, 6-os és 7-es ábrán látható vizsgálatom eredményeiből, arra következtettem, hogy a válaszadók többsége nincsen teljes mértékben megelégedve a teljesítményértékelési rendszerrel.

#### 4.4 A vizsgálat módszere

A Kutatásom metodikája a kvantitatív, azaz a mennyiségi kutatási módszert választottam, kérdőív segítségével, a témám tanulmányozására, mivel hitelesebb információkat kapunk egy nagy elemszámú minta vizsgálatával, és általánosabb következtetéseket tudunk levonni. Információgyűjtésem célja a felvázolt hipotéziseim igazolása, illetve elvetése.

A tanulmányozásom célja felderítő, leíró és magyarázó jellegű. Ennek a vizsgálatnak a segítségével az emberi tulajdonságok bizonyos megnyilvánulásait mérhetően számításokra, illetve a mért adatokra fókuszálva, a jelenségeket elsősorban a mérhető vonatkozásaikban szemléltem. A kvantitatív módszer során különösen fontos a pontos szerkesztésű kérdőív, hiszen hipotéziseket kell elfogadnom, illetve megcáfolnom a probléma megoldásához.

A kutatást kérdőívek online kitöltésével végeztem és próbáltam megfelelő szerkesztésű és összeállítású kérdőívet készíteni, hogy statisztikailag könnyen elemezhető adatokat kapjak. Azért választottam az online megkérdezést, mert a Magyar Honvédség szárazföldi alakulatai több helyen is megtalálhatóak, és gyorsabban el tudtam online küldeni a kérdőívet az adott HR vezetőhöz, hogy engedélyt kérjek a kérdőív kitöltésére.

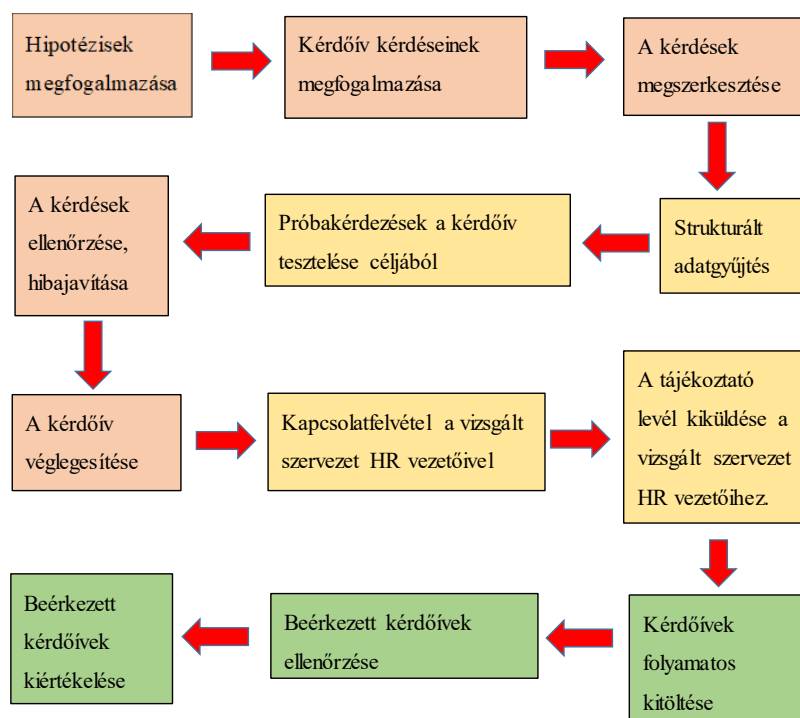
A kérdőívem szerkesztése során figyelembe vettem a tudományosan elfogadott és tesztelt LIPT kérdőívet és a kérdőívszerkesztésére vonatkozó általános vezérelveket. A kérdések lehetnek nyíltak, amik lehetőséget adnak arra, hogy a válaszadó saját maga fogalmazza meg a válaszát, ezáltal olyan információ is jutva, amelyet egy zárt kérdés, előre megszabott állításokat tartalmazó kérdéssorból kimaradhat. (Doró, et al., 2018) A kérdőívemben kizárólag zárt kérdéseket használtam, azon belül alternatív és szelektív kérdéseket alkalmaztam.

Fontos volt számomra, hogy a kérdőívet minden kitöltő azonos formában kapja meg, mivel így lesznek összehasonlíthatók az eredmények. Tehát a kérdéssoron változtatni utólag már nem lehetett, tehát érdemes volt előtte tesztelni, hogy egyértelműek-e a kérdések, illetve minden lehetséges válaszlehetőség megadásra került-e. Nagyon fontos szempont volt az is, hogy milyen sorrendben teszem fel a kérdéseket.

A kérdőív első felében találhatóak a megkérdezettek alapvető adataira vonatkozó kérdések. Olyan kérdések, amelyeknek fontos szerepe van az eredmények elemzésében, valamint biztosítható, hogy nem beazonosíthatók. A következő blokkban a feleletválasztós kérdések találhatóak. A kérdéseket és a válaszokat a kutatások során feltárt teljesítménymenedzsment

és teljesítményértékeléssel kapcsolatos tanulmányok alapján készítettem. A kérdőívem általános része 5 kérdésből, a teljesítményértékeléssel összefüggő kérdések 12 feleletválasztós alternatív kérdésből, és 11 becslési skálakérdésből állt össze. A választható skálatechnikák a következők lehetnek, rangsorolás, összehasonlítás és egyetlen mutatóval való jellemzés. A kérdőívem skálakérdéseit a Likert-skála mintájára készítettem el, amely általában 1-5-ig, 1-7-ig vagy 1-10-ig terjed. Az 1-es érték az „egyáltalán nem ért egyet” és az 5, 7 vagy 10-es a „teljes mértékben egyetért”, vagy fordítva. Azért választottam skálakérdéseket, mert egy célszemély véleményét és a vélemény intenzitását, erősségét lehet mérni vele. Az állításelemzés során ki tudtam választani a legfontosabb, vagy legvalószínűbb állításokat. A skálakérdésem 1-5-ig terjedő Likert-skálából állt össze, azért választottam az alap 1-5-ig terjedő skálát, mert úgy éreztem a kérdőívem hosszúra sikeredett, viszont a kérdéseket a hipotézisek miatt lecsökkenteni nem akartam, így inkább az iskolarendszerű osztályozás technikára hasonlító skálapontozást alkalmaztam.

A minta vizsgálatát saját készítésű online kérdőívvel végeztem el a google űrlap készítő program segítségével. A kérdőívem összeállítása előtt megfogalmaztam a kérdéscsoportokat a hipotéziseknek megfelelően, majd a létrehozott formális kérdőívvel a strukturált adatgyűjtés következett.



8. ábra: A kérdőív elkészítésének folyamata - saját szerkesztés

A 8. számú ábrán szeretném ismertetni a vizsgálatom létrehozásának folyamatát egy folyamatábra segítségével. Az ábrán jól látható, hogy a hipotézisek megfogalmazása után, második lépésként a kérdések kialakítása következett. Hipotézisenként 4-5 kérdéscsoportot próbáltam kialakítani, volt ahol sikerült, volt ahol kevesebb vagy több kérdés jött össze a vizsgálathoz. A kérdőívvel való munka folyamatát a különböző színek mutatják az ábrán, a piros színnel jelöltem a kizárólag kérdőív elkészítésével járó munkafolyamatot, a sárga színnel a kommunikáció felvételt a szervezettel, és zöld színnel, a kész kérdőív életútját a kiértékelésig.

A kérdőív kialakítása után, egy kisebb mintán történő próbakérdezést hajtottam végre személyes jelenléttel, hogy meghatározzam és javítsam a hibákat. A próbakérdezés mintanagysága kicsi volt, 10 főt kérdeztem meg. A következő lépésként véglegesítettem a kérdőívemet, majd felvettem a kapcsolatot a vizsgálandó alakulatokkal és kiküldtem a kérdőív online hozzáférését. A megkérdezettek válaszait statisztikai feldolgozásra alkalmassá tettem, majd a kérdőívek formai és tartalmi ellenőrzését végeztem el, illetve a számítógépes adatfeldolgozást.

#### 4.5 Az eredmények bemutatása

A felmérésemben négy részre állítottam fel kérdéssor blokkokat, ezekben helyeztem el a hipotézis vizsgálataimra utaló kérdéseimet. Amint azt a 4.1 fejezetben olvashattuk, négy hipotézist fogalmaztam meg magamnak, amellyel a dolgozatomban foglalkoztam. A fejezet a vizsgálataim eredményét ismerteti, a kérdőíves felmérés során kapott eredményeket mutatom be.

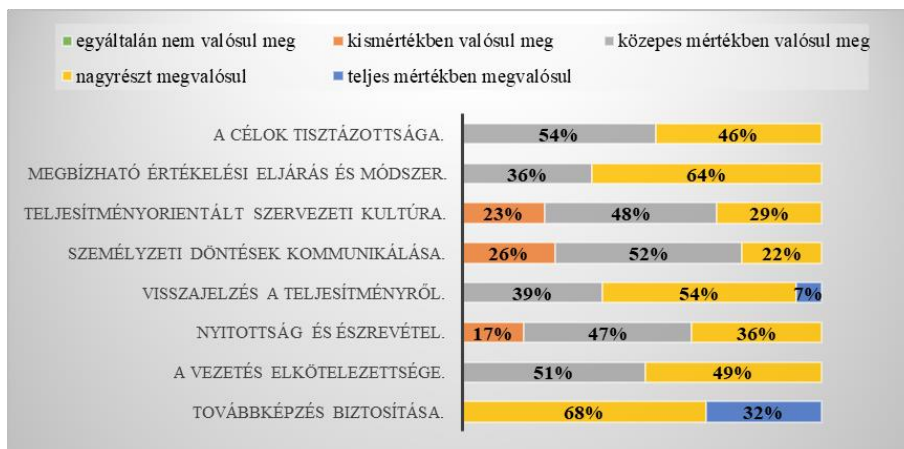
##### 4.5.1 Hipotézis I.

H. 1.: A Magyar Honvédség állománya tisztában van a teljesítménymenedzsment célokkal, és az alkalmazott teljesítményértékelési rendszerrel.
---

Az I. hipotézisem kutatási kérdéseivel arra kerestem a választ, hogy a Magyar Honvédség állományában dolgozó katona, mennyire van tisztában a teljesítménymenedzsment fázisaival, és azok mennyire valósulnak meg a szervezetében.

A 9. számú ábra a teljesítménymenedzsment tényezőinek értékelését szemlélteti, amelyeket a következőképpen fogalmaztam meg: a célok tisztázottsága, a megbízható értékelési eljárás és módszer, a teljesítményorientált szervezeti kultúra, a személyzeti döntések

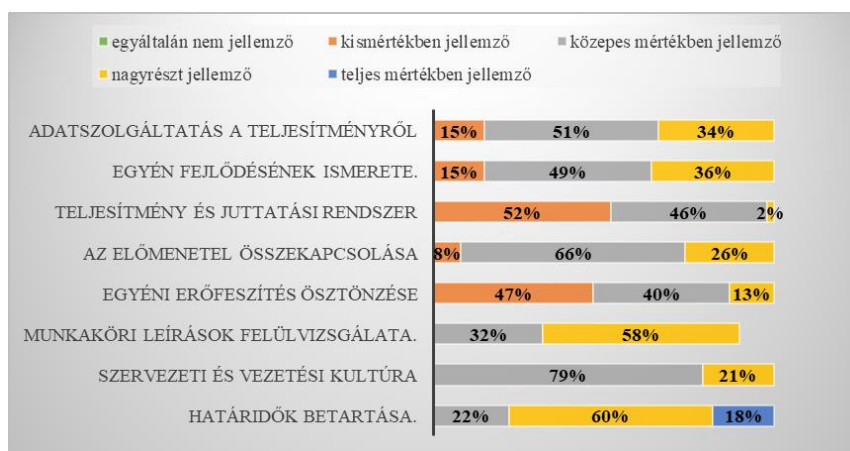
kommunikálása, a visszajelzés a teljesítményről, a nyitottság és észrevétel, a vezetés elkötelezettsége, és a továbbképzés biztosítása.



9. ábra: A teljesítménymenedzsment rendszer minősítése a felsorolt tényezők alapján – saját szerkesztés

A megkérdezettek alapján az alakulatuknál a célok tisztázottsága és a vezetés elkötelezettsége nagyjából egyenletesen oszlik el a közepes és a nagyrészt megvalósul értékek között. A megbízható értékelési eljárás és módszer, a visszajelzés a teljesítményről, a továbbképzés biztosítása nagyrészt megvalósul, viszont a teljesítményorientált szervezeti kultúra, a személyzeti döntések kommunikálása, és a nyitottság és észrevétel közepes mértékben, vagy csak kismértékben valósul meg megkérdezettek véleménye szerint.

A 10. számú ábra a teljesítményértékelés jellemző céljait tartalmazza, a megkérdezetteknek értékelniük kellett, hogy mennyire jellemzőek a felsorolt teljesítményértékelés célok a munkahelyükön. A kérdőívben használt ötfokozatú skála alapján értékelték, ahol az 1 jelentése egyáltalán nem jellemző, míg az 5 jelentése teljes mértékben jellemző volt.

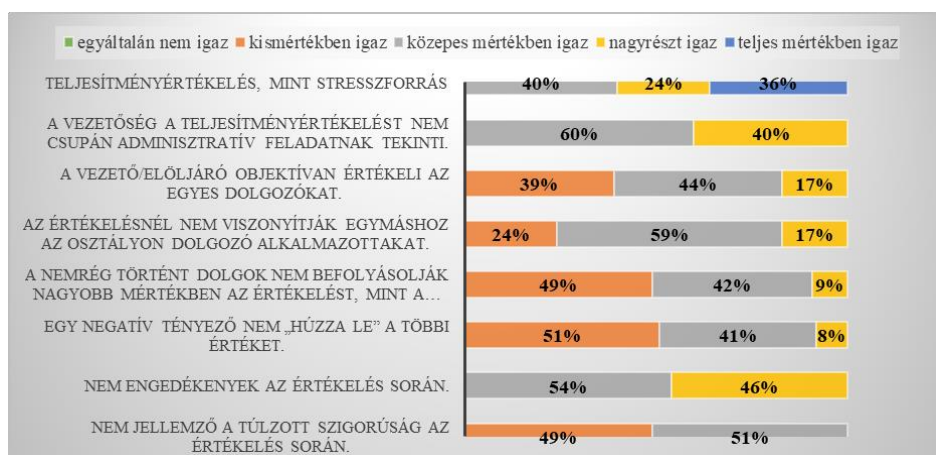


10. ábra: A teljesítményértékelés jellemző céljai – saját szerkesztés



Ezek alapján a 10. számú ábrán láthatjuk, hogy a közepes mértékben jellemző válasz lehetőséget választották a legtöbb esetben a megkérdezettek. A teljesítményértékelés céljai közül az itt kiértékeltek között kiemelném, az első öt meghatározott célt, aminél a válaszadók a kismértékben jellemző válasz lehetőséget is megadták. Az adatszolgáltatás a teljesítményről a megkérdezettek 51% szerint közepes mértékben jellemző. Az egyén fejlődésének ismerete, ami a kérdőívemben úgy szerepelt, hogy az alkalmazott helyzetének és fejlődésének ismerete, a válaszadók 49%-a szerint közepes mértékben jellemző. A teljesítmény és juttatási rendszer összekapcsolását a válaszadók 52%-a értékelte úgy, hogy csak kismértékben jellemző. Az előmenetel összekapcsolása a teljesítményértékeléssel a válaszadók 66%-a szerint közepes mértékben jellemző és az egyéni erőfeszítés ösztönzése is 47%-a szerint csak kismértékben jellemző. A munkaköri leírások felülvizsgálata 58%-ban nagyrészt jellemző. A szervezeti és vezetési kultúra 79%-ban közepes mértékben jellemző, és a határidők betartása 60%-ban nagyrészt jellemző. Megállapítható, hogy kisebb hangsúlyt fektetnek az ösztönzés, a motiváció, a teljesítmény és juttatás kapcsolatára. Ennek oka lehet, hogy az előmenetelnek több tényezője is van, például a kötelező várakozási idő, sikeres minősítő vizsga, legalább „B” teljesítményszintű teljesítményértékelés.

A 11. számú ábra a jelenleg alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszer igazságosságát vizsgálja a megkérdezettek véleménye alapján. Ez a skálakérdés is ötfázisú, az 1 jelenti az egyáltalán nem igaz állítást, az 5 jelenti a teljes mértékben igaz állítást.



11. ábra: A jelenleg alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszer igazságossága – saját szerkesztés

Ennél a vizsgálatnál is a szürke és a piros szín a hangsúlyosabb. Az első állításnál egyenletesen oszlanak el a számok, 40% szerint közepes mértékben igaz, 24% szerint nagyrészt igaz, és 36% szerint teljes mértékben igaz, hogy a teljesítményértékelés a számukra stresszforrást jelent. A vezetőség a teljesítményértékelést nem csupán



adminisztratív feladatnak tekinti 60% szerint közepes mértékben igaz, és 40% szerint nagyrészt igaz. A vezető/elöljáró objektívan értékeli a beosztottjai állítás 39% szerint kismértékben igaz, 44% szerint közepes mértékben igaz és 17% szerint nagyrészt igaz. A következő három állítás is nagyjából egyenletesen oszlik el a már említett három kategóriában. Az értékelésnél nem viszonyítják egymáshoz az osztályon dolgozó alkalmazottakat 59% szerint közepes mértékben, 24% kismértékben és 17% szerint nagyrészt igaz választ adta az állításra. Az hogy nagyobb mértékben nem befolyásolják-e a nemrég történt dolgok az értékelést, a megkérdezettek szerint 49% kismértékben igaz, 42% közepes mértékben igaz és 9% nagyrészt igaznak tekinti. A megkérdezettek szerint egy negatív tényező nem „húzza le” a többi értéket 51% szerint kismértékben igaz, 41% szerint közepes mértékben igaz és 8% szerint nagyrészt igaz. A következő állítás, a nem engedékenyek az értékelés során, 54% közepes mértékben, 46% nagyrészt igaz választ adta. A nem jellemző a túlzott szigorúság az értékelés során, számomra meglepő módon a kismértékben igaz 49% szerint és a közepes mértékben igaz 51% szerint.

#### 4.5.2 Hipotézis II.

H. 2.: A vezető és az értékelt személy is felkészül a teljesítményt értékelő beszélgetésre, elegendő időt hagyva a kiértékelésre, és nagy hangsúlyt fektetve a motiváció és a fejlődésre való törekvésre.

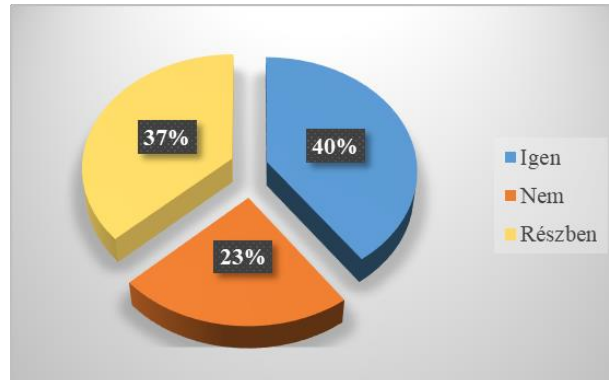
A II. hipotézisem megfogalmazásával azt vizsgáltam, hogy a teljesítményértékelés után, milyen teljesítményt értékelő beszélgetésen vesznek részt a kérdőív kitöltő személyek. A teljesítményt értékelő beszélgetésnek akkor van valódi haszna, ha az értékelő tisztázni tudja az értékelt személlyel a jövőbeni célokat, motiválni tudja a fejlődésre, a teljesítményének javulására.

A 12. számú ábra a teljesítményt értékelő beszélgetésen való részvételt mutatja be. Az ábráról láthatjuk, hogy a megkérdezettek 25%-a, a nem válasz lehetőséget jelölte be, és 75%-a az igen választ adta meg. Ez már felvett egy felmerülő gondot, hogy azok a személyek, akik a nem lehetőséget választották, tényleg nem vettek részt teljesítményt értékelő beszélgetésen, vagy esetleg elfeledkeztek róla, vagy a megfogalmazás nem volt számukra ismerős, és értékelő beszélgetésnek kellett volna írnom.



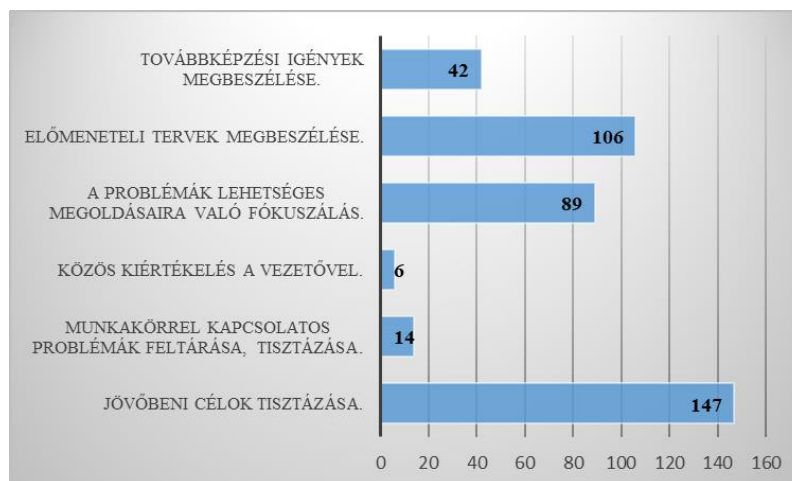
12. ábra: Részvétel a teljesítményt értékelő beszélgetésen – saját szerkesztés

A következő 13. számú ábra a teljesítményt értékelő beszélgetés tartalmát vizsgálja, annak is azt a részét, hogy az értékelés során, kitérnek-e az értékelt erősségeire, illetve gyengeségeire. A megkérdezettek 23%-val nem beszélnek meg, 37%-al részben, és 40%-al megbeszélnek az értékelés eredményéből látható erősségeket és gyengeségeket. Mivel a 12. számú ábrán látható, hogy 37 megkérdezett nem vett részt teljesítményt értékelő beszélgetésen, így ők erre a kérdésre is nem választ jelöltek be, így a vizsgálatom szerint, akik részt vesznek értékelő beszélgetésen, velük sok esetben megbeszélnek az erősségeiket és gyengeségeiket.



13. ábra: A teljesítményt értékelő beszélgetésen, az értékelt erősségeinek és gyengeségeinek megbeszélése – saját szerkesztés

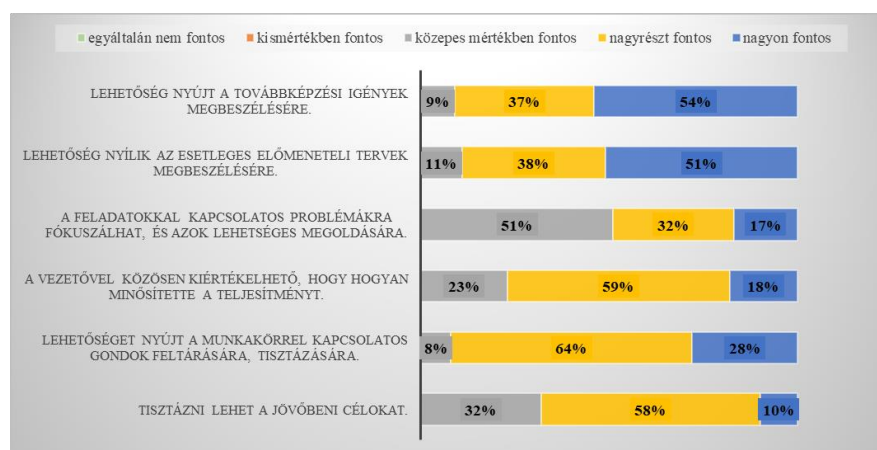
A 14. számú ábra a teljesítményt értékelő beszélgetés során megvalósuló visszacsatolásokat vizsgálja. A vizsgálatomban azt szerettem volna feltárni, hogy milyen visszacsatolásokat kapnak a dolgozók, 15. ábrán látható vizsgálatomban pedig azt vizsgáltam, hogy ezek a visszacsatolások mennyire fontosak számukra. A kérdőívemben ennél a kérdésnél több választ is jelölhettek a válaszadók.



14. ábra: A teljesítményt értékelő beszélgetésen elhangzott visszacsatolások – saját szerkesztés

Az ábrán jól leolvasható, hogy a jövőbeni célok tisztázása kapta a legtöbb jelölést, szám szerint a 160 db kérdőívből 147-en jelölték be. A következő visszacsatolás, ami a legtöbb jelölést kapta, 106 db-ot, az előmeneteli tervek megbeszélése. Ezt követi, a problémák lehetséges megoldására való fókuszálás 89 db jelöléssel, majd a továbbképzési igények megbeszélése 42 db jelöléssel. A munkakörrel kapcsolatos problémák feltárása, tisztázása 14 db jelölést kapott, és a közös kiértékelés a vezetővel csak 6 db jelölést kapott.

A már említett 15. számú ábrán a teljesítményt értékelő beszélgetés visszacsatolásának céljait vizsgáltam, abból a szempontból, hogy mennyire tartják fontosnak a felsorolt visszacsatolásokat. Ennél a skálakérdésnél az 1 jelenti az egyáltalán nem fontos, az 5 jelenti a nagyon fontos kategóriát. A 14. és a 15. számú ábra adataiból szeretném feltárni a teljesítményt értékelő beszélgetés esetleg hiányait.



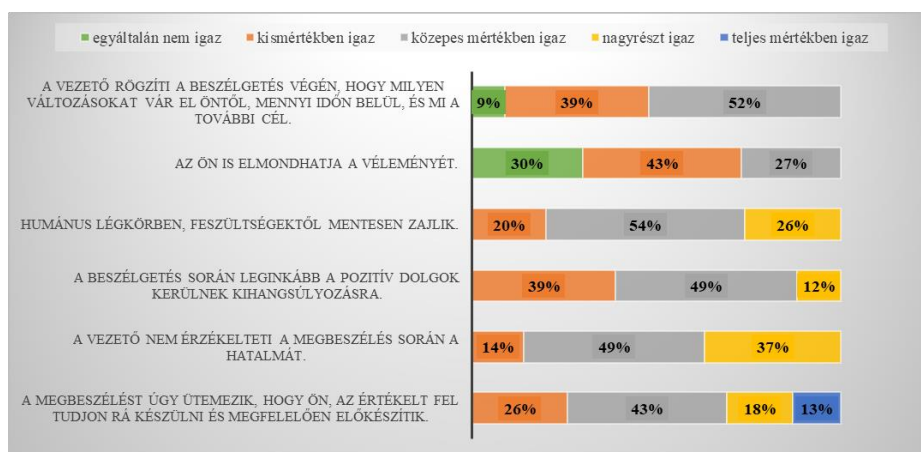
15. ábra: A teljesítményt értékelő beszélgetés céljai – saját szerkesztés

Ennél a kérdésnél volt először, hogy az ötfokozatú skála kérdésből az 5-ös, azaz a nagyon fontos jelzöt választották a válaszadók. A továbbképzési igények megbeszélését 54%

nagyon fontosnak tartja, 37% nagyrészt fontosnak és 9% közepes mértékben tartja fontosnak. Az előmeneteli tervek megbeszélése hasonló eloszlásban látható, 51% nagyon fontosnak tartja, 38% nagyrészt fontosnak és 11% közepes mértékben tartja fontosnak. A következő visszacsatolásnál, a feladatokkal kapcsolatos problémákra való fókuszálás és megoldásnál, már a közepes mérték kapott nagyobb hangsúlyt, 51%-t, és 32%-t kapott a nagyrészt fontos, és 17%-t a nagyon fontos. A vezetővel közösen kiértékelés 59% szerint nagyrészt fontos lenne, 18% szerint nagyon fontos, és 23% szerint közepes mértékben fontos lehet. A munkakörökkel kapcsolatos gondok feltárására, 64% nagyrészt fontos részt jelölte meg, 28% a nagyon fontost és elenyésző 8% jelölte a közepes mértékben fontos választ. A jövőbeni célok tisztázása 58% szerint nagyrészt fontos, 32% szerint közepes mértékben fontos és 10% szerint nagyon fontos.

A 14. és a 15. számú ábra adataiból, arra következtettem, hogy az előmeneteli tervek, a jövőbeni célok tisztázása, illetve a továbbképzési igények megbeszélése a legfontosabb visszacsatolás a teljesítményt értékelő beszélgetés során. Ami viszont hiány, és lenne rá igény, az a munkakörökkel kapcsolatos gondok feltárására és tisztázása.

A 16. számú ábra a teljesítményt értékelő beszélgetés jellemzőit vizsgálja, a megkérdezettek szemszögéből. Itt is szeretném kiemelni az esetleges hiányokat.



16. ábra: A teljesítményt értékelő beszélgetés jellemzői – saját szerkesztés

A válaszadók 52%-a szerint közepes mértékben igaz, 39%-a szerint kismértékben igaz, és 9%-a szerint egyáltalán nem igaz az az állítás, hogy a teljesítményt értékelő beszélgetés során a vezető rögzíti az elvárt változásokat és a további célokat az értékelővel szemben. Az értékelő elmondhatja a véleményét állítás sem a pozitív irányba mutat, a válaszadók 27%-a szerint közepes mértékben igaz, 43%-a szerint kismértékben igaz, és 30%-a szerint egyáltalán nem igaz. Azt gondoltam, hogy humánus légkörben zajlik egy értékelő

beszélgetés, de a válaszok adatai alapján, 54% közepes mértékben, 26% nagyrészt, és 20%-a kismértékben zajlik humánus légkörben. A következő állítás, a pozitív dolgokat kihangsúlyozása, a megkérdezettek 49%-a szerint közepes mértékben, 39%-a szerint kismértékben, és 12%-a szerint nagyrészt igaz. A vizsgálatból pozitív, hogy a válaszadók 37%-a gondolja azt, hogy nagyrészt a vezető nem érzékelteti a hatalmát a megbeszélés során, 49%-a szerint közepes mértékben, és 14% szerint kismértékben. Az értékelő beszélgetésre való felkészülés megint csak egyenletesen van elosztatva, ha a nagyrészt és a teljes mértékben igaz kategóriát összeolvasom, mert akkor 31%-a szerint nagyrészt figyelembe veszik és úgy ütemezik az értékelő beszélgetést, hogy az értékelt fel tudjon rá készülni, 26% szerint kismértékben, és 43% szerint közepes mértékben figyelnek erre.

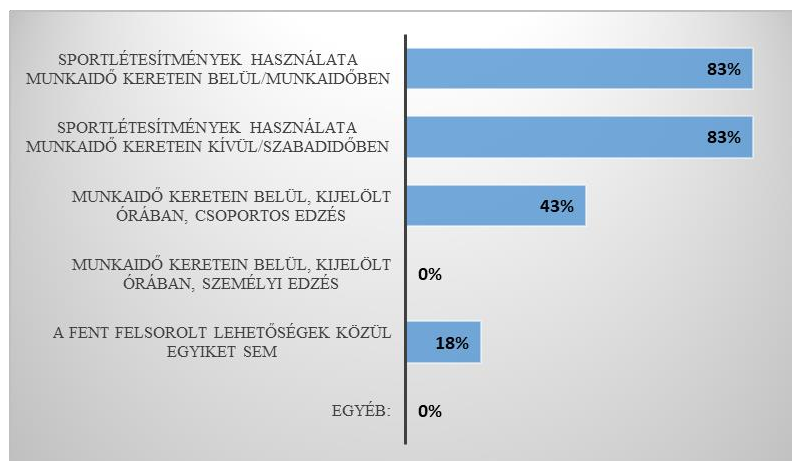
Az ábrán látható, hogy az egyáltalán nem igaz válasz két állításnál is jelölve lett. Ezzel már néhány felmerülő hiányt észlelhetünk, az egyik, hogy a vezető nem rögzíti, hogy milyen változásokat vár el, ezáltal az értékelő nem kap visszacsatolást arról, hogy a változás jó irányba következett be, vagy esetleg rossz irányba folytatódott. A másik hiányosság, hogy az értékelt nem tudja elmondani a véleményét az értékelés során.

#### 4.5.3 Hipotézis III.

H. III.: A teljesítményértékelés eredményét nagy százalékban befolyásolja a fizikai alkalmassági vizsgálat, amelynek felkészülésére elegendő támogatást nyújt a Magyar Honvédség.

A Magyar Honvédség TÉR rendszerében nagy hangsúly van a fizikai állapotfelmérésre, felmerült bennem a kérdés, hogy ennek az elvárásnak a sikeres teljesítését támogatják-e valamivel, és ha igen mivel. Ebben a fejezetben ennek a vizsgálatnak az eredményét ismertetem.

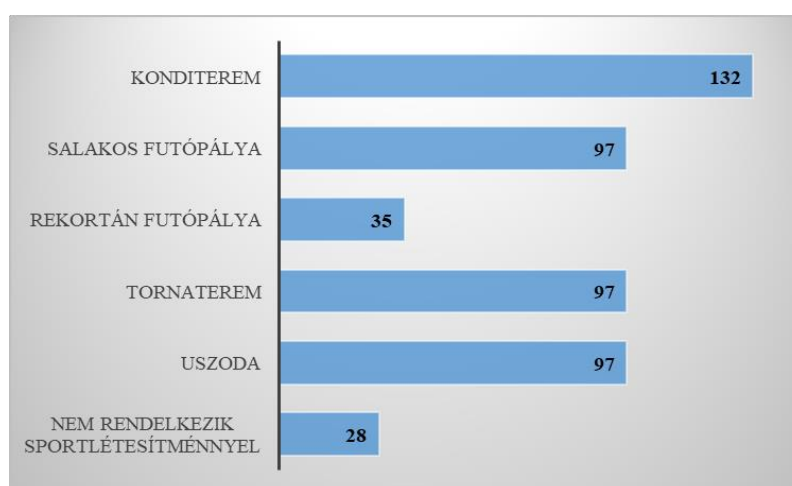
A 17. számú ábra a fizikai állapotfelmérésre való felkészülés lehetséges módjait mutatja be. A vizsgálatom arra a kérdésre kereste a választ, hogy a megkérdezettek adott alakulata, milyen lehetőségeket biztosít az éves fizikai állapotfelmérésre, a kérdéseknél több válasz is jelölhető volt.



17. ábra: Milyen lehetőséget biztosít az Ön munkahelye a fizikai állapotfelmérés felkészülésére? – saját szerkesztés

A 160 db megválaszolt kérdőív eredményéből az első két állítást jelölték be a legtöbben, a megkérdezettek 83%-a használja sportlétesítményeket munkaidőben és a szabadidejében egyaránt. A munkaidő keretein belül, kijelölt órában, csoportos edzésen 43% vesz részt, és a megkérdezettek 18%-nak nem biztosít felkészülési lehetőséget a fizikai állapotfelmérésre, az alakulata. A következő vizsgálatomból kiderül, hogy vannak olyan alakulatok, ahol nincsenek sportlétesítmények, így valószínű, hogy emiatt sem tud néhány alakulat ilyen támogatást nyújtani. Azt is vizsgálom, hogy a munkaidőben való felkészüléssel konfliktusforrás az osztályon dolgozó munkatársak között, mert az is lehet, egy ok arra, hogy valaki nem tud felkészülni, csak munkaidőn kívül a fizikai állapotfelmérésre.

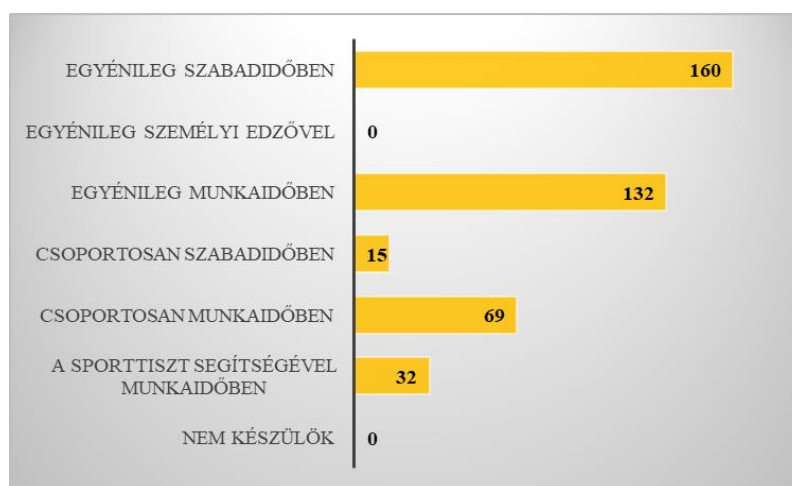
A 18. számú ábra azt vizsgálja, hogy a megkérdezettek alakulata, milyen sportlétesítménnyel rendelkezik, itt is több válasz volt bejelölhető.



18. ábra: Lehetséges sportlétesítmények a Magyar Honvédség alakulatainál – saját szerkesztés

Az ábrán jól látható, hogy a legtöbben olyan alakulatnál dolgoznak, ahol van konditerem, 132 db jelölés érkezett a konditeremre. A salakos futópályára, a tornateremre és uszodára, egyaránt 97 db jelölés érkezett, ebből arra következtethetők, hogy a 97 válaszadó, egy alakulatnál dolgozik. A rekortán futópályára pedig 35 db jelölés érkezett. A 160 db kitöltött kérdőívből 28 kitöltő úgy nyilatkozott, hogy nem rendelkezik sportlétesítménnyel az alakulata, ez magyarázatot ad a 17. számú ábra „negatív” állítására, miszerint 18% nyilatkozott úgy, „*hogy a fent felsorolt lehetőségek közül egyiket sem*” biztosítja az alakulat.

A 19. számú ábra a megkérdezettek felkészülési módját mutatja be, hogy hogyan szoktak felkészülni az éves fizikai állapotfelmérésre. Ennél a kérdésemnél is több válasz is jelölhető volt.

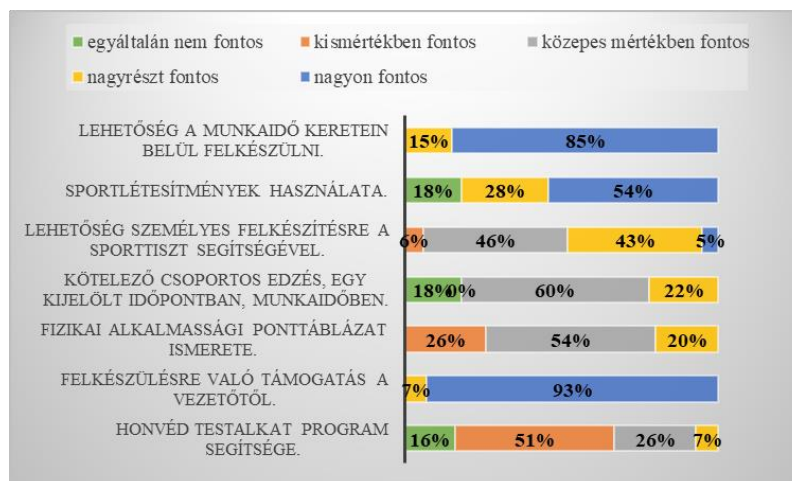


19. ábra: Az éves fizikai állapotfelmérésre való felkészülés módja - saját szerkesztés

Az egyénileg szabadidőben válasz lehetőséget mindenki, aki kitöltő a kérdőívet bejelölte, tehát 160 db jelölést kapott. Ebből a válaszból látható, hogy azok akiknek az alakulata nem rendelkezik sportlétesítménnyel, ők is felkészülnek a munkaidőn kívül, szabadidőben. Egyénileg munkaidőben válasz lehetőségre 132 db, a csoportosan szabadidőben 15 db, a csoportosan munkaidőben 69 db és a sporttiszt segítségével munkaidőben 32 db jelölés érkezett. Az éves fizikai állapotfelmérésre mindenki próbál felkészülni az adott lehetőségeiket kihasználva.

A következő vizsgálatomban azt vizsgálom, hogy az alkalmazható munkahelyi források milyen fontosak. A 20. számú ábrán bemutatom a lehetséges forrásokat, és azok fontosságát a megkérdezettek alapján.

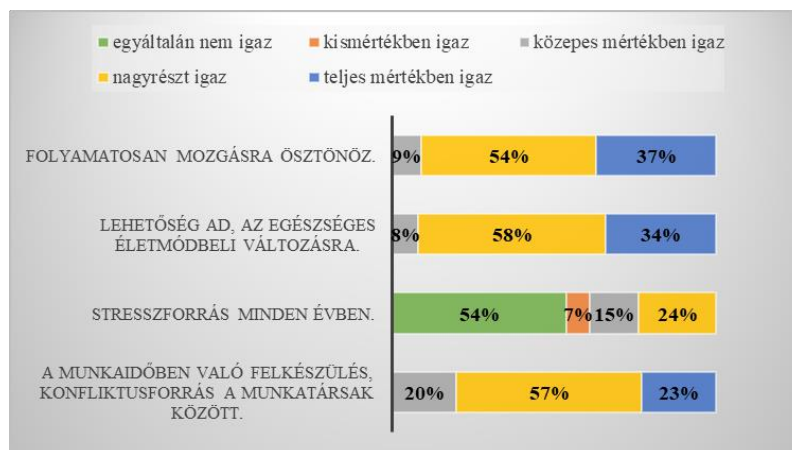




20. ábra: A fizikai állapotfelméréshez alkalmazható munkahelyi források fontossága - saját szerkesztés

A 20. számú ábrából két tényezőt emelek ki, amelyre a legtöbb „nagyon fontos” jelölés érkezett, és a sportlétesítmények használatát. A megkérdezettek 85%-a gondolja úgy, hogy a munkaidőn keretén belüli felkészülés nagyon fontos lehet a számára, illetve 93%-a szerint nagyon fontos, hogy a vezető támogassa a felkészülést. Ez a két tényező egymásra épül, hiszen ha megvan a támogatás a vezetőtől, akkor nagy valószínűséggel a munkaidőn belül is felkészülhet az állapotfelmérésre a munkavállaló.

A 21. számú ábra az éves fizikai állapotfelmérés lehetséges következményeit mutatja be, azt vizsgáltam, hogy a felsorolt állítások mennyire igazak a kérdőív kitöltők szerint.



21. ábra: A fizikai állapotfelmérésre való felkészülés lehetséges következményei – saját szerkesztés

Arra az állításra, ami azt állítja, hogy mozgásra ösztönöz a fizikai állapotfelmérésre való felkészülés 54% szerint nagyrészt igaz, 37% szerint teljes mértékben igaz, és 9% nyilatkozott úgy, hogy közepes mértékben igaz. Az egészséges életmódbeli változásra lehetőséget ad, 58% gondolja úgy, hogy nagyrészt igaz, 34% teljes mértékben igaznak jelölte, és 8% közepes mértékben gondolja igaznak ezt az állítást. A stresszforrás minden



évben már jobban szétosztotta a véleményeket, hiszen a kitöltők egy kicsit több mint a fele, 54%-a szerint egyáltalán nem stresszforrás a fizikai állapotfelmérésre való felkészülés, a 7% szerint kismértékben, 15% szerint közepes mértékben, és 24% szerint nagyrészt igaz, stresszforrás a fizikai állapotfelmérésre való felkészülés. Az utolsó állítás, amire nagyon kíváncsi voltam a vizsgálatom során, hogy a munkaidőben való felkészülés mennyire zavarhatja a munkatársakat, mennyire gondolják a felkészülést konfliktusforrásnak. A megkérdezettek alapján 57% nagyrészt igaznak, 23% teljes mértékben igaznak gondolja, hogy a munkaidőben való felkészülés konfliktusforrás a munkatársak között.

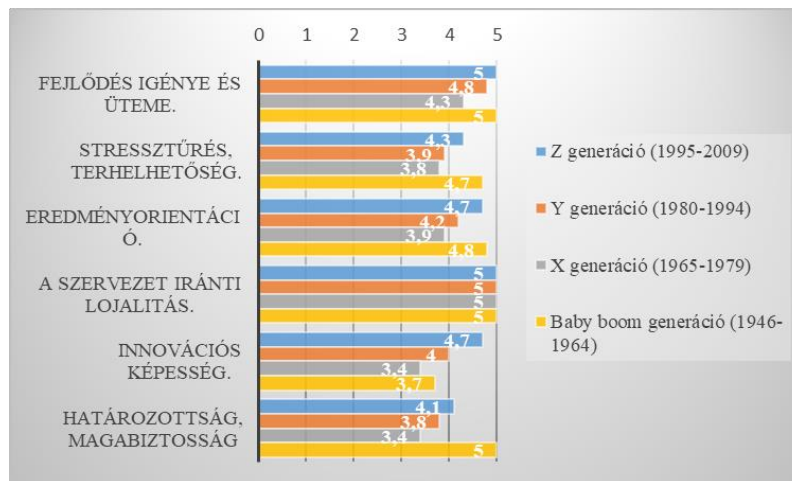
#### 4.5.4 Hipotézis IV.

H. IV.: A teljesítményértékelés eredménye függ az életkori motivációs különbségektől.

A generációs különbségek minden munkahelyen tapasztalhatók, lehet negatív tényező is, egy konfliktussal járó komoly kihívás, vagy egy pozitív tényező, esetleg segítség nyújtás, a fiatalabb generáció segíti az idősebb munkatársakat, az informatikai tudás hiányosságokat pótolni, vagy az idősebb munkatárs segíti tapasztalatiával a fiatalabb munkatársát. A vizsgálatom során elsősorban a kompetencia és a motivációs különbségek érdekelték. A Magyar Honvédség TÉR rendszerében alkalmazott kompetenciákat úgy állítottam össze, hogy vizsgálni tudjam a személyes, a szociális kompetenciákat és az elvárt magatartásformákat.

A vizsgálatom kiértékelésénél a IV. hipotézisemhez kötött kérdőív skálakérdéseket generációkra bontva értékeltem ki. A skálakérdéseket úgy alakítottam, hogy az 1 jelenti az egyáltalán nem fontos és az 5 a nagyon fontos kategóriát.

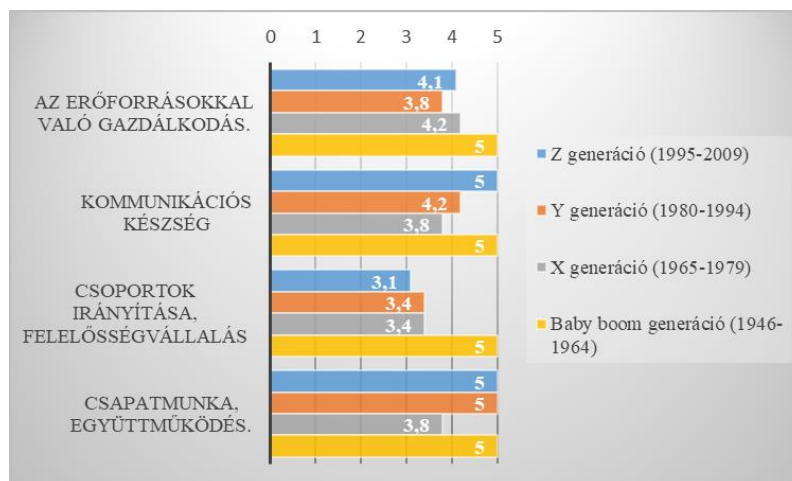
A 22. számú ábrán a vizsgálatom a személyes kompetenciák fontosságát szemléli, generációkra bontva.



22. ábra: Személyes kompetenciák - saját szerkesztés

Az első tényező a fejlődés igénye és üteme, a TÉR rendszerben azt vizsgálja, hogy az értékelt mennyit foglalkozik a munkájához szükséges általános és szakmai ismeretek elsajátításával, fejlesztésével, illetve önfejlesztésével. (7/2014. (I.31.), 2014) Az eredmény szerint nincs nagy különbség a generációk között. Érdekes, hogy a két egymástól legtávolabb álló generáció tagjai értékelték mindannyian maximálisan 5-ös szintre, azaz nagyon fontosnak ezt a kompetenciát. A második tényezőnél a Baby boom generáció tartja a stressztűrést a legfontosabbnak, és utána következik újból rögtön az Z generáció, akik fontosnak tartják. Az X és Y generáció, hasonló értékelést adott, 3,8 és 3,9 pontot. Az eredményorientáció, motiváció tényezőnél, a Baby boom és Z generáció véleménye hasonló, 4,8 és 4,7 ponttal. A szervezeti iránti lojalitást, mind a négy generáció nagyon fontosnak tartja. A következő tényezőnél az Innovációs képesség, azaz kreativitás nyitottság tényezőnél a Z generáció 4,7, az Y generáció 4, az X generáció 3,4 és a Baby boom generáció 3,7 pontra értékelte. A határozottság, magabiztosság tényezőt a Baby boom generációnál mind a nyolc személy nagyon fontosra 5 pontra értékelte, lehetséges a tapasztalatok, és a vezetői beosztás miatt. Itt is követő őt a Z generáció 4,1 ponttal, majd az Y és X generáció 3,8 és 3,4 ponttal. Ebből a skálakérdéssorból arra következtettek, hogy a személyes kompetenciák fontossága a Baby boom generációnak és a Z generációnak a legfontosabb.

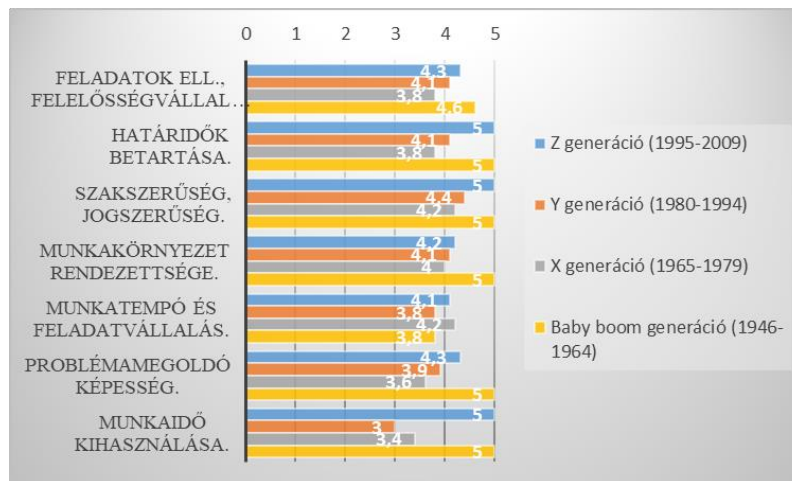
A 23. számú ábrán a szociális kompetenciák fontosságát mértem, a generációk szerint.



23. ábra: Szociális kompetenciák - saját szerkesztés

Az első tényező, az erőforrásokkal való gazdálkodás, az emberi erőforrásokra, az anyagi, technikai, és pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodást vizsgálja a Magyar Honvédség TÉR rendszerében. A baby boom generáció ennél a skálakérdésnél minden tényezőt nagyon fontosnak értékelt, 5 pontot jelöltek. Az X generáció 4,2, az Y generáció 3,8, és a Z generáció 4,1 pontra értékelté ezt a tényezőt, a kialakított skálarendszerem szerint nagyrészt fontosnak. A kommunikációs készséget a Baby boom és Z generáció 5 pontra, nagyon fontosnak értékelté, az X és Y generáció 3,8, és 4,2 pontra. Itt is érdekes, hogy a Baby boom és a Z értékelése lett azonos, illetve az X és Y generáció értéke lett hasonló. A következő tényező, a csoportok irányítása, és a felelősségvállalás jellemzőjét vizsgálja, ennél a tényezőnél, az X, Y és Z generáció adott hasonló értéket, 3,4, 3,4, és 3,1 pontot. Az értékelés eredményének a magyarázata lehet, hogy a Z generációnál nincsen, az Y és X generáció között kismértékben vannak jelen vezetői beosztásban dolgozó, vagy olyan irányításokat, projekteket végző személyek, akiknek a munkájához hozzá tartozik a csoportvezetés. A csapatmunka, együttműködés a Baby boom, Y és Z generációnál egyformán 5 pontra értékelt, az X generációnál 3,8 pontra.

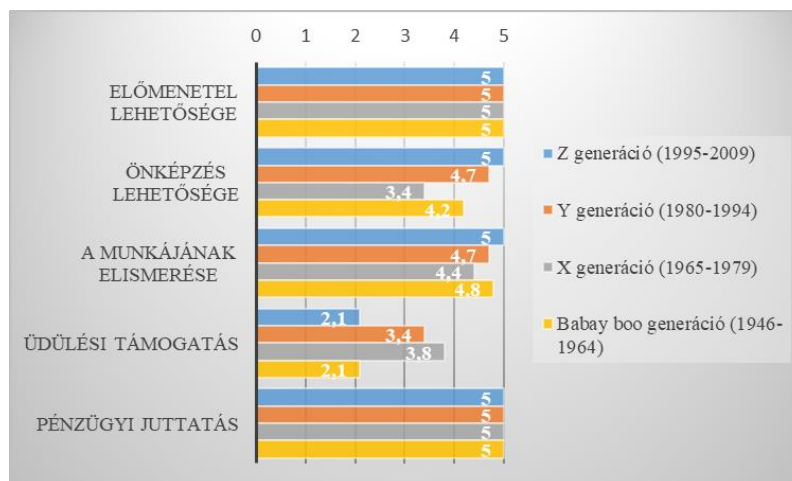
A 24. számú ábrán az elvárt magatartásformákat vizsgáltam, a generációk szerint.



24. ábra: A munkavállalókkal szemben elvárt magatartások - saját szerkesztés

Ennek a vizsgálatnak az eredményénél a Baby boom generációhoz tartozó, nyolc személy, aki kitöltötte a kérdőívet, a hét tényezőtől, hat tényezőt maximális 5 pontra értékelt, és a feladatok ellenőrzése és felelősségvállalásra is 4,6 pontot adott. Az X generáció a felsorolt tényezőkre 3,4 és 4,2 közötti pontokat adott, például a munkaidő kihasználására adta a legkevesebbet 3,4 pontot, azaz közepes mértékben tartja fontosnak, és a szakszerűség, illetve a munkatempó és feladatvállalásra a legtöbbet 4,2 pontot, nagyrészt fontosnak ítéli meg. Az Y generáció, a munka kihasználására adta a legkevesebb pontot, 3 pontra értékelt, a többi tényezőt, hasonló pontokra, 3,8 és 4,1 között. A Z generáció, a határidők betartását, a szakszerűséget, és a munkaidő kihasználását, nagyon fontosnak, 5 pontra értékelt, a többi tényezőt nagyrészt fontosnak. Ebből az eredményből arra következtettek, hogy a baby boom generációnak vagy tényleg mindenről az a véleménye, hogy nagyon fontos, vagy a legegyszerűbben így mentek végig a skálakérdésen, hogy az ötös számot jelölték meg. Ami érdekesség, hogy az X és Y generációnak a munkaidő kihasználása közepes mértékben fontos.

A 25. számú ábra a Motivációs tényezőket mutatja be, generációkra bontva. Ennél a kérdésnél azt vizsgáltam, hogy az egyes motivációs tényezők, milyen fontosak a kérdőív kitöltő személynek. A skálakérdésbe beleírtam a pénzügyi juttatást, viszont ez a honvédségi teljesítményértékelési rendszerben nem jellemző, esetleg az értékelés eredménye miatti előmenetel lehetőségével igen.



25. ábra: Motivációs tényezők - saját szerkesztés

A kérdőív kitöltő generációknak az előmenetel lehetősége és a pénzügyi juttatás a legfontosabb motivációs tényező. Ezen kívül a Z generációnak az önképzés, és a munkájának elismerése is nagyon fontos, az üdülés támogatás már nem annyira, kismértékben fontos. Az Y generációnak az önképzés, és a munkájának elismerése 4,7 pontra, az üdülési támogatás 3,4, közepes mértékben fontosra értékelt. Az X generációnak az önképzés lehetősége 3,4 pont, közepes mértékben fontos, a munkájának elismerése már fontosabb 4,4 pontra értékelt, és az üdülési támogatás fontosabb, mint az önképzés, mert 3,8 pontra értékelt.

## 5 Következtetések és javaslatok

### 5.1 Következtetések

A vizsgálatom kiindulópontja a Magyar Honvédség szárazföldi alakulatainál alkalmazott teljesítménymenedzsment területek vizsgálata volt. Célom volt bemutatni a teljesítményértékelés rendszerének működését, az értékeltek véleményét a teljesítményt értékelt beszélgetésről, és az éves fizikai állapotfelmérés felkészülési lehetőségeiről. A vizsgálatom végén pedig a generációs különbségeket ismerttettem.

Az I. hipotézis vizsgálatom eredménye alapján tisztában vannak a teljesítménymenedzsment célokkal, és az alkalmazott teljesítményértékelési rendszerrel, a munkavállalók, viszont észlelnek hiányosságokat a teljesítménymenedzsment területein. A vizsgálatom a következő területeken mért hiányosságokat, a teljesítményorientált szervezeti kultúra, a személyzeti döntések kommunikálása, és a nyitottság és észrevétel területén.

Az alkalmazott teljesítményértékelési rendszer igazságosságának vizsgálatánál több olyan állításra is, amelyben a vezetők nagy hangsúly van a döntésén, azt a választ jelölték, hogy kismértékben igaz, vagy közepes mértékben igaz. Például a vezető/elöljáró objektívan értékeli a beosztottjai, az értékelésnél nem viszonyítják egymáshoz az osztályon dolgozó alkalmazottakat, nagyobb mértékben nem befolyásolják-e a nemrég történt dolgok az értékelést, és egy negatív tényező nem „húzza le” a többi értéket, állítások a vezetői döntések alapján jönnek létre. Az vizsgálat alapján, az I. Hipotézis állításom igaznak bizonyult, viszont a felmerülő hibákat és hiányosságokat, mint a vezetők értékelési technikáit is lehetne vizsgálni a teljesítménymenedzsmentben.

A II. hipotézisem a teljesítményt értékelő beszélgetést vizsgálta. Az első szembeűnő hiány a részvétellel volt, a válaszadók, bár kis százalékban, de arról nyilatkoztak, hogy nem vesz részt teljesítményt értékelő beszélgetésen. Két probléma merült fel bennem, akik a nem lehetőséget választották, tényleg nem vettek részt teljesítményt értékelő beszélgetésen, vagy esetleg elfeledkeztek róla, vagy a megfogalmazás nem volt számukra ismerős, és értékelő beszélgetésnek kellett volna írnom.

Az vizsgálat eredménye alapján a II. Hipotézis állításom nem valósul meg, mivel vannak olyan vezetők, akik nem készülnek fel a teljesítményt értékelő beszélgetésre, nem beszélnek át a múltban elvárt változásokat, így nem tudják elmondani az értékelteknek, hogy a teljesítménycélokat pozitívan elérte, vagy esetleg romlott a teljesítménye az előző évhez képest. Ez az állítás a szakirodalmi kutatásom során is felmerülő hiány a

teljesítménymenedzsment területén. A mai hagyományos szervezetek az értékelésre helyeznek nagyobb hangsúlyt, a visszajelzésekből kapott fejlesztési lehetőségekre már nem. Az értékelték nem tudják elmondani a véleményüket az értékelés során és a munkakörrel kapcsolatos gondokat sem beszélik át minden esetben. A teljesítménymenedzsment területeibe hozzá tartozik a visszajelzés, az értékelő beszélgetés, a teljesítményt értékelő beszélgetés. Olyan mértékben lehet eredményes egy szervezet, amit az ott dolgozó munkavállalók tudása és képessége lehetővé tesz, ezeket a képességeket a szervezet eredményességéért viszont folyamatosan fejleszteni kell, amihez szükségesek a mérések, az összehasonlítások az előző évekhez képest, a cél kijelölések a következő évre.

A vizsgálatom eredményéből kiderül, hogy az értékelt személyek számára is a legfontosabb visszacsatolásokhoz tartozik a továbbképzési igények megbeszélésére, emellett az előmeneteli tervek, és a jövőbeni célok tisztázása is. Ami viszont hiány, és lenne rá igény, az a munkakörökkel kapcsolatos gondok feltárására és tisztázása.

A Magyar Honvédség egyéni teljesítményértékelésének eredménye nagyban függ az éves fizikai állapotfelmérés és az éves kiképzési gyakorlat eredményétől. A vizsgálatom a fizikai állapotfelmérésre való felkészülést vizsgálta, annak módját, és lehetőségeit, melyeket a honvédség támogat.

A vizsgálat eredménye alapján a III. hipotézis állításom igaz, a Magyar Honvédség elegendő támogatást nyújt az éves fizikai állapotfelmérésre. Az eredményből kiderült, hogy a munkaidőben való felkészülés konfliktusforrás lehet az osztályon dolgozó munkatársak között. Ezt a témát is érdekes lenne vizsgálni, hiszen ha megvan a támogatás a vezetőtől, hogy munkaidőben készülhet az állapotfelmérésre a munkavállaló, akkor a munkatársak között miért alakulhat ki konfliktus. Én most a saját következtetéseimet levonva, arra gondoltam, hogy a honvédelmi alkalmazottak és a katonák között lehet emiatt egyfajta konfliktus.

A IV. hipotézisem a generációs különbségeket vetette fel, hogy a teljesítményértékelés eredménye függ a generációs különbségektől. A vizsgálatom során elsősorban a személyes, a szociális kompetencia, az elvárt magatartás és a motivációs különbségek érdekeltek. A vizsgálatomban szembe tűnő volt számomra, hogy a baby boom generáció, és a Z generáció, a legtöbb tényezőt maximális 5 ponttal értékelt, miközben az X és Y generáció 3 és 4 közötti pontokat adott meg. Emiatt gondolom úgy, hogy a IV. hipotézisem vizsgálata igazolt. A teljesítményértékelés eredménye függ a generációs különbségektől.

## 5.2 Javaslatok

A XXI. század folyamatos fejlődése megköveteli a szervezetektől, hogy alkalmazkodjanak a környezet változásaihoz, hogy a kitűzött célokat elérjék és versenyképesek maradjanak. Ugyan ez elmondható a vezetőkre is, a honvédségi vezetők sikereinek eléréséhez, már nem csak a vezető háborús képességei számítanak, hanem a társadalom- és humán tudományok ismerete és ezek alkalmazása is. Az I. és a II. hipotézisemnél egyaránt merültek fel hiányosságok a vezetői értékelés során, ezeket a hiányosságokat lehetne vizsgálni, és javítani, a felmerülő hiányosságoknak megfelelő tréningek biztosításával. A tréningek körül járnak a vezetői stílusokat, szemléleteket és gondolkodásokat, fókuszba helyeznék az együttműködés, a konfliktuskezelési és kommunikációs készségek javítását, és az egyenlő bánásmód elvét a teljesítményértékelés során.

A Magyar Honvédségnél a pénzügyi juttatás, mint ösztönzés nem állja meg a helyét, hiszen a teljesítményértékelés következményeiben nem szerepel pénzügyi juttatás. A pénzügyi juttatás helyett lehet üdülési támogatás, vagy előléptetés. Az előléptetéshez viszont sok követelmény, kritérium tartozik. Emiatt ez az ösztönzési forma nem motiválja minden esetben a munkavállalókat. A vezetőtől kapott, folyamatos év közbeni és év végi informális visszajelzések a teljesítményről ösztönző hatással lehetnek a munkavállalóra, hiszen a munkájuk elismerése motiváló tényező a munkavállalók számára.



## 6 Összefoglalás

Napjainkban zajlik a Magyar Honvédség fiatalítása, de már eddig is folyamatosan fejlődött a humánstratégiája. Az évek során, a modernkor változásait követve, a civil társadalom, illetve a közszolgálat kialakult elvei, értékei miatt is folyamatosan fejlődött a Magyar Honvédség humánstratégiája. Egy olyan teljesítményértékelési rendszert alakítottak ki a 2012-2021-es humánstratégiai előírásban, amely objektívan értékeli az állomány tagjait és összekapcsolja az értékelést az előmeneteli rendszerrel.

Dolgozatom célja, a Magyar Honvédség szárazföldi alakulatainál alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerének vizsgálata volt. A vizsgálatom során fontos volt olyan információkat gyűjteni a Magyar Honvédségnél dolgozó munkatársainktól, amely révén pontos ismeretekhez juthatok, hogy miként lehetne, illetve kell-e fejleszteni a teljesítménymenedzsment, azon belül a teljesítményértékelés rendszert.

A dolgozatom témájában végzett szakirodalmi kutatás során ismertettem a teljesítményértékelés történelmi áttekintését, az általános tudnivalókat a teljesítménymenedzsment rendszerről és a teljesítményértékelés technikáiról. Bemutattam a Magyar Honvédség humánstratégiájának fejlődését, és részletesen ismertettem a TÉR tartalmi elemeit.

A Kutatásom metodikája a kvantitatív, azaz a mennyiségi kutatási módszer volt, kérdőív segítségével. A vizsgálatot saját készítésű online kérdőívvel végeztem el a google űrlap készítő program segítségével. Próbáltam megfelelő szerkesztésű és összeállítású kérdőívet készíteni, hogy statisztikailag könnyen elemezhető adatokat kapjak. A kérdőívem összeállítása előtt megfogalmaztam a kérdéscsoportokat a hipotéziseknek megfelelően, majd a létrehozott formális kérdőívvel a strukturált adatgyűjtés következett. A vizsgálat során 160 kérdőív érkezett be. A kérdéseket és a válaszokat a vizsgálat során feltárt teljesítménymenedzsment és teljesítményértékeléssel kapcsolatos tanulmányok alapján készítettem. A kérdőívem általános 28 kérdésből állt össze. A kérdőívem skálakérdéseket is tartalmazott, amelyet a Likert-skála mintájára készítettem el. Azért választottam skálakérdéseket, mert egy célszemély véleményét és a vélemény intenzitását, erősségét lehet mérni vele. Az állításelemzés során ki tudtam választani a legfontosabb állításokat. A skálakérdésem 1-5-ig terjedő Likert-skálából állt össze, mint az iskolarendszerű osztályozási technika.

A felállított hipotézisek azt vizsgálták, hogy a Magyar Honvédség szárazföldi alakulatai állományában dolgozó hivatásos és szerződéses katonák mennyire vannak tisztában és hogyan értékelik a teljesítménymenedzsmentet, a teljesítményértékelési rendszert, milyen támogatást kapnak az éves fizikai állapotfelmérés felkészülésére, illetve vannak-e generációs különbségek, ha igen, milyen területeken nyilvánulnak meg.

A vizsgálat során kiderült, hogy a válaszadók tisztában vannak a teljesítménymenedzsmenttel és az alkalmazott teljesítményértékelési rendszerrel a szervezetüknél, viszont érzékelnek hiányosságokat benne.

Az egyéni teljesítményértékelések után az értékelt személy visszacsatolást kap a munkaköréhez tartozó feladatairól, a munkához való hozzáállásáról, a személyes kompetenciáiról. A teljesítményt értékelő beszélgetés lehetőséget nyit egy olyan beszélgetésre a vezető és a beosztottja között, amely során felmerülhetnek a jövőbeni célok tisztázása, továbbtanulási, fejlődési igények megbeszélése, illetve esetleges gyengeségek megoldása, hozzájárulhat a magas motivációs szint eléréséhez és fenntartásához. A válaszadók véleménye alapján, az előmeneteli tervek, a jövőbeni célok tisztázása, illetve a továbbképzési igények megbeszélése a legfontosabb visszacsatolás a teljesítményt értékelő beszélgetés során.

A Magyar Honvédség egyéni teljesítményértékelésének eredménye nagyban függ az éves fizikai állapotfelmérés és az éves kiképzési gyakorlat eredményétől. A vizsgálatom során kiderült, hogy a Magyar Honvédség biztosítja a támogatást az éves fizikai állapotfelmérés felkészülésére, az esetleg kialakulható konfliktusok, a vezetői támogatás hiányából és az osztályon belüli felmerülő konfliktusból származhatnak.

A teljesítményértékelés eredménye függ a generációs különbségektől, ennél az állításnál a különböző generációknak vizsgáltam elsősorban a személyes, a szociális kompetencia, az elvárt magatartás és a motivációs különbségek fontosságát. Kiderült, hogy az X és Y generáció véleménye az egyes kompetenciákról hasonló, viszont érdekes eredményt kaptam a baby boom és Z generáció között, mindkét generációnak hasonlóan nagyon fontosak a mért kompetenciák.

A folyamatos fejlődés megköveteli a szervezetektől, hogy alkalmazkodjanak a környezet változásaihoz, hogy a kitűzött célokat elérjék és versenyképesek maradjanak. Felmerültek

vezetői hiányosságok, ezeket a hiányosságokat lehetne vizsgálni, és javítani, a megfelelő tréningek biztosításával.

A vezetőtől kapott többszöri pozitív visszacsatolás, munkavállaló számára ösztönző hatású lehet, emiatt is kellene a vezetőknek év közbeni informális visszajelzéseket adniuk a beosztottjaiknak.

A vizsgálatom egyértelműen bizonyítja, hogy a Magyar Honvédség teljesítménymenedzsment rendszere próbálja felvenni a tempót a modernkor fejlődésével. A folyamatos fejlődésre, és változásra való törekvés nem elegendő, ha nincs mögötte egy megbízható, fejlődésre vágyó állomány, emiatt is szükség van a nyitott vezetőkre és beosztottakra, az új tanulmányok befogadása során.

## 7 Irodalomjegyzék

- [1]10/2015. (VII.30.), r., 2015. *10/2015. (VII.30.) HM rendelet, Katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról*, Budapest: HM.
- [2]2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról (2012).
- [3]7/2014. (I.31.), H. U., 2014. *A teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról*. Budapest: HM.
- [4]Bayer, J., 1995. *Vezetési modellek - Vezetési stílusok*. Budapest: Vinton Kft..
- [5]DeCenzo, A. D., Robbins, P. S. & Verhulst, L. S., 2013. *Fundamentals of Human Resource Management*. Hoboken: Wiley.
- [6]Doró, K., - Habók, A. & Magyar, A., 2018. *Nyelvtanulási stratégiák tanítása és fejlesztése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [7]Farkas, F. é. t., 2007. In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., p. 253.
- [8]Flanagan, J. C., 1954. Psychological Bulletin. In: *The critical incidents technique*. hely nélkül: ismeretlen szerző, pp. 327-358.
- [9]HM, 2011. *A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012-2021. közötti időszakra*, Budapest: HM.
- [10]Honvédelem, 2023. *honvedelem.hu*. [Online] Available at: <https://honvedelem.hu/a-magyar-honvedseg-parancsnoksaga.html>
- [11]Honvédelmi Minisztérium, 2023. *Fiatalítás a honvédelmi szervezeteknél*. [Online] Available at: <https://honvedelem.hu/hirek/fiatalitas-a-honvedelmi-szervezeteknel.html>
- [12]Jobágy, Z. & Krizbai, J., 2020. Humánpolitikai kihívások NATO-tagságunk múltja és a honvédség jövője szemszögéből – 2. rész. *Hadtudomány*, pp. 84-102.
- [13]Karoliny Mártonné - Poór, J., 2019. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.: ismeretlen szerző

- [14]Karoliny M-né. - Balogh, G., 2017. Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: *Emberi erőforrás menedzsment. (6. Kiadás)*. Budapest: Complex-Walters-Kluweer, pp. 203-241.
- [15]Karoliny M-né. & Balogh, G., 2017. Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: *Emberi erőforrás menedzsment. (6. Kiadás)*. Budapest: Complex-Walters-Kluweer, pp. 203-241.
- [16]Maticsekné, L. M., 2016. *Emberi erőforrás gazdálkodás [Digitális kiadás]*. Budapest: Wolters Kluwer Kft..
- [17]Patten, T. H., 1977. *Employee Compensation and Incentive Plans*. London: Free Press.
- [18]Poór, J., 2016. *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*, Wolters Kluwer Kft.: ismeretlen szerző
- [19]Stewart, L. G. & Brown, G. K., 2014. *Human Resource Management*. Hoboken: Wiley.
- [20]Szakács, G., 2012. *Teljesítménymenedzsment - Tréning háttéranyag*, Közigazgatási Vezetői Akadémia: ismeretlen szerző
- [21]Szakács, G., 2013. *Teljesítménymenedzsment - Tréning háttéranyag*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem: Közigazgatási Vezetői Akadémia.
- [22]Szakács, G., 2017. A közzszolgálati vezetők szerepe az egyéni teljesítményértékelésben. *Tudományos folyóirat*, pp. 145-151.
- [23]Takács, S., 2000. Teljesítményértékelés. In: *Stratégiai Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK-Kerzsöv, pp. 181-238..
- [24]Varga-M., B. & Lóczy, P., 2018. *A Teljesítményértékelési Rendszer (TÉR)*. Elektronikus továbbképzési program tananyag: NKE.

## 8 Mellékletek

1. számú melléklet: felhasznált kutatási kérdőív
2. számú melléklet: táblázatok jegyzéke
3. számú melléklet: ábrák jegyzéke

## 1. számú melléklet: Kutatói kérdőív

Teljesítménymenedzsment a Magyar Honvédségnél

Tisztelt Válaszadó!

Varga Evelin vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatója. Az alábbi kérdőívvel a Magyar Honvédség szárazföldi alakulatainál alkalmazott teljesítményértékelési rendszerét szeretném feltárni.

Kérem, a kérdőív kitöltésével segítse diplomadolgozatom valós adatokra épülő létrehozását. A kérdőív teljes mértékben anonim, a kutatás eredménye csak a diplomadolgozatomban kerül felhasználásra.

Segítségét előre is köszönöm!

### Általános adatok

A kitöltőre vonatkozó általános kérdések

1. Neme
  - Nő
  - Férfi
2. Életkora (Generációk)
  - 77-59                      Baby boom generáció (1946-1964)
  - 58-44                      X generáció (1965-1979)
  - 43-29                      Y generáció (1980-1994)
  - 28-14                      Z generáció (1995-2009)
3. Legmagasabb iskolai végzettség? (Amennyiben folyamatban van, azt jelölje meg)
  - általános iskola
  - szakközépiskola/szaktanulmánytervező/technikum
  - középiskola/gimnázium
  - OKJ képzés
  - Főiskola/BSc/BA
  - Egyetem/MSc/MA
  - Doktori képzés
4. Mióta dolgozik a Magyar Honvédség állományában?
  - 0-10 éve
  - 11-19 éve
  - 20-29 éve
  - több, mint 30 éve
5. Milyen beosztásban dolgozik?
  - altiszti beosztás
  - tiszti beosztás
  - főtiszti beosztás
  - vezetői beosztás

Teljesítményértékeléssel összefüggő kérdések

6. Milyen a közvetlen kommunikáció Ön és az Önt értékelő előljáró/vezető között?
  - Rendszeres
  - Gyakori
  - Ritka
7. A teljesítményértékelés során Ön tudja, hogy milyen tényezők alapján értékelik?
  - Igen

- Nem
8. Az értékelést követően, Ön részt vesz teljesítményt értékelő beszélgetésen?
- Igen
  - Nem
9. A teljesítményt értékelő beszélgetés során a vezetővel megbeszéljük az Ön erősségeit, illetve gyengeségeit?
- Igen
  - Nem
  - Részben
10. Az alábbi állítások közül, melyek azok, amik megvalósulnak a teljesítményt értékelő beszélgetés során? (több válasz is jelölhető)
- Jövőbeni célok tisztázása.
  - Munkakörrel kapcsolatos problémák feltárása, tisztázása.
  - Közös kiértékelés a vezetővel.
  - A feladatokkal kapcsolatos problémák lehetséges megoldásaira való fókuszálás.
  - Előmeneteli tervek megbeszélése.
  - Továbbképzési igények megbeszélése.
11. Milyen fajta következményei vannak a Magyar Honvédség által alkalmazott teljesítményértékelésnek? (több válasz is jelölhető)
- Pénzügyi juttatás
  - Képzés-fejlesztés
  - Felmentés
  - Üdülési támogatás
  - Előléptetés
  - Nincs következménye
  - Egyéb:
12. Elfogadhatónak tartja-e a jelenlegi teljesítményértékelési rendszert az Ön munkahelyén?
- Igen
  - Nem
  - Részben
13. Ön szerint az előmenetel szempontjából a teljesítményértékelés használható adatokat tartalmaz?
- Igen
  - Nem
  - Részben
14. Megítélése szerint van-e hatása a szervezet működése szempontjából a teljesítményértékelésnek?
- Igen
  - Nem
  - Részben



## A Magyar Honvédség teljesítményértékelés kérdőív

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe vételével szíveskedjenek kitölteni.

- A következő kérdéseket **1-5 fokozatú skála** segítségével szíveskedjenek értékelni, ahol 1 a legalacsonyabb, 5 a legmagasabb minősítés. A köztes értékek a két szélső vélemény közötti átmenetet fejezik ki. A válaszok között lehetnek azonos minősítésűek!
- A kérdések egyik részénél jelölje meg az Ön által legmegfelelőbbnek ítélt választ **X-el**.

1. Ön szerint mennyire működik jól a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszere és mennyire valósulnak meg a teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos következő állítások? (1- egyáltalán nem valósul meg, 5- teljes mértékben megvalósul)

	1	2	3	4	5
1. A célok tisztázottsága.					
2. Megbízható értékelési eljárás és módszer.					
3. Teljesítményorientált szervezeti kultúra.					
4. Kommunikáció a személyzeti döntésekről.					
5. Visszajelzés a teljesítményről.					
6. Nyitottság és észrevétel.					
7. A vezetés elkötelezettsége.					
8. Továbbképzés biztosítása.					

2. Az Ön munkahelyén mennyire jellemzőek az alábbi célok a teljesítménymenedzsmentben? Értékelje a következő állításokat! (1- egyáltalán nem jellemző, 5- nagyon jellemző)

	1	2	3	4	5
1. Adatszolgáltatás az alkalmazottak teljesítményéről.					
2. Az alkalmazott fejlődésének ismerete.					
3. Értékelés az egyéni képzések, illetve fejlesztések igényeiről és megvalósulásukról.					
4. A juttatási rendszer összekapcsolása a teljesítményértékeléssel.					
5. A teljesítmény összekapcsolása az előmeneteli lehetőségekkel.					
6. Az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása.					
7. Munkaköri leírások rendszeres áttekintése és felülvizsgálata.					
8. Szervezeti és vezetési kultúra megerősítése.					
9. Határidők betartása.					

3. Mi a véleménye a Magyar Honvédségnél alkalmazott teljesítményértékelési rendszerről? Értékelje a következő állításokat! (1- egyáltalán nem igaz, 5- teljes mértékben)

	1	2	3	4	5
1. Az Ön számára nem okoz stresszt a teljesítményértékelés.					

2.	Ön szerint a vezetőség a teljesítményértékelést nem csupán adminisztratív feladatnak tekinti.					
3.	Ön szerint a vezető/elöljáró objektívan értékeli az egyes dolgozókat.					
4.	Ön szerint az értékelésnél nem viszonyítják egymáshoz az osztályon dolgozó alkalmazottakat.					
5.	Ön szerint a nemrég történt dolgok nem befolyásolják nagyobb mértékben az értékelést, mint a korábbiak					
6.	Ön szerint egy negatív tényező nem „húzza le” a többi értéket.					
7.	Ön szerint nem engedékenyek az értékelés során.					
8.	Ön szerint nem jellemző a túlzott szigorúság az értékelés során.					

4. Értékelje az Ön esetében alkalmazott teljesítményt értékelő beszélgetés céljait az alábbi tényezők szerint! Mennyire fontosak az Ön számára a teljesítményértékelés során a következő visszacsatolások? (1- egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos)

		1	2	3	4	5
1.	Tisztázni lehet a jövőbeni célokat.					
2.	Lehetőséget nyújt a munkakörrel kapcsolatos gondok feltárására, tisztázására.					
3.	A vezetővel közösen kiértékelhető, hogy hogyan minősítette a teljesítményt.					
5.	A feladatokkal kapcsolatos problémákra fókuszálhat, és azok lehetséges megoldására.					
6.	Lehetőség nyílik az esetleges előmeneteli tervek megbeszélésére.					
7.	Lehetőség nyújt a továbbképzési igények megbeszélésére.					

5. Értékelje, hogy az Ön esetében hogyan zajlik a teljesítményt értékelő beszélgetés! (1- egyáltalán nem igaz, 5- teljes mértékben igaz)

		1	2	3	4	5
1.	A megbeszélést úgy ütemezik, hogy Ön, az értékelt fel tudjon rá készülni és megfelelően előkészítik.					
2.	A vezető nem érzékelteti a megbeszélés során a hatalmát.					
3.	A beszélgetés során leginkább a pozitív dolgok kerülnek kihangsúlyozásra.					
4.	Humánus légkörben, feszültségektől mentesen zajlik.					
5.	Az Ön is elmondhatja a véleményét.					
6.	A beszélgetés végén, a követelménycélokat tisztázni lehet, hogy milyen változásokat vár el Öntől a vezető, mennyi időn belül.					

6. Értékelje, hogy az Ön számára mennyire fontosak az alábbi motivációs tényezők? (1- egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos)

		1	2	3	4	5

1.	Előmenetel lehetősége					
2.	Önképzés lehetősége					
3.	A munkájának elismerése					
4.	Üdülési támogatás					
5.	Pénzügyi juttatás					

7. Értékelje a személyes kompetenciákat, amiket az Ön értékelése során figyelembe vehetnek. Mennyire fontosak az Ön számára az alábbi személyes kompetenciák? (1 egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos)

		1	2	3	4	5
1.	Figyelem a feladatok végrehajtására.					
2.	Fejlődés igénye és üteme.					
3.	Milyen gyorsan, milyen aktívan reagál az új helyzetekre, kihívásokra.					
4.	Stressztűrés és pszichés terhelhetőség.					
5.	Eredményorientáció, motiváltság.					
6.	A szervezet iránti lojalitás.					
7.	Változásokra való nyitottság, Innovációs képesség.					
8.	Az értékelt mennyire képes a munkavégzéssel és a munkatársakkal kapcsolatos történések objektív, előítélet-mentes megítélésére					
9.	Határozottság, magabiztosság, önállóság, döntés képessége.					

8. Értékelje az Ön teljesítményének az értékelése során figyelembe vett szociális kompetenciákat! Mennyire fontosak az Ön számára az alábbi szociális kompetenciák? (1- egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos)

		1	2	3	4	5
1.	Az erőforrásokkal való gazdálkodás.					
2.	Kommunikációs készség					
3.	Csoportok irányítása, az értékelt vezetőként mennyire vállal felelősséget egy csoport irányításáért.					
4.	Csapatmunka, együttműködés.					

9. Értékelje az Önnel szemben elvárt alábbi magatartásokat! Mennyire fontos szerepet töltenek be az Ön számára? (1- egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos)

		1	2	3	4	5
1.	Elvégzett feladatok ellenőrzése, korigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért.					
2.	Határidők betartása.					
3.	Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala.					
4.	A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakosság betartása, a munkakörnyezet rendezettsége.					
5.	Munkatempó és feladatvállalás.					
6.	Problémamegoldó képesség.					

7.	Munkaidő kihasználása.					
----	------------------------	--	--	--	--	--

A kérdőívem ebben a fejezetben azt vizsgálja, hogy az értékelt munkavállaló hogyan tud felkészülni az éves fizikai állapotfelmérésére, illetve mennyire ösztönző számára. egyénileg készül fel, vagy a szervezet biztosítja a felkészüléshez szükséges elegendő időt, illetve szakembert.

10. Milyen lehetőségeket biztosít az Ön munkahelye a fizikai állapotfelmérés felkészülésére? (egyszerre több válasz is jelölhető)

- sportlétesítmények használata munkaidő keretein belül/munkaidőben
- sportlétesítmények használata munkaidő keretein kívül/szabadidőben
- munkaidő keretein belül, kijelölt órában, csoportos edzés
- munkaidő keretein belül, kijelölt órában, személyi edzés
- a fent felsorolt lehetőségek közül egyiket sem
- egyéb:

11. Milyen sportlétesítményekkel rendelkezik az Ön munkahelye? (Több válasz is jelölhető)

- konditerem
- salakos futópálya
- rekortán futópálya
- tornaterem
- uszoda
- nem rendelkezik sportlétesítménnyel

12. Milyen módon szokott felkészülni a fizikai állapotfelmérésre? (Több válasz is jelölhető)

- egyénileg szabadidőben
- egyénileg személyi edzővel
- egyénileg munkaidőben
- csoportosan szabadidőben
- csoportosan munkaidőben
- a sportiszt segítségével munkaidőben
- nem készülök

13. Értékelje a fizikai alkalmasság felkészüléséhez alkalmazott munkahelyi forrásokat! Az Ön számára milyen fontosak az alábbi tényezők a felkészüléshez? (1- egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos)

		1	2	3	4	5
1.	Lehetőség a munkaidő keretein belül felkészülni.					
2.	Sportlétesítmények használata.					
3.	Lehetőség személyes felkészítésre a sportiszt segítségével.					

4.	Kötelező csoportos edzés, egy kijelölt időpontban, munkaidőben.					
5.	Fizikai alkalmassági ponttáblázat ismerete.					
6.	Felkészülésre való támogatás a vezetőtől.					
7.	Honvéd Testalkat Program segítségével.					

14. Értékelje az Ön számára mennyire igazak az alábbi állítások.(1- egyáltalán nem igaz, 5- teljes mértékben igaz)

		1	2	3	4	5
2.	A fizikai állapotfelmérésre való felkészülés, folyamatos mozgásra ösztönöz.					
3.	A fizikai állapotfelmérésre való felkészülés, lehetőség az egészséges életmódbeli változásra.					
4.	A fizikai állapotfelmérésre való felkészülés, stressz forrás minden évben a számomra.					
5.	A fizikai állapotfelmérés munkaidőben történő felkészülése, konfliktus forrás lehet a munkatársak között.					

## **2. számú melléklet: Táblázatok jegyzék**

1. táblázat: Teljesítményértékelés fogalom meghatározások - Saját szerkesztés.....	10
2. táblázat:A munkaköri egyéni teljesítménykövetelmények értékelésénél, a kompetencia alapú munkamagatartás-értékelésnél, és az egyéb kompetenciák értékelésénél az egyes értékelési pontok - Saját szerkesztés - forrás: 7/14. (I.31.) HM utasítás .....	18
3. táblázat: A munkakörcsaládok fizikai állapotfelmérés szerinti kategóriákba sorolása - saját szerkesztés .....	20

### 3. számú melléklet: Ábrajegyzék

1. ábra: A teljesítménymenedzsment elemei .....	8
2. ábra: A megkérdezettek életkor szerinti megoszlása – saját szerkesztés .....	25
3. ábra: A megkérdezettek nem szerinti megoszlása – saját szerkesztés.....	25
4. ábra: A megkérdezettek beosztás szerinti megoszlása, kiegészítve az iskolai végzettséggel – saját szerkesztés .....	26
5. ábra: Elfogadható-e a jelenleg alkalmazott teljesítményértékelési rendszer – saját szerkesztés .....	26
6. ábra: A teljesítményértékelésben szereplő adatok, mennyire használhatóak az előmenetel szempontjából – saját szerkesztés.....	27
7. ábra: A teljesítményértékelés hatással van a szervezet működésére – saját szerkesztés.	27
8. ábra: A kérdőív elkészítésének folyamata - saját szerkesztés .....	29
9. ábra: A teljesítménymenedzsment rendszer minősítése a felsorolt tényezők alapján – saját szerkesztés .....	31
10. ábra: A teljesítményértékelés jellemző céljai – saját szerkesztés.....	31
11. ábra: A jelenleg alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszer igazságossága – saját szerkesztés .....	32
12. ábra: Részvétel a teljesítményt értékelő beszélgetésen – saját szerkesztés .....	34
13. ábra: A teljesítményt értékelő beszélgetésen, az értékelt erősségeinek és gyengeségeinek megbeszélése – saját szerkesztés.....	34
14. ábra: A teljesítményt értékelő beszélgetésen elhangzott visszacsatolások – saját szerkesztés .....	35
15. ábra: A teljesítmény értékelő beszélgetés céljai – saját szerkesztés.....	35
16. ábra: A teljesítményt értékelő beszélgetés jellemzői – saját szerkesztés .....	36
17. ábra: Milyen lehetőséget biztosít az Ön munkahelye a fizikai állapotfelmérés felkészülésére? – saját szerkesztés .....	38
18. ábra: Lehetséges sportlétesítmények a Magyar Honvédség alakulatainál – saját szerkesztés .....	38
19. ábra: Az éves fizikai állapotfelmérésre való felkészülés módja - saját szerkesztés .....	39
20. ábra: A fizikai állapotfelméréshez alkalmazható munkahelyi források fontossága - saját szerkesztés .....	40
21. ábra: A fizikai állapotfelmérésre való felkészülés lehetséges következményei – saját szerkesztés .....	40
22. ábra: Személyes kompetenciák - saját szerkesztés .....	42

23. ábra: Szociális kompetenciák - saját szerkesztés.....	43
24. ábra: A munkavállalókkal szemben elvárt magatartások - saját szerkesztés.....	44
25. ábra: Motivációs tényezők - saját szerkesztés .....	45



## 9 Függelék

1. sz. függelék: Konzultációs nyilatkozat
2. sz. függelék: A dolgozat tartalmi kivonata
3. sz. függelék: Eredetiségi és hozzáférési nyilatkozat

**KONZULTÁCIÓS  
NYILATKOZAT**

A Varga Evelin (hallgató Neptun azonosítója: AXLEFP) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot<sup>1</sup> áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem\*<sup>3</sup>

Kelt: 2023 év május hó 09 nap

*Viszterevelt Andren*

---

Belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendő.

**A DIPLOMADOLGOZAT  
TARTALMI KIVONATA**

**Teljesítménymenedzsment a Magyar Honvédségnél**

**Varga Evelin**

Vezetés és szervezés, MA, Levelező tagozat

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

*Belső témavezető: Dr. Visztenvelt Andrea, Mestertanár, MATE Szent István Campus, Gödöllő*

A dolgozatom célja a Magyar Honvédség szárazföldi alakulatainál alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerének vizsgálata volt, a vizsgálatom metodikája a kvantitatív, mennyiségi kutatás volt, online kérdőív segítségével.

A dolgozatom témájában végzett szakirodalmi kutatás során ismertettem a teljesítményértékelés történelmi áttekintését, az általános tudnivalókat a teljesítménymenedzsment rendszerről és a teljesítményértékelés technikáiról. Bemutattam a Magyar Honvédség humánstratégiájának fejlődését, és részletesen ismertettem a TÉR tartalmi elemeit.

A válaszadók tisztában vannak a teljesítménymenedzsmenttel és az alkalmazott teljesítményértékelési rendszerrel a szervezetüknél, viszont érzékelnek hiányosságokat benne.

A Magyar Honvédség biztosítja a támogatást az éves fizikai állapotfelmérés felkészülésére, a nehézségek az esetleges vezetői támogatás hiányából és az osztályon belüli felmerülő konfliktusból származhatnak.

A vizsgálat során felmerült a teljesítményértékelés visszacsatolása hiányossága vezetői szempontból, ezeket a hiányosságokat lehetne vizsgálni, és javítani, a megfelelő tréningek biztosításával.

A vizsgálatom egyértelműen bizonyítja, hogy a Magyar Honvédség teljesítménymenedzsment rendszere próbálja felvenni a tempót a modernkor fejlődésével.

## NYILATKOZAT

### a diplomadolgozat<sup>1</sup> nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Varga Evelin  
A Hallgató Neptun kódja: AXLEFP  
A dolgozat címe: Teljesítménymenedzsment a Magyar Honvédségnél  
A konzulens tanszék neve: Humántudományi Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat<sup>2</sup> egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

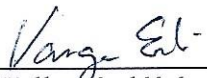
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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 tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023. év május hó 8. nap

  
Hallgató aláírása

---

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.