



**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**

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 közzsférában 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 Magyary 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 állományánál 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 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 némi hiányosságokat is 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 belül 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 beosztottaiknak.

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.