

DIPLOMADOLGOZAT

Barna Éva

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

Budapest

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus

Vezetés és szervezés mesterképzési Szak

**Teljesítményértékelő rendszer bemutatása és
fejlesztése egy magyar KKV-nál**

Belső konzulens:	Dr. Kollár Péter PhD. egyetemi adjunktus
Külső konzulens:	Dobozy Ottó Operatív Igazgató, L&P Solutions Kft.
Készítette:	Barna Éva JVE7E8 Levelező tagozat
Tanszék:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Budapest
2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Az Emberi erőforrás menedzsment kialakulása	5
3. Teljesítménymenedzsment	7
3.1. Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelés kapcsolata.....	12
3.2. Teljesítményértékelés	14
3.2.2. 180 fokos teljesítményértékelés	16
3.2.3. 360 fokos teljesítményértékelés	16
3.2.4. Értékelők személye.....	17
3.2.5. Hogyan, kiket és mit értékelünk?	18
4. Vizsgált cég bemutatása	21
5. A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása	23
5.1 Teljesítményértékelési rendszer megismerése az ügyvezetés által.....	24
5.2 A vizsgálati minta bemutatása	26
5.3 A vizsgálati módszerek felvázolása	32
6. Következtetések, megállapítások	37
7. Eredmények.....	40
8. Célok	42
9. Összefoglalás.....	47
10. Irodalomjegyzék.....	49
11. Mellékletek.....	51
12. Függelékek	63

1. Bevezetés

Az értékelés a mindennapjaink része, ha csak a napi rutinjainkat vesszük alapul, amelynek során tárgyakat, szolgáltatásokat és embereket értékelünk objektív vagy éppen szubjektív szempontok szerint. Ez történhet tudatosan vagy tudat alatt is. Amikor például egy szolgáltatást értékelünk, akkor azt különböző szempontok szerint tesszük. Kategorizáljuk annak értékét, hasznosságát, illetve megbecsüljük minőségét. Személyek esetén értékeljük az adott személy viselkedését, személyiségjegyeit, saját és mások magatartását. Azt gondolom kijelenthetjük, hogy az értékelés sokkal több, mint egy szervezeti folyamat. Egy vállalat értékelési rendszere megpróbálja formalizálni ezt a tevékenységet, hogy megbecsülje milyen sikeres az egyén a vállalat által kijelölt céljai teljesítésekor.

Hazánkban a rendszerváltozás utáni időszakra tehető a teljesítménymenedzsment rendszer széleskörű elterjedése, ugyanis abban az időben kezdtek el megérkezni Magyarországra a nemzetközi multinacionális vállalatok. Ők hozták magukkal a nyugati gondolkodást, a humánerőforrás menedzsment szemléletet, ezzel együtt a teljesítményértékelést is.

Azóta pedig már elmondható, hogy a nemzetközi nagyvállalatokon kívül már a kisebb magyar vállalatoknál is egyre nagyobb teret hódít a munkavállalók teljesítményének értékelése.

A teljesítményértékelést – ami az emberi erőforrások menedzselésében stratégiai szerepet tölt be – olyan folyamatnak tekinthetjük, amelynek segítségével a szervezet visszajelzést szerez és ad alkalmazottai teljesítményéről. (Karoliny, 2003).

Elmondható tehát, hogy egy vállalat hatékony működése szempontjából mekkora jelentőséggel bír a teljesítménymenedzsment rendszer és mennyi emberi erőforrás menedzsment funkcióval kapcsolatban áll. A teljesítményértékelés sikeres megvalósítása sok tényező együttes működését és magának a rendszernek a folyamatos gondozását követeli meg. Az előbbiek kapcsán megfogalmazódhat bennünk a kérdés, hogy a munkavállalók és a munkáltatók egyáltalán felismerik-e ennek jelentőségét, és ha igen, akkor mit tesznek a rendszer sikeres működésének érdekében.

Munkámban az emberi erőforrásmenedzsment, a teljesítménymenedzsment, a teljesítményértékelés és annak típusainak alapos szakirodalmi, történelmi és gyakorlati áttekintése után, egy általam választott cég teljesítményértékelési rendszerét mutatom be az olvasó számára.

Azért választottam dolgozatom témájának a teljesítményértékelést és ennek menedzsmentjét amellett, hogy én magam is HR területen dolgozom és a jövőben szervezetfejlesztés és teljesítményértékelés témában szeretnék elmélyülni, mert mint a siker és a versenyképesség egyik meghatározó tényezőjeként fontos szerepe van mind a kisebb-, mind pedig a nagyvállalatok életében is.

Dolgozatom egyik célja, hogy az L&P Solutions Kft.-nél feltérképezem a jelenlegi teljesítményértékelési rendszert, megvizsgáljam, hogy mi motiválja a munkavállalókat, milyen visszajelzéseket kapnak, kik vesznek részt a teljesítményértékelési folyamatban. Továbbá feltérképezem, jelenleg hogy érzik magukat a cégnél a dolgozók, és ha váltanának munkahelyet, annak mi az oka.

Másodlagos célom pedig, hogy még több tudás és gyakorlatiasság szerzése ebben a témában, amellett, hogy tapasztalatok sokaságával is gazdagodni fogok.

A témában kutatást is végeztem a cég egyik vezetője által, ami egy személyes, strukturált interjú keretében valósult meg, valamint a munkavállalók körében, akiket egy online kérdőív formájában kérdeztem.

Az operatív igazgatóval történő interjúm során a következő kérdésekre kerestem a válaszokat:

- A menedzsment szemszögéből, hogyan néz ki a teljesítményértékelési folyamat jelenleg és maga a rendszer.
- Hogyan történt a teljesítményértékelés a kezdetekben és mostanra mennyiben változott?
- Mi a megélése a jelenlegi rendszerről?

Természetesen a kollégák véleményére és megélésére is kíváncsi voltam, ahhoz, hogy teljes képet kapjak a teljesítményértékelésről. Velük online kérdőíves kutatást végeztem és többek között, az alábbi, általam felállított hipotézisek valóság alapján vizsgáltam:

- A beosztott szerepben dolgozó munkavállalók többsége átlagosan alacsonyabb bérért dolgoznak, mint a vezető beosztású munkavállalók többsége.
- A szakmai vezetők számára fontosabb motivációs tényező az anyagi megbecsülés, mint a beosztottak számára.
- A beosztottak önmagukon kívül mást is értékelnek a teljesítményértékelések során.
- A legtöbb munkavállaló, aki már több éve a cégnél dolgozik szeret ott dolgozni és nem gondolkodik a munkahelyváltásban.

Az elsajátított ismeretek tükrében pedig, esetlegesen, amennyiben az ügyvezetés erre nyitott lesz, javaslatot fogok tenni a teljesítményértékelő rendszer átdolgozására.

2. Az Emberi erőforrás menedzsment kialakulása

A szervezetekben dolgozó emberek értékének felismerése hosszú fejlődési folyamat eredményeként következett be, mialatt az emberek menedzselése eljutott az egyszerű személyzeti adminisztrációtól a stratégiai emberi erőforrás menedzsment szintre. Jelenleg sok szervezet a szervezeti rugalmasság és alkalmazkodóképesség, az innováció és technológiai fejlődés kulcstényezőjének tekinti az emberi erőforrást. A szervezet tudás- és képességpotenciálját, a kreativitását magukban hordozó emberek menedzselése sarokpontjává vált a szervezetek vezetésének. E feladatban támogatja a vezetőket az emberi erőforrás menedzsment funkció. (Dr. Nemeskéri, 2005)

A HR több, mint százéves múltra tekint vissza: kialakulására elsősorban az amerikai gyakorlat és tudományos eredmények gyakoroltak nagy hatást (Staehele, 1990).

Az ipari forradalom során elindult társadalmi, gazdasági és technológiai változás a Világban, aminek hatására, elsőként Angliában, majd Amerikában, később pedig Magyarországra is megérkeztek az új irányvonalak.

Angliában a XIX. században Robert Owen iparos és társadalmi reformer lépett fel, a munkáltatói magatartást bírálva, harcolt a munkavállalók kizsákmányolása ellen.

Az I. és II. Világháború közötti időszakban megjelenik a személyzetbiztosítás, amelynek kialakulnak területei, többek között a kiválasztás, képzés, betanítás, munkavégzés hatékonyságának emelése.

A személyzeti vezető megtanul a bürokrácia mellett tevékenykedni, a paternalista célokat a szervezet céljai váltják fel, de megmarad a humanitárius szemlélet is.

A II. világháború után megerősödnek a szakszervezetek, ugyanis rájönnek a munkaerő megtartás fontosságára.

Az 1960-70-es években előtérbe kerül az egyén integritása, személyes fejlődési lehetőségének biztosítása.

Az 1980-as években megjelentik az emberi erőforrás menedzsment, azaz az EE- és munkaerő-tervezés.

Speciális eszköze az emberi vagyon számbavétele, ami számviteli értelemben rendel értéket a munkavállalóhoz.

Az új irányzatok nem jelentik a korábbi megszűnését, a mai emberi erőforrásmenedzsment az összes korszak jegyeit magán viseli.

Amerikában a XIX. század második felére tehető az emberi tőkében való gondolkodás.

Az emberek teljesítménye egyforma, azonos bért kapnak és előtérbe került az az állás elvesztésétől való félelem.

XX. század elején alakult ki a tudományos vezetés alapja, a Taylorizmus. Taylor szerint tudományos módon kell a munka hatékonyságát elemezni.

A munkavégzés módját pontosan meg kell határozni. Objektív módszerekkel kell a munkát betanítani. Folyamatosan ellenőrizni kell.

Teljesítménynormák meghatározása, a standardon felül teljesítő kiegészítő ösztönző bért kap. Toborzás, kiválasztás, oktatás, mellett idő- és mozdulattanulmányokat, munkakörelemzést dolgoztak ki. Differenciált bérezést kell alkalmazni, teljesítmény alapján. Mindenki képességeinek megfelelően dolgozzon.

Hazánkban három szakaszra (II. világháborúig terjedő időszakra, a szocializmus időszakára és a napjainkig tartó társadalmi időszakra) osztható a személyügyi munka, az emberi erőforrás, az emberi erőforrás menedzsment története. A történelmi események hazánkban is jelentős hatással voltak e fejlődési szakaszok kialakulására éppúgy, mint Európa többi országában.

A személyzeti politika hazánkban több mint 100 éves múltra tekint vissza. Már a második világháborút megelőzően a versenyszférában találunk a nyugati fejlődési fázisokhoz hasonló nyomokat, melyek 1945 után teljesen elkülönültek köszönhetően a szocialista ideológia hatásainak. Ebben az időszakban a személyzeti munka kizárólag politikai és adminisztratív tevékenységek elvégzésére volt hivatott. A személyzeti munka jelentésének értelmezésében csak az 1980-as évek politikai változásai vetett véget. A gazdasági körülmények megváltozásának eredményeképpen bontakozott ki az a nézet, amely a szervezeti viszonyok és a személyzeti munka egyidejű és együttes reformjának fontosságát is hangsúlyozta.

A humán erőforrás gazdálkodás hazai fejlődési szakaszait bezáró utolsó fejezet az 1990-es évekhez köthető, amikor is kialakul az a szemlélet – az európai tendenciához hasonlóan-, melyben az ember, mint tőke, avagy, mint termelési tényező fogalmazódik meg. (Fejes, 2013)

3. Teljesítménymenedzsment

Mielőtt belemegyünk abban, hogy mi is a teljesítménymenedzsment, fontos annak tisztázása, hogy mi a teljesítmény. Egyesek szerint a teljesítmény fogalma, és megítélése is kulturálisan kódolt. (Lazányi, 2012)

Mások viszont sokat foglalkoztak a teljesítmény meghatározásával. Én most a Reznek-féle meghatározásból indulok ki, mely szerint a teljesítmény a tudás, a képesség, valamint a készség valamilyen szintű és minőségű hasznosulása a munkavégzés során (Reznek 1998). A kulcsszó a hasznosulásban van, amely abban mutatkozik meg, amit és ahogyan a munkavállaló tesz, azaz viselkedik a munkájával kapcsolatban. Tehát ebben a felfogásban nemcsak a tudás, képesség és készség abszolút mértéke a fontos, hanem lényeges szempont a munkavégzés hasznosulása is. A hasznosulás sok minden függvénye, pl. a motivációé, hiszen hiába képes valaki valamit elvégezni, ha nem motivált, akkor nem teljesít úgy, ahogy képes lenne. De a hasznosulás természetesen függ attól is, hogy az adott munkakörben dolgozó adottságai (tudás, képesség) mennyire felelnek meg az adott munkakör követelményeinek. A teljesítményt is értelmezhetjük egy adott munkakörben meghatározott vagy elvárható követelmény megvalósulási szintjeként is. A teljesítmény leírható egy függvényként, ami azt jelzi, hogy ha bármely eleme nulla, akkor maga a teljesítmény, a végeredmény is nulla. (Juhász, Lizák 2013)

Miután tisztáztuk mi is a teljesítmény, rátérhetünk a teljesítménymenedzsmentre, amelynek első körben a fogalmát tisztázzuk, több szemszögből megvizsgálva.

A teljesítménymenedzsment fogalmára többféle meghatározás született, azonban én az alábbi emelném ki: A teljesítménymenedzsment egy olyan fogalom, amelyet az élenjáró vállalatok felsővezetői gyakran használnak azon vezetési folyamatok és rendszerek leírására, amelyek célja a teljesítmény fokozása és a teljesítményszámítás, a teljesítménnyel kapcsolatos kimutatások javítása. (Bernard Marr 2004)

Elmondható, hogy mára már a teljesítménymenedzsmenttel való foglalkozás, a teljesítménymenedzsment elveinek elfogadása, az általa közvetített gondolkodásmód használata és elsajátítása, és az általa közvetített gondolkodásmód elfogadása, annak a vezetés, illetve a napi munkavégzés részévé tétele, mára már nemcsak a versenyszféra, de a közszolgálat számára is releváns, megoldásra váró problémává, feladattá lépett elő.

A teljesítménymenedzsment fogalma lényegében két szóra bontható, amely két kérdéssel foglalkozik és ugyancsak kétféle tevékenységet foglal magába. Egyrészt a teljesítménnyel, annak folyamatos fokozásával, másrészt a teljesítmény megragadásával. A teljesítménymenedzsment kifejezés, mint összetett szó is kétféle tartalmat hordoz, mégpedig a teljesítményt és a menedzsmentet. A teljesítmény kifejezés legelterjedtebb általános szótári jelentése: A teljesítmény mindig valamilyen tevékenység eredménye. (Wimmer, 2000) A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok teljesítésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll. (Bakacsi, 1998)

A teljesítmény több tényezőt is befolyásol:

- egy adott tevékenység (cselekedet) eredményét;
- azt a világosan kimondott állítást, hogy ez az eredmény mérhető; valamint;
- azt a rejtett, burkolt állítást, hogy erre vonatkozóan létezik egy elvárás, egy cél, amit el kell érni ahhoz, hogy teljesítményről beszélhessünk.

A teljesítmény kifejezés használatához még hozzátehetjük azt is, hogy:

- a tevékenység (cselekedet) maga is mérhető;
- az output (eredmény) mellett az input (felhasznált erőforrás) is konkrét mértékekben kifejezhető, azaz szintén mérhető.

A hatékonyságot és gazdaságosságot kombináló koncepció az input és az output mennyiségének kapcsolatán alapul, s ahol a teljesítmény elvben lebontható üzleti egységek és tevékenységek szintjére. (Bounfour, 2003)

A menedzsment alapjelentése vezetőség, igazgatóság; vezetési tevékenységet ellátók egy vagy különböző szintű, több terület vezetését végző személyek csoportja (közössége). A menedzsment vezetői csoport-közösség, amely kitűzött cél elérése érdekében mások cselekedeteinek irányítását, gondolkodásuk ilyen arányú befolyásolását látja el és a cél eléréshez szükséges feltételeket biztosítja. A menedzsment fogalmat gyakran más összefüggésekben is használják, ami nem minden esetben hordozza a standard meghatározás alapvető (főbb) elemeit. (dr. Poór, 2008)

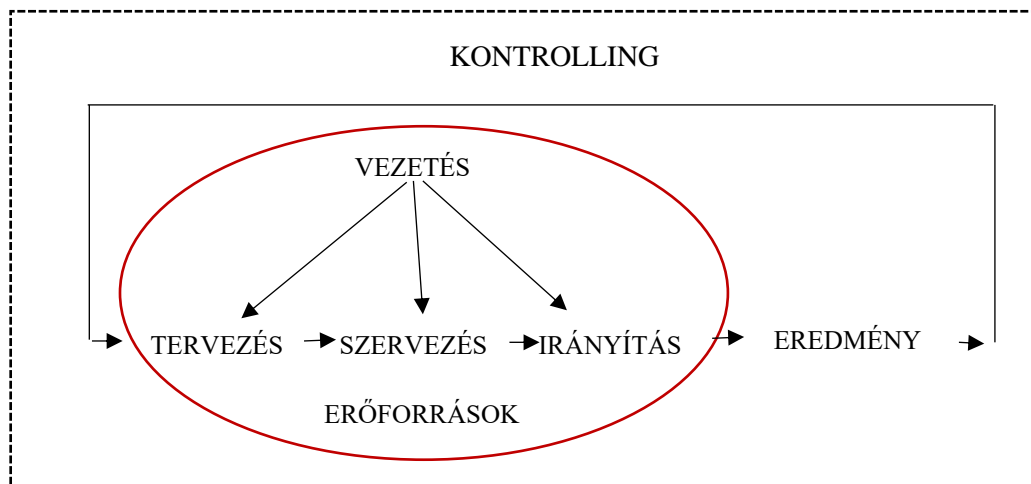
A vezetők a célok elérése érdekében menedzselnek, azaz vezetnek a csapatukban dolgozó kollégákat. A célok elérése érdekében irányítják, befolyásolják a beosztottakat.

A vezetők, amikor menedzselnek, tehát általános értelemben vezetnek:

akkor tervezéssel, szervezéssel, a munkatársak koordinálásával foglalkoznak, és kontrollt gyakorolnak a céges működés felett.

Amikor teljesítménymenedzsmentről beszélünk, akkor a vezetők lényegében az általános vezetői feladataikat látják el. Ugyanis akkor határozzák meg a teljesítménycélokat, ellátják a teljesítményt befolyásoló tevékenység megszervezését, az emberek allokálását a tevékenységekhez, a végrehajtás irányítását, valamint a teljesítmény célokat konkrét elvárásokká formálják át, továbbá a teljesítmény létrehozatala szempontjából kulcsfontosságú paraméterek mérését és az ezzel kapcsolatos visszacsatolás teljesítését.

A teljesítménymenedzsmentben a szervezetek működését kétféleképpen határozhatjuk meg, annak tekintetben, hogy az adott cég eléri-e a kitűzött teljesítménycélokat. Amennyiben eléri a célokat, akkor eredményesek, figyelembe véve azt, hogy a létrehozott eredmény (az elért eredmény) érdekében mekkora erőforrást használtak fel, tehát mennyire voltak hatékonyak. A munkavállalók ahhoz, hogy elérjék a megfelelő teljesítményt, és ezáltal a kitűzött célok teljesüljenek a vezetésnek fontos befolyásoló szerepe van. A megfelelő teljesítmény irányába történő „terelését” a vezetők a vezetés, tervezés és az irányítás együttes alkalmazásával tudják biztosítani. Ezek figyelembevételével a teljesítménymenedzsment egyenlő: stratégiai tervezés, menedzsment és tevékenységkontroll. (Anthony, R. 2003)



1. ábra A menedzsment modellje

Forrás: Saját szerkesztés

A szervezet stratégiai célja lebontva a szervezetben dolgozó egyének teljesítménnyel kapcsolatos elvárásait foglalja magában. A célok kijelölése a tervezés során történik meg, amikor a cégvezetés konkretizálja a célok eléréséhez szükséges követelményeket, ehhez különböző mérési módszereket használnak, amely abban segíti a vezetőket, hogy a

teljesítmény különböző elemeiről folyamatosan információt gyűjtsenek. A kereteket később beszéljük meg az érintettek, amikor már lebontásra kerültek a célok az egyes csapatok között a cégen belül. A visszajelzésre és az eredmények megvalósulásának vizsgálatára különböző riporting eszközöket használ a cégvezetés.

A kontrolling folyamat részeként kialakított és működtetett teljesítményértékelést két dimenzió mentén írhatjuk le, amelyből az egyik a szervezeti teljesítményértékelés, a másik pedig az egyéni teljesítményértékelés. Az értékeléseknél a kiindulópontot a szervezet egésze, és abból levezetve a szervezeti egységek szintjén értelmezhető teljesítmény. Amennyiben egyéni teljesítményértékelési rendszert használunk egy cégnél, abban az esetben arra a kérdésre kell választ adni, hogy az egyén feladatát és hatáskörét figyelembe véve, a szervezeti egység szintű teljesítménynek melyek azok az összetevői, amelyek az adott egyén hozzájárulását a legjobban kifejezik. (A teljesítményértékelési rendszer kiválasztása, kialakítása és a szervezet működésébe való integrálása, majd működtetése az emberi erőforrás menedzsment feladatai közé tartozó tevékenység. Az értékelési módszerek, lépések és értékelési szempontok rendszere is hozzájuk tartozik, amelyek működéséhez segítséget nyújtanak az értékelést végző vezetők számára. Mivel azonban az egyéni szinten értelmezett teljesítmény alapvetően annak a szervezeti egységnek a teljesítményéből vezethető le, amelynek az adott munkatárs a tagja, ezért a szervezeti és az egyéni szintű teljesítményértékelés között szoros kapcsolat van.)

A szervezeti egység vezető felelőssége teljeskörű, ugyanis a szervezeti szintű és az egyéni teljesítményértékeléseket is ő irányítja. Tehát elmondható, hogy a vezető a kapocs a két típusú teljesítményértékelési rendszer között. Azonban a vezető felelőssége a munkatársak motiválása, megtartása, közvetlen vagy közvetett módszerekkel, a munkavállalók képességeinek felismerése, fejlesztése, a szervezeti egységen belüli kommunikáció minőségének, és egyéb, vezetői teljesítményelemek felismerése és fejlesztése. Azaz az általa irányított egység irányítása, feladatok delegálása a csapatában dolgozó kollégák részére. Nem pedig az, hogy a vezető maga végezzen el valamennyi területéhez kapcsolódó feladatot. Összességként elmondható, hogy a szervezeti egység vezető elsősorban vezeti, koordinálja, mentorálja és motiválja a csapatában dolgozó kollégákat és nem az operatív feladatellátás tartozik a felelősségi körébe.

A teljesítménymenedzsment tárgyát figyelve, tapasztalható, hogy az utóbbi két évtizedben a fejlett szervezetekben dolgozó vezetők a szervezet által produkált teljesítményt nem kizárólagosan a felelősségi és elszámolási egységek mentén konkretizálják, hanem a

folyamatok mentén is. A szervezet folyamatai (alap és támogató) általában több szervezeti egység közreműködésében valósulnak meg, és nem írhatóak le egyértelműen egy-egy szervezeti egység teljesítményeként, hanem azok szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A vezetők általában a kontrolling tevékenység részeként értelmezik a teljesítményértékelési folyamatot, és a mérések során a szakterületek különböző feladatait vizsgáljuk (ágazati, szakmai területek, minőségbiztosítás, egyéb funkcionális feladatellátók stb.). A szervezeti teljesítményértékelést fontos, hogy lebontsuk egyéni szintre, hiszen a munkatársak szervezeti teljesítményhez való hozzájárulását sokszor az általuk elvégzett feladatok mentén lehet a legjobban megfigyelni. Ahhoz, hogy a teljesítményértékelési rendszer alkalmas legyen a komplex teljesítmény elemzésére, ahhoz a szervezeti egységeknek a folyamatok és egyének szintjén is szükség van a pénzügyi teljesítmény mellett más teljesítmény dimenziókban is gondolkodni. A legideálisabb esetben egy teljesítményértékelési rendszer képes leképezni a különböző érintettek elvárásait, céljait, célok eléréséhez szükséges lépéseket, vagyis egy karrierutat az értékelt számára, amelyen, ha végighalad eléri a kívánt célt. Fontos továbbá, hogy azt is megmutassa, hogy az egyedi teljesítmény összetevők, a teljesítmény egyes elemei hogyan kapcsolódnak egymáshoz, hogyan erősítik, vagy gyengítik egymást.

Az előbb leírtak mellett persze az is fontos eleme egy jó teljesítményértékelési rendszernek, hogy a szervezet egésze és egységei teljesítményéről történő információ szolgáltatson a vezetők és akár a szervezet többi érintettje számára, valamint a felsővezetésnek. Ugyanis teljes képet így kapunk a rendszer működésének eredményességéről.

Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy nem elegendő az egyéni és az egyes egységek teljesítményét számba vennünk, hanem azokat össze kell hasonlítani az előre megfogalmazott célokkal és elvárásokkal, valamint az összehasonlítás szempontjából releváns egyéb szervezetek, illetve egységek teljesítményével is.

Az értékelés során egy beszámoló is készül, írásban. A beszámolókat, vagy összefoglalókat az emberi erőforrás menedzsment terület készíti az értékelt, a vezető és a menedzsment számára. Feladata a teljesítmény értékelése, ami ezen összehasonlítások megtétele, valamint a teljesítmény és az összehasonlítás lényegi elemeinek kiemelését is jelenti. Vagyis a beszámolók a teljesítményt felvázoló mutatókon és leírásokon túl tartalmazzák a célokat és elvárásokat az munkavállalóval szemben, a múltbeli teljesítményével kapcsolatos megállapításokat és más szervezeti egységekkel való összehasonlítást, a teljesítmény és az összehasonlítás lényegi elemeinek kiemelését, valamint javaslatokat az esetleges

beavatkozási pontokra. A beszámolóknak fontos funkciója ezen felül a teljesítmény, és az azt befolyásoló külső és belső tényezők várható alakulásának felvázolása a vezetők és a menedzsment számára, annak érdekében, hogy fel tudjanak készülni a változásokra és akár be is tudjanak avatkozni azokba. Illetve olyan lépéseket és intézkedéseket tehessenek, amelyek a kedvezőtlen változások hatásainak elkerülését és a lehetőségek kihasználását szolgálják.

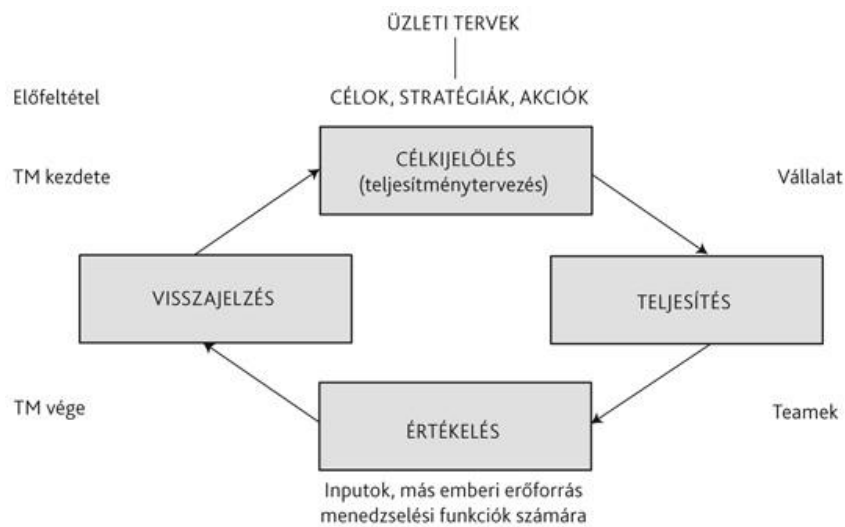
3.1. Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelés kapcsolata

A teljesítménymenedzsment rendszer a szervezeti, a csoport- és az egyéni teljesítmények elérésének olyan eszköze, amely a teljesítmény megegyezései keretek között tervezett stratégiai, taktikai és operatív céljain és szintjein alapul. (Gyökér, Finna; 2008)

A teljesítménymenedzsment rendszerrel szemben az alábbi követelményeket támaszthatjuk:

- A munkavállalók számára írjunk világos, egyértelmű munkaköri leírásokat.
- A kollégák kiválasztása során a megfelelő kiválasztási módszert kell használni.
- Tudassuk az emberekkel az elvégzendő feladatok követelményeit, vázoljuk fel a teljesítményszinteket, az elvárt eredményeket és azt is, hogy ezeket hogyan mérjük.
- Biztosítsuk a munkavállalók számára az orientációt és a lehetséges a folyamatos képzésre és oktatásra.
- Adjunk lehetőséget a coaching folyamatok igénybevételére és adjunk a kollégák részükre visszajelzést.
- Az évi egy vagy két alkalommal lezajló, szervezett teljesítményértékelések mellett legyenek havi vagy negyedévenkénti teljesítmény-fejlesztő megbeszélések.
- Olyan kompenzációs és juttatási rendszert dolgozzunk ki, amely által lehetőség van a munkavállalót a saját teljesítménye alapján jutalmazni.

- A munkavállalók számára legyen lehetőség előrelépésre/karrierfejlődésre.



2. ábra A teljesítménymenedzsment elemei

Forrás: Karoliny Mártonné, Poór József - Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Wolters Kluwer Hungary Kft. kiadó, 2017.

A fenti ábra szemlélteti a teljesítménymenedzsment kulcselemeit:

Célkitűzés – ekkor rögzítik az érintettek az adott évre vonatkozó célokat és az azokhoz tartozó teljesítménymutatókat.

Évközi teljesítménymenedzselés – amelynek keretében időszakos (negyedéves) előértékelésre kerül sor.

A teljesítménymenedzsment folyamat eredményeinek felhasználása, amelynek során a személyzetfejlesztés, a béremelés, az előléptetés, valamint a szükséges tréningek meghatározásához lehet hatékonyan beépíteni a teljesítménymenedzsment folyamat eredményeit.

A teljesítménymenedzselési (TM) rendszereket napjainkban általában kétféle cél érdekében működtetik a vállalatok.

- Az egyik fő cél az, hogy ennek segítségével megfelelő módon lehessen értékelni a munkavállalók éves teljesítményét.
- A második cél, ami az utóbbi években vált ezen a területen fontossá, hogy a munkavállalók fejlesztését megalapozzák. A hagyományos módon irányított cégek inkább az elsőként említett célra helyezik a hangsúlyt. A modern gondolkodású vállalatok megpróbálják mindkét célt egyidejűleg megvalósítani. (Brisco és Schuler

2004) úgy vélik, hogy „a célok tekintetében nincs jelentős különbség a hazai és a nemzetközi TM rendszerek céljai között, az igazi különbség a megvalósításban van”.

A teljesítményértékelés a teljesítménymenedzsmenten belül, a teljesítménynek a megfigyelt, mért információkon alapuló számbavétele, illetve annak formalizált keretek közötti megbeszélése a munkavállalóval. A teljesítményértékelés a munkavállalók írásbeli értékelése, melyet szisztematikusan és szabályos időközönként hajtanak végre. (Csordás 2012)

A teljesítménymenedzsment és –értékelés az utóbbi években kiemelt jelentőséggel bír, amelyet alátámasztanak az alábbi állítások:

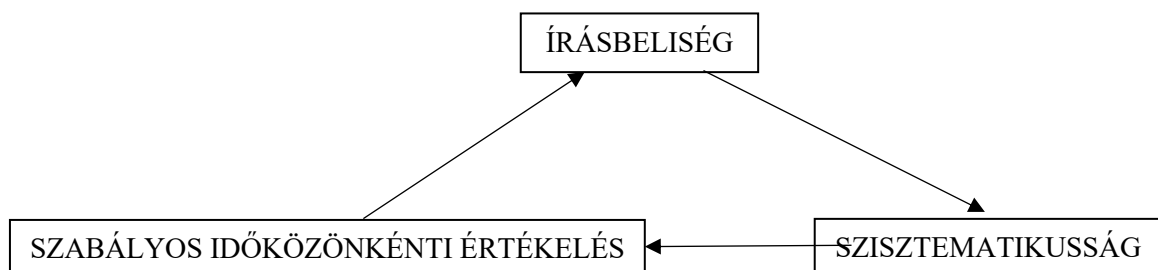
- A teljesítményértékelés alapul szolgálhat szervezeti és HR döntésekhez.
- Az erőforrások teljesítménymérési igénye kiterjesztendő az emberekre is.
- Az alkalmazottakkal járó költségek aránya jelentős a vállalati/szervezeti költségek között. (Somosi 2013)

A teljesítményértékelést – ami az emberi erőforrások menedzselésében stratégiai szerepet tölt be – olyan folyamatnak tekinthetjük, amelynek segítségével a szervezet visszajelzést szerez és ad alkalmazottai teljesítményéről. Sok szervezetben két értékelés létezik egymás mellett: a formális és az informális. A formális teljesítményértékelés olyan rendszer, amely révén rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. A formális értékelés lehetőséget teremt a munkatartalom és az ebből fakadó terhelés, valamint a kimenetek felülvizsgálatára. Visszatekinthetünk arra, amit a megfigyelt időszak alatt elértek, egyúttal megegyezhetünk a jövőbeni célokban is. A vezetők gyakran gondolják végig, hogy beosztottaik jól dolgoznak-e – ez az informális rendszer. Ezt a véleményalkotást általában politikai és személyközi folyamatok befolyásolják, hiszen akit jobban szeret az értékelő, az előnyben van vagy lehet a többiekkel szemben (Karoliny, 2003).

3.2. Teljesítményértékelés

Ahogy az előző pontban leírtam, a teljesítményértékelés, a teljesítménymenedzsmenten belül, a teljesítménynek a (megfigyelt, mért információkon alapuló) számbavétele, illetve annak formalizált keretek közötti megbeszélése a munkavállalóval. (Csordás 2012) A teljesítményértékelés egy szisztematikusan és meghatározott időközönként ismétlődő szertartás a cégeknél, amely során a munkavállalók értékelése írásban történik.

A teljesítményértékelés egyik meghatározás szerint „a munkavállalók írásbeli értékelése, melyet szisztematikusan és szabályos időközönként hajtanak végre”. (Lizák 2016) Ezen definíció alapján a teljesítményértékelés alábbi három lényeges jellemzőjét emelhetjük ki:



3. ábra A teljesítményértékeléssel szemben támasztott követelmények

Forrás: Saját szerkesztés, Karoliny Mártonné, Poór József - Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Wolters Kluwer Hungary Kft. kiadó, 2017. - alapján

Írásbeliség: az értékelések egy értékelő lap kitöltésével kezdődnek, amelyeket egy meghatározott forma szerint alakítanak ki. Ezek segítenek az egységesség és szisztematikusság betartásában.

Szisztematikusság: meghatározott logika szerint feltett kérdések váltakozása, az egyes tényezőkre megfelelő hangsúly helyezése.

Szabályos időközönkénti értékelés: általában éves vagy féléves értékelésekről beszélhetünk, amelyeket kiegészíthetnek időközönkénti, mondjuk az előzőekben leírt negyedéves vagy akár gyakoribb teljesítmény-felmérések.

Egy másik meghatározás szerint a teljesítményértékelés egy olyan folyamat, amelynek során az egyén munkáját megfigyelik, felméri, rögzítik, jelentést készítenek róla és megvitatják azzal a céllal, hogy valamilyen módon javítsanak az elvégzett munka minőségén és mennyiségén, valamint fenntartsák vagy növeljék az egyén munkavégzésből származó megelégedettségét. (Randell 1989, 1996)

Eszerint a meghatározás szerint az értékelés nem egyirányú, azaz, hogy a munkavállaló leírja és elmondja a megélését, véleményét a munkájáról és a felettes véleményét erről. Sokkal inkább egy megvitatása, megvizsgálása a folyamatoknak. A munkáltató a munkavállaló munkáját, munkavégzését, hozzáállását vizsgálja a munkához, illetve az egyes feladatokhoz, majd munkavállaló nyíltan elmondhatja problémáit és mindazt, ami gátolja őt a jobb teljesítmény elérésében. A munkavállalónak továbbá, arra is lehetősége van, hogy kifejtse véleményét arról, hogy szerinte milyen változtatás eredményeképpen tudna jobb

teljesítményt elérni (ezzel implicite előre vetítettük a teljesítményfejlesztési cél kiemelkedő jelentőségét a célok között).

Teljesítményértékelés alkalmazásakor, bármilyen is legyen a rendszer – bár az elvi lehetőség adott a fellebbezésre, a tényleges fellebbezés kevés esetben eredményes – a munkavállalónak a végső értékelést el kell fogadnia (Peterson, 2004)

3.2.2. 180 fokos teljesítményértékelés

A 180 fokos értékelés az alá-fölé rendeltségre építkezik, ahol sajnálatos mód, még jelen vannak a hierarchikus felépítésből adódó különbségek. Itt az értékelés fentről lefelé történik, azaz a felettesek minősítik közvetlen beosztottjaikat. Az értékelés ebben az esetben sem marad el senkinél, csupán a vezető nem kap képet arról, hogy hogyan is értékelnék őt dolgozói (Roóz, 2006). Az egyén értékelése körforgás szerűen valósul meg, hiszen visszacsatolást kap az értékelési periódus végén. Az értékelési időszakot megelőzően az előző időszakot is figyelembe véve, a fejlődést szolgáló objektív célok kijelölése zajlik. A vállalat mindig is olyan célokat kíván a dolgozó elé állítani, amelyek merészek, de egyben megvalósíthatóak is. Az alacsony szintű célok kitűzése nem eredményezne a szervezetben előrelépést, viszont a túl magasra állított törekvések sikertelenséget vonnának maguk után. Ezt követően, félév elteltével kezdetét veszi a dolgozóknál az elmúlt időszaki teljesítmények értékelése az előzetesen kitűzött célok függvényében, majd az értékelés eredményének átbeszélése, amely visszacsatolást jelent a dolgozó számára az elvégzett feladatairól. Ez a visszacsatolás azonban nem csak a dolgozónak, hanem a vezetőnek is jelentőséggel bír, hiszen ez alapot biztosít az értékelő számára a jövőbeli újabb célok kitűzésére. Így valósul meg a cégnél a körforgás jellegű minősítés.

3.2.3. 360 fokos teljesítményértékelés

E módszer meghatározása arra vall, hogy a teljesítményértékelés folyamatában az értékelt munkavállaló egész környezetének véleményét vetjük össze a munkavállaló önértékelésével. A 360 fokos teljesítményértékelési rendszerrel egy valódi átfogó képet kaphatunk az értékelt munkavállalóról. Ilyen módon pedig nemcsak a munkaadó „szemüvegén” keresztül látott kép és értékrendszer kerül előtérbe. A 360 fokos teljesítményértékelés folyamán mind az értékelt dolgozó, mind pedig az értékelő vezető felkészül, ez mindkét résztvevő féltől nagyobb mértékű ráhangolódást igényel, és közben a kommunikáció hatékonysága jelentős mértékben megnő. Ez az értékelési mód nem azt

jelenti, hogy a vezető értékeli, az értékelt dolgozó pedig mint „vádlott”, lehajtott fejjel hallgatja az értékelést. A teljesítményértékelés során fény derül arra, hogy az értékelt dolgozó megérti-e a munkaszervezet céljait, azzal hogyan tud azonosulni, tudja-e, hogy hol a helye a munkaszervezetben, és fel tudja-e fogni, mi az ő szerepe a munkaszervezetben, a követelményeket és kritériumokat el tudja-e fogadni. Ha ezeket elfogadja, azonosulni tud-e velük. Választ kaphatunk azokra a kérdésekre is, amelyek mindeddig titokban voltak, mint például az egyéni célok, továbbtanulási vágyak, az egyéni motivációk, illetve mindazon tényezők, amelyek gátolják a vállalaton belüli fejlődését, és kiderül az is, hogy az értékelt dolgozó milyennek látja az őt értékelő vezető, feletteseit, kollégáit (Robertson 2008; Trizna 2004)

3.2.4. Értékelők személye

A teljesítményértékeléseken érintettek körébe korábban csak a közép- és felső szintű menedzsment tagjai tartoztak és maguk között alkalmazták a vállalatokon belül. Most viszont „egyre lejjebb tolódik” alkalmazása és ma már egyre gyakoribb az irodai alkalmazottak teljesítményének rendszeres értékelése. Fizikai dolgozókra is kiterjedhet az értékelés, főként, ha azok a szakképzett kategóriába tartoznak, bár ők sokkal kevésbé érintettek a teljesítményértékelés által, mint a nem fizikai alkalmazottak. A fizikai dolgozók esetében inkább a teljesítményértékelés szűkebb gyakorlatát, a teljesítménymérést alkalmazzák (pl. előállított mennyiség, darabszám), de mellette kiemelten fontos a munkabiztonság, a környezet és egészségtudatosság, a hiányzási ráta, más munkatársak segítése (pl. betanítás), a fegyelmi száma stb.

Maguk az értékelők személyét övező kérdésre pedig az a legkézenfekvőbb válasz, hogy az a személy, aki a legjobb pozícióban van ahhoz, hogy megfigyelje az értékelt személyt és teljesítményét a legobjektívebben értékelhesse. A teljesítmény értékelői az alábbiak lehetnek:

- a közvetlen felettes
- a felettes felettese (azaz a közvetlen vezető főnöke)
- a humán erőforrásokkal foglalkozó osztály alkalmazottja
- maga az értékelt (önértékelés)
- a kollégák/munkatársak
- a beosztottak
- az értékelő központok

- több személyi értékelés, 360 fokos értékelés

3.2.5. Hogyan, kiket és mit értékelünk?

Az teljesítményértékelések írásban zajlanak, amelyeket kiegészíthet, sőt sok cégnél már hozzá is tartoznak, szóbeli értékelések. Az értékelő beszélgetések az értékelést végző (vezető) és értékelt (beosztott) formalizált (azaz formális keretek között lebonyolított) beszélgetése, előre egyeztetett időpontban, meghatározott céllal. A teljesítményértékelési célokról írottak során szó esett arról, hogy az egyes célok szerinti értékeléseket (teljesítményfejlesztési célú értékelés, javadalmazási célú értékelés, potenciálértékelés) célszerű külön értékelő interjúk során megbeszélni.

Az értékelő beszélgetés valódi haszna leginkább a teljesítményfejlesztésben mutatkozik meg (a szakirodalom általában, jelen fejezet rész is ennek menetét közli), hiszen ennek során derül ki, hogy a korábbi (elmúlt értékelő interjú óta eltelt időszakban megtett) fejlesztési/támogatási lépések és tevékenységek mennyire váltották be a hozzájuk fűzött reményeket, illetve melyek legyenek azok az elkövetkező lépések, amelyek az egyén teljesítményének javulásához vezethetnek. Ezzel kapcsolatban lényeges, hogy mind az értékelt, mind az értékelő úgy hagyja el az interjút, hogy tudják, mit tegyenek az elkövetkezőkben (Randell 1995): az értékelt tisztában legyen azzal, hogy mit tegyen annak érdekében, hogy teljesítménye javuljon és az értékelő is tudja, hogyan fejlessze az értékelt alkalmazottat a fentiek elérésében.

Teljesítményértékelők típusai:

A teljesítményértékelés történhet akár egyéni, akár csapatszinten, de nem csak a munkavállalók, hanem sokszor a vezetők teljesítménye is górcső alá kerül az egyes módszerek esetén.

- Munkavállalói önértékelés, amelynek során a munkavállaló kitölt magára vonatkozóan egy teljesítményértékelési kérdőívet, ami többnyire pontozásos és szöveges elemeket tartalmaz. Az alkalmazott a kitöltés során osztályozza a teljesítményét, erősségeit, gyengeségeit. Majd ugyanezt megteszi a vezető is a beosztottal. A teszt kitöltését beszélgetés követi, amelynek célja a motiváció és a hatékonyságnövelés.
- 180 fokos értékelés. Ezzel a módszerrel a munkavállaló értékeli a saját magát, illetve a vezetője értékeli a beosztottja munkáját, de kereszt értékelés nem történik. Azaz a

munkavállaló nem értékeli a vezetőjét, illetve a munkavállaló más beosztottakat sem értékeli.

- 360 fokos értékelés. Ez egy átfogó értékelési módszer, melyre elnevezése is utal: azaz az illetőt minden oldalról – 360 fokban – vizsgálják. Azaz a munkavállaló értékeli önmagát, a vezetője is értékeli őt. Illetve a munkavállaló értékeli a vezetőjét, valamint a vele egyszinten lévő kollégáit is, egyet vagy többet (ez megállapodás kérdése).

Ez egy nagyon hatékony módszer, ugyanakkor rendkívül időigényes.

- Vezetői értékelés során a munkavállalók értékelhetik közvetlen vagy közvetett vezetőjük munkahelyi hatékonyságát. Ez a módszer többnyire a 360 fokos értékelés részeként szokott megjelenni a teljesítményértékelésekben.
- A felsővezetői értékelés módszere arra szolgál, hogy a felsővezetők kapjanak úgy mond „alulról” jövő visszajelzést a vezetői képességeikről, illetve, hogy megismerjék a munkavállalók nézőpontját a felsővezetőkről. Az eredmények támogassák azt, hogy a vezetők zökkenőmentesen működtetni tudják a szervezetet.
- A munkavállalói elégedettség mérésének fontos szerepe van abban, hogy kiderüljön, hogy mennyire elégedettek vagy elégedetlenek az alkalmazottak. Ennek azért is van jelentősége egy szervezetben, mert az elégedett dolgozók jobban termelnek, magasabb az eredményessége a cégnek. Amennyiben azonban elégedetlenség uralkodik egy vállalatnál, az nem csak azt eredményezi, hogy a beosztottak nem teljesítenek olyan jól, de a magas fluktuáció kiváltó oka is lehet. A teljesítményértékeléssel rá lehet világítani az okokra és ezt követően megtalálni ezekre a megoldást.
- Csapatértékelés során felmérhetjük, hogy a vezetőség mit gondol az egyéni és a csapatteljesítményekről.
- Az osztályozó és értékelő skála az egyik legismertebb értékelési eljárás, melynek többféle ismert változata van. Ezzel a módszerrel meghatározzák a teljesítmény ismérveit és azokat például egy 1-5-ig terjedő skálán osztályozzák. A módszer előnye, hogy az értékelő folyamat gyorsan zajlik, költséghatékony és könnyen összehasonlítható.

A teljesítményértékelési módszereket tekintve hét félet különböztetünk meg, annak metódusai alapján. Az alábbiakban ismertetem ezeket:

- Kötetlen formájú értékelés, esszé

Az esszé során, amely a munkavállaló egyéni fejlődési céljairól szól, a beosztott irányába feltett kérdések formájában, egy kötetlen formájú beszélgetés kerül lebonyolításra. A módszer hátránya, hogy nem ad lehetőséget az alkalmazottak összehasonlítására.

- Kritikus esetek módszere

Ez a értékelő során az értékelő górcső alá veszi az értékelt azon, munkája során tapasztalt eseteket, feladatokat, projekteket, amikor a beosztott kimagaslóan jól, illetve rosszul teljesített. Azonban ezt csak más módszerek kiegészítésére szokták használni.

- Ellenőrző lista skála

Az ellenőrző lista esetén kérdéseket tesznek fel a munkavállalónak, amelyekre igen-nem válaszok közül választhat és a válaszai alapján jellemzik őt.

- Célközpontos vezetés

Ez a technika a jövőbeli célokat határozza meg a teljesítménnyel szemben és az értékelt és az értékelő együttesen fogalmazzák meg ezeket.

Míg az előző esetekben csak egy személy értékelése történik, a következő módszerekkel egyszerre több munkavállalót is tudunk értékelni egyidőben.

- Rangsorolás

Ebben az esetben a munkavállalókat összehasonlítjuk valamely elért eredményük, tulajdonságuk vagy teljesítményük alapján, és az alapján sorba állítjuk, azaz rangsoroljuk őket.

- Jack Welch kényszerelosztási módszere

Ennél a módszernél az alkalmazottak a teljesítményük alapján kerülnek csoportosításra, 20-70-10%-os arányban. A cél az, hogy beazonosítsák a legjobban és legrosszabbul teljesítőket.

20% – ebbe a csoportba a kulcsemberek tartoznak

70% – ide a jól teljesítők

10% – ebbe a csoportba pedig a legrosszabbul teljesítő alkalmazottak kerülnek

Sokan élesen bírálják ezt a módszert amiatt, hogy nem lehet feltétlenül objektív képet kapni a teljesítményről és ezáltal döntést hozni, hiszen előfordulhat olyan életszakasz, amikor egy egyébként kiválóan teljesítő munkatárs rosszabb teljesítményt nyújt.

4. Vizsgált cég bemutatása

Szakedolgozatom címe és egyben fő témája, egy előre kiválasztott szervezet számára bevezetni egy teljesen új teljesítményértékelési rendszert mely a működése során elősegíti a vezető (k) által elvégzett dolgozói értékelést mind személyiségre mind teljesítményre vonatkoztatva. A választásom elsődlegesen azért esett az L&P Solutions Kft-re, mert a cégnél működő rendszert még az induláskor vezették be és azóta nagyon sok változás következett, pl. cégnél dolgozók számának növekedése, jelenlegi platform, amelyen fut az alkalmazás, az már nem támogatott a gyártó által és sok hibával működik ez a rendszer, elavult. Ennek hatására úgy gondoltam, hogy érdemes egy kutatást végezni a cégnél a rendszerről, és az eredmény alapján szükségesnek láttam egy új rendszer bevezetésének lehetőségét, amibe bele is ment a vállalkozás ügyvezetője.

Na és mit is érdemes tudni a cégről, amelyről a dolgozatom szól:

Az L&P Solutions Kft. 2010-ben alakult meg Budapesten két tulajdonos, ebből az egyik fő az ügyvezető, irányításával. A cégnél akkor összesen 10 fő munkavállaló dolgozott. Azóta pedig belső munkavállalói létszáma elérte a 65 főt.

Tevékenységi körét tekintve IT tanácsadással foglalkozik, főleg a pénzügyi szektor számára végez informatikai tanácsadó tevékenységet. Tevékenységi köre kiterjed a szoftverek bevezetésére, fejlesztésére, üzemeltetésére és supportjára. A cég főbb területei a digitalizáció, operatív CRM és analitikus CRM rendszerek, kampánymenedzsment megoldások bevezetése, illetve üzleti intelligencia/adattárház, workflow és folyamatmenedzsment területen is vezető szerepet tölt be.

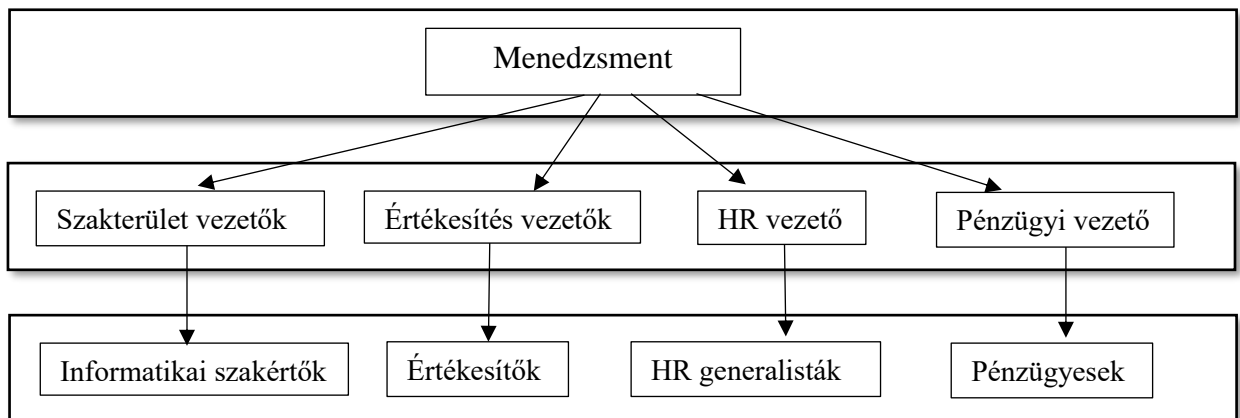
A korábban említett munkavállalói létszám mellett a cég jelentős számú külsős, úgynevezett freelancer, informatikus bevonásával látja el projekttevékenységeit pénzügyi ügyfelei projektjein. A külsősökkel együtt, akik alvállalkozóként dolgoznak be a cég projektjein, velük együtt 68 fős a vállalkozás, a 2023. április 14-i beszámoló alapján. A 68 főből 3 fő a menedzsmenthez tartozik. A menedzsment egyik tagjával külön végeztem kutatást, interjú formájában.

Azért is fontos elkülönítenünk a belsősöket és külsősöket, ugyanis a teljesítményértékelési rendszer működése jelenleg a cégnél is különvállik aszerint, hogy munkavállalók vagy alvállalkozók értékeléséről van szó.

A szervezet munkatársai és alvállalkozói informatikai vagy gazdasági végzettségű szakemberek, akik többsége több éves gyakorlati tapasztalattal rendelkeztek már akkor

szakmájukban. A Kft. sikerességének a kulcsa a megbízhatóság, az informatikai rendszerekben szerzett jártasság és szakértelem, és a pontos és minőségi munkavégzés volt. Az ügyféligényekhez igazodva, azokat tökéletesen kielégítve végezték munkájukat. Szolgáltatásaik és áraik a megrendelők igényeihez igazítva alakították ki. Szükség esetén külsős munkatársaik, illetve partnereik révén nagyobb megbízásokat is gyorsan tudtak teljesíteni, hisz megfelelő kapacitással rendelkeztek.

Hierarchiát tekintve a következőként nézett ki a cég felépítése:



4.ábra L&P Solutions Kft. céghierarchiája

Forrás: Saját szerkesztés

5. A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása

Ahhoz, hogy minél pontosabb képet kapjak a teljesítményértékelési rendszerről az általam kiválasztott cégnél, kutatást végeztem az ügyvezetés és a munkavállalók körében. A kutatásom két lépcsőben valósult meg.

Első körben egy személyes, strukturált interjút folytattam le az L&P Solutions Kft. operatív igazgatójával, Dobozy Ottóval. Őt kértem fel segítségül, annak érdekében, hogy megvizsgáljam a menedzsment szemszögéből, hogyan néz ki a folyamat és maga a rendszer.

A találkozóra 2023.03.08-án délelőtt 11 órakor került sor a cég székhelyén, a Homonna utca 8/A szám alatt. Strukturált, előre leírt kérdések mentén folyt a beszélgetés. Az interjú alatt folyamatosan jegyzeteltem.

Kutatásom második állomásaként a munkavállalók körében végeztem kutatást.

Mintavételelemhez az egyszerűen elérhető alanyok módszerét alkalmaztam, amikor ismerősök, egy cég munkavállalói körében stb. könnyen, kényelmesen elérhető alanyokra támaszkodunk a vizsgálat kivitelezésekor.

Vizsgálati módszer gyanánt pedig olyat választottam, amelyet minden munkavállaló ki tud tölteni, könnyen elérhető, ugyanis minden, a cégnél dolgozó munkavállaló visszajelzésére szükségem volt.

Az alábbi három vizsgálati módszer közül választottam, az alábbi szempontok mentén:

Kritérium	Személyes interjú	Papír alapú kérdőív	Online kérdőív
Egyszerű kezelhetőség	✗	✓	✓
Gyorsaság	✗	✓	✓
Pontos válaszok	✓	✓	✓
Ingyenes	✓	✓	✓
Kis energiabefektetéssel jár	✗	✗	✓
Automatikus összegzés	✗	✗	✓
Automatizált működés	✗	✗	✓

1.táblázat: Vizsgálati módszerek kiértékelése

Forrás: Saját szerkesztés

Az 5. ábra jól szemlélteti, hogy ebben az esetben az online kérdőíves vizsgálatot a legcélszerűbb választanom a kutatásomhoz. A vizsgálatot a 65 fős munkavállalói létszám kitöltésével végeztem el.

Az online kérdőívet 2023.03.15-én készítettem el és 2023.03.20-án küldtem ki a munkavállalók számára, az operatív igazgató által elküldött e-mail címekre. A kérdőívem elkészítéséhez a Google platformját használtam. Ezt természetesen előtte Ottóval is egyeztettem. A kutatási kérdőív kérdéseit a 2.sz. melléklet tartalmazza.

A kitöltés egy hónapos időintervallumban zajlott. Az eredmények beérkezése 2023.04.30-ig történt meg. Kérdés esetén természetesen szívesen válaszoltam bárkinek a kitöltők közül.

5.1 Teljesítményértékelési rendszer megismerése az ügyvezetés által

Kutatásom elvégzésének első lépéseként az L&P Solutions Kft. ügyvezetésének egyik tagját, Dobozy Ottót kértem fel az interjú lefolytatásához.

A beszélgetés, strukturált, előre leírt kérdések mentén zajlott. A találkozó során az alábbi pontok mentén haladt a beszélgetés:

- Mesélj magadról, a cégnél betöltött szerepedről.
- Mutasd be, kérlek, a teljesítményértékelést, kezdjük a múlttal, majd mesélj a jelenről is.
- Milyen típusú értékelés zajlik jelenleg?
- Kik a teljesítményértékelés résztvevői?
- Mit gondolsz a teljesítményértékelésről a jelenlegi formájában?

Ottó a cég indulása óta munkavállaló az L&P Solutions-nél. Kezdetben, mint junior adattárház szakértő csatlakozott a vállalathoz, majd szépen ment egyre feljebb azonos a bizonyos karrierlétrán. Jelenlegi pozíciójában pedig 5 éve tevékenykedik. Hozzá tartoznak a stratégiai tervek meghatározása, a céges KPI-ok meghatározása és a cég működéséhez szükséges rendszerek kiválasztása, többek között a teljesítményértékelési rendszeré is.

A cég indulásakor még csak néhány munkavállalót számláltak, ezért a teljesítményértékelés úgy működött, hogy a cégvezető leült fél évente minden munkavállalóval és néhány kérdést tett fel nekik. A kérdések a következők voltak:

- Hogy érzed magad a cégnél?
- Milyen nehézségeid voltak a munkád során az elmúlt fél évben?

- Sikerült-e elérned az erre a félévre kitűzött céljaidat?
- Mire van szükséged a munkavégzésed során?
- Illetve kitűzték a következő félévre a célokat, valamint a célokhoz szükséges lépéseket, illetve megbeszéltek, hogy mire van szüksége ehhez a munkavállalónak.

Ez a folyamat egészen 2017. év végéig működött, amikor elkezdett rohamosan nőni a cég, aminek köszönhetően szükségessé vált egy HR osztály felvételére, valamint kialakult a menedzsment szint alatt egy középvezetői szint.

2018-tól már a menedzsment nem vett részt a beosztottak értékelésében, kizárólag a középvezetői szint értékelése tartozott hozzájuk.

A beosztottakat onnantól a közvetlen felettesük értékelte HR-es segítség bevonásával.

Természetesen a félévente történő személyes beszélgetések mellett szükségessé vált egy definiáltabb, írásbeli értékeléssel kibővített teljesítményértékelő rendszer bevezetése is.

Mivel a cég fő profilja az informatikai rendszerek bevezetése, fejlesztése és implementálása az ügyfelek számára, ezért egyértelmű volt, hogy ők maguk fejlesztenek le egy belső rendszert, aminek segítségével lehetővé vált a kollégák írásbeli értékelése is.

Az írásbeli értékelőt, amelynek célja a kollégák szakmai tudásának (hard skillek), munkához való hozzáállásuk és csapatban való munkavégzésük hatékonyságának (soft skilljeik) vizsgálata, az alkalmazott közvetlen vezetője mellett a munkavállaló is kitölti saját magára és munkájára vonatkozóan.

Természetesen az írásbeli értékelést kiegészíti minden esetben egy szóbeli kiértékelés és egy kiegészítő beszélgetés is, amelyet a HR koordinál a szakmai vezető és a beosztott között.

Az mindenképpen elmondható a jelenleg érvényben lévő teljesítményértékelési rendszerről, hogy 180 fokos, ami azt jelenti a gyakorlatban, hogy a szakmai vezetők értékelik a beosztottakat, illetve a beosztottak értékelik saját teljesítményüket.

Ez az értékelés, ahogyan a korábbi bekezdésben leírtam, az alá-fölé rendeltségi viszonyon alapszik, azaz a vezető minősíti a beosztottat, de a beosztott nem minősíti vagy értékeli a felettese munkáját, vezetői képességeit.

Az operatív igazgató elmondása alapján a jelenleg működtetett teljesítményértékelő rendszer nem mutat teljes képet a vállalkozásról, szerinte vannak úgymond „szürke zónák”. Azaz szüksége lenne arra, hogy átfogó értékelés valósuljon meg, ne csak hierarchia alapján jöjjön

létre az értékelés, a vezetők értékeljék a beosztottakat, hanem fontos lenne, hogy a kollégák is értékeljék a vezetőiket, úgymond kereszt értékelés is történjen. Emellett pedig a pontos kép úgy fog kialakulni, ha a kollégák egymás munkájáról is adnak visszajelzést.

5.2 A vizsgálati minta bemutatása

Az általam kiválasztott vizsgálati módszer tehát az online kérdőív lett, melyet a Google Forms segítségével készítettem el. A kutatás során használt kérdőívet a 2.sz. melléklet tartalmazza.

A kérdéseket az L&P Solutions Kft. munkavállalói (beosztottjai és középvezetői) részére készítettem el és küldtem el, az operatív igazgató által megadott e-mail címekre.

Kutatásomban, többek között, a következő kérdésekre kerestem a választ:

- Mennyire érzik megbecsülve magukat a munkavállalók és középvezetők a cégnél?
- Kapnak-e visszajelzést a munkájukról, teljesítményükről?
- Kitől és milyen visszajelzéseket kapnak?
- Kik vesznek részt a teljesítményértékelési folyamatban?
- Gondolkodnak váltásban a munkavállalók, ha igen, miért váltanának?

Az online kitöltött kérdőív eredményét a Google Forms-ból kinyert adatok által összegeztem és különböző kimutatásokat készítettem Excel és SPSS segítségével.

A kitöltés után megszületett eredményeket megosztottam a dolgozókkal, valamint a cégvezetéssel is.

Mielőtt azonban belemegyünk a kérdőív eredményének kielemezésébe és abból következtetéseket vonnánk le, néhány hipotézist szükséges felállítanom, annak érdekében, hogy megbizonyosodjak vagy éppen elhatárolódjak az alábbi megállapításoktól:

- A beosztott szerepben dolgozó munkavállalók többsége átlagosan alacsonyabb bérért dolgoznak, mint a vezető beosztású munkavállalók többsége.
- A szakmai vezetők számára fontosabb motivációs tényező az anyagi megbecsülés, mint a beosztottak számára.
- A beosztottak önmagukon kívül mást is értékelnek a teljesítményértékelések során.
- A legtöbb munkavállaló, aki már több éve a cégnél dolgozik szeret ott dolgozni és nem gondolkodik a munkahelyváltásban.

A kérdőív kitöltése egy hónapos időablakban történt meg, utána pedig kb. 2 hét alatt értékeltem ki az eredményeket. A kérdéseket a dolgozatom 2. melléklete tartalmazza.

A mintám bemutatásához használtam egyváltozós elemzést, úgy, mint gyakoriságot bemutató elemzéseket, mely a százalékos megoszlást mutatja.

Alkalmaztam a kereszttábla elemzést, melynek feltétele, hogy a változók nominálisak legyenek. A független változók mindig a sorokban helyezkednek el, míg a függő változók pedig az oszlopokban.

Használtam a lineáris korrelációt is, mely két változó közötti kapcsolatot mutatja. A lineáris korrelációt Pearson féle korrelációnak is nevezzük. A korrelációs együttható mértéke -1 és +1 között mozoghat. A negatív előjelű együttható azt jelenti, hogy negatív a kapcsolat a két változó között, vagyis, ha az egyik növekszik, akkor a másik csökken. Míg a pozitív együttható esetében, ha nő az egyik változó, vele együtt nő a másik is.

Az alábbi eredmények születtek a kérdőívem kiértékelése után:

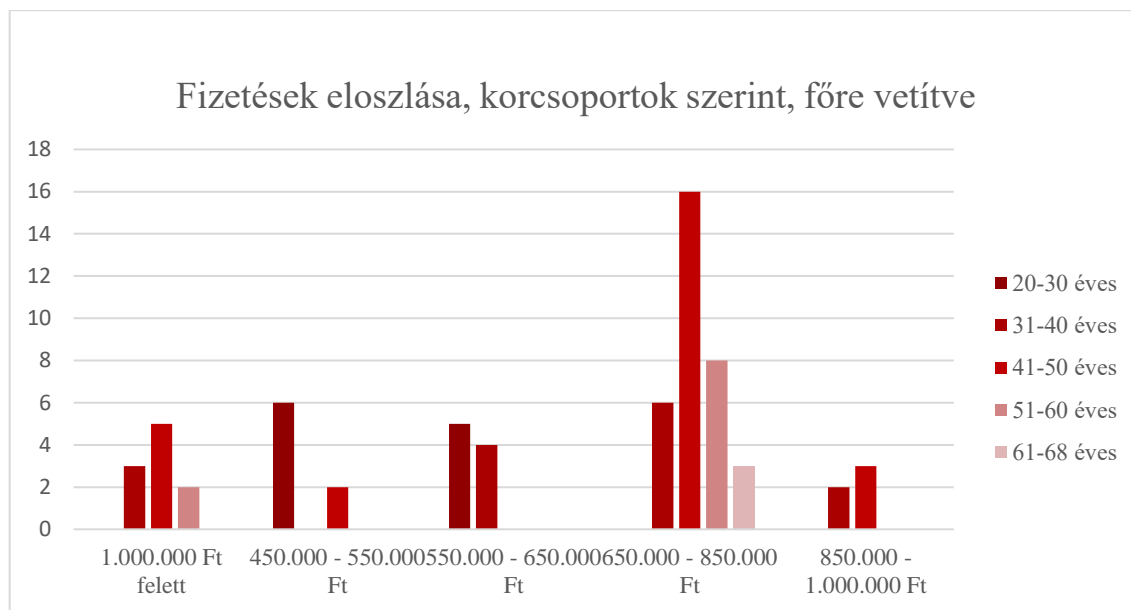
A cégnél dolgozók 74 %-a férfi és 25 %-a nő és kevesebb, mint 1 % nem adta meg a nemét. A válaszadók aránya is ekképpen oszlott meg. Az életkor tekintetében a megkérdezettek alig kevesebb, mint fele 41 és 50 év közötti, 3-an 61 és 68 év közöttiek és a további korcsoportok között pedig nagyjából egyenlő megoszlás tapasztalható.

A 20 és 30 év közötti munkavállalók pályakezdők, akik frissen lediplomázott szakemberekből áll, illetve sok bootcamp-en, azaz informatikai átképzést biztosító fél vagy egy éves „gyorstalpaló” képzéseken, végzett fiatal is található közöttük.

Az mindenképpen elmondható, hogy túlnyomó többségben, a korcsoportokat tekintve, a 41 és 50 év közöttiek vannak a cégnél állományban. Ennek az az egyik magyarázata, hogy a cég projekt jellegű munkákat vállal nagyvállalati ügyfeleinél, ahova többségben sok éves tapasztalatú szakembereket tudnak bevonni, akik ismeri az adott nagyvállalati rendszert, amin dolgozniuk kell. A szenior szakemberek mentorálják a juniorabbakat, és váltják le a projekteken a nyugdíj előtt álló kollégákat.

Szakterületek tekintetében az informatikai csapatok létszáma nagyjából azonos, kivéve az Applikáció fejlesztési területet és a Projektmenedzsment területet. Ezekben a területeken belül tevékenykedő beosztottak létszáma kisebb, mint a többi területen dolgozóké. Valamint a Menedzsment és a Pénzügy, valamint HR területek létszáma mutat fel kisebb létszámot.

Első hipotézisem, mely a bérek eloszlásával foglalkozik, de beosztásonkénti megközelítésben, és azzal később fogok foglalkozni, most viszont bemutatom a korosztályonként hogyan alakulnak a fizetések, amelyet a 6. ábra szemléltet:



5. ábra: Fizetési sávok, korosztályonként

Forrás: Saját szerkesztés

A 5. ábrán található diagram vertikálisan a munkavállalók számát mutatja, horizontálisan pedig a fizetési sávok olvashatóak.

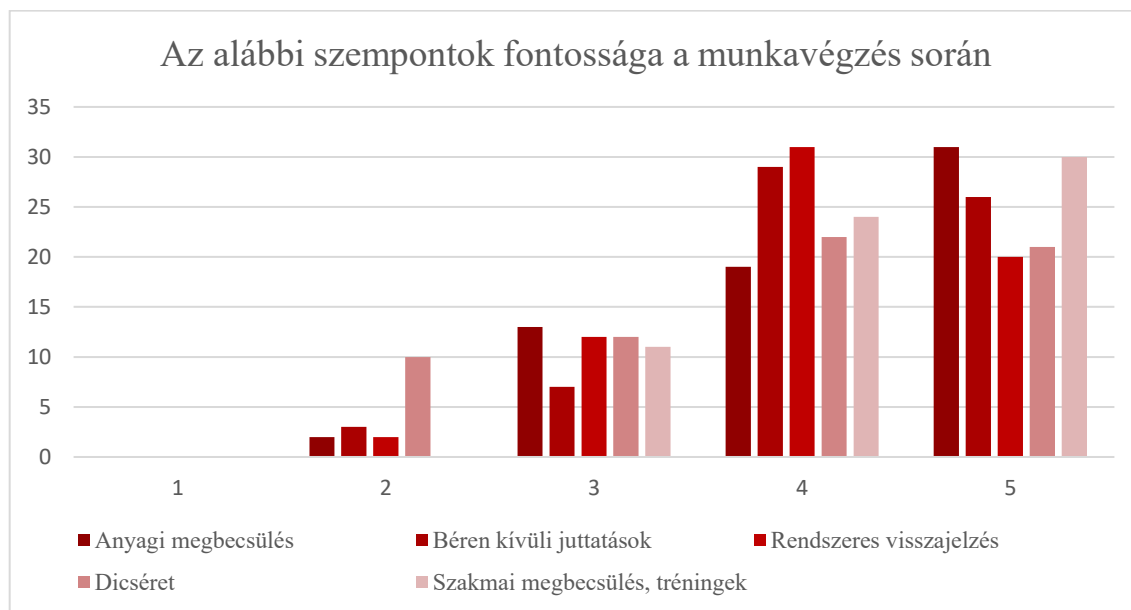
Tovább menve a kérdőívem kiértékelésében az is körvonalazódott, hogy azok a munkavállalók, akik, több, mint 1 éve a cég alkalmazottai, ők részt vettek már teljesítményértékelésen. Ugyanis a dolgozók körében a teljesítmények felmérése fél évente történik meg.

Félévkor egy formális beszélgetés történik a beosztott és közvetlen felettese között, amelynek során átbeszéljük az éves értékelésen kitűzött célok alakulását, valamint, ha a munkavállaló számára felmerülő probléma akad, azt kezelik.

Az év végi értékelés ennél összetettebb, mivel ekkor írásban is történik az értékelés a szóbeli értékelés mellett. Egy teljesítményértékelő kerül kitöltésre, amelynek során önértékelés és vezető általi értékelés is végbe megy, azaz a beosztott értékeli önmagát, valamint a közvetlen felettes a beosztottat.

Az év végi értékelés során az 1.sz. melléklet a) pontjában található írásbeli értékelőlap kerül kitöltésre, valamint az 1.sz. melléklet b) pontjában található szóbeli értékelőlapon található pontok mentén történik a szóbeli értékelés.

A következő kérdéskör kérdőívben a munkavállalók motiválásával kapcsolatos. Arra voltam kíváncsi, hogy milyen tényezők, és mennyire motiválják a munkavállalókat a jó teljesítményre. 6. ábra függőlegesen a dolgozók számát, vízszintesen a kérdőívben a likert skálán, a munkavállalók által, fontossági sorrend és mérték szerint bejelölt motivációs tényezői látszanak.



*6.ábra: Motivációs tényezők
Forrás: Saját szerkesztés*

Több tanulmány is ír arról, hogy az anyagi megbecsülés, a pénzbeli juttatások a leginkább motiválóak egy munkavállaló számára, érthető okokból, hiszen jövedelmünkből tartjuk fenn magunkat és családjunkat. Szinte bizonyos, hogy mindenki sokkal motiváltabbnak érezné magát, ha jelentős béremelést kapna, de a motiváció nem csak az anyagi javakban mérhető.

A béren kívüli juttatások is nagyon fontosak a dolgozók számára. Azt ugyan nem részletezzük, hogy milyen elemekből áll a juttatási rendszer, viszont azt gondolom, hogy a bérkiegészítés hasznos elemekből áll, amelyeket jól tudnak használni a munkavállalók.

Az ezt követő kérdésem a visszajelzésekre irányult, arra a kérdésre kerestem a választ, hogy kitől és milyen típusú visszacsatolást kapnak leggyakrabban a munkavállalók. A visszajelzések típusai nem a formális visszacsatoláshoz tartoznak, de személyesen érinti a dolgozókat.

Az eredményeket a következő táblázat tartalmazza:

	Menedzsmet	Közvetlen felettes	Kolléga	Beosztott	Senkitől	Mindenkitől
Biztatás	1	14	0	0	0	0
Dicséret	1	19	0	0	0	0
Megrovás	0	3	0	0	1	0
Pozitív megerősítés	5	16	0	1	0	0
Szidás	0	4	0	0	0	0
Munkavállalók száma	7	56	0	1	1	0

2.táblázat: Visszajelzések típusai és irányai

Forrás: Saját szerkesztés

A táblában jól látható, hogy a legtöbb esetben a közvetlen felettes részéről érkezik visszajelzés és a leggyakrabban a dicséret módszerét alkalmazza a visszacsatolás során. A menedzsmet részéről a pozitív megerősítés módszerét használják a legtöbb esetben, amikor visszajelzést adnak.

A kérdőívemben kíváncsi voltam arra is, hogy a beosztottak és a középvezetők kiket értékelnek. Az egyértelmű volt a válaszok alapján, hogy a beosztottak önmagukat igen, na de magunkon kívül más is értékelnek? Erre a kérdésre ad választ a 9. ábra. Amelynek oszlopa a munkavállalók számát jelöli.



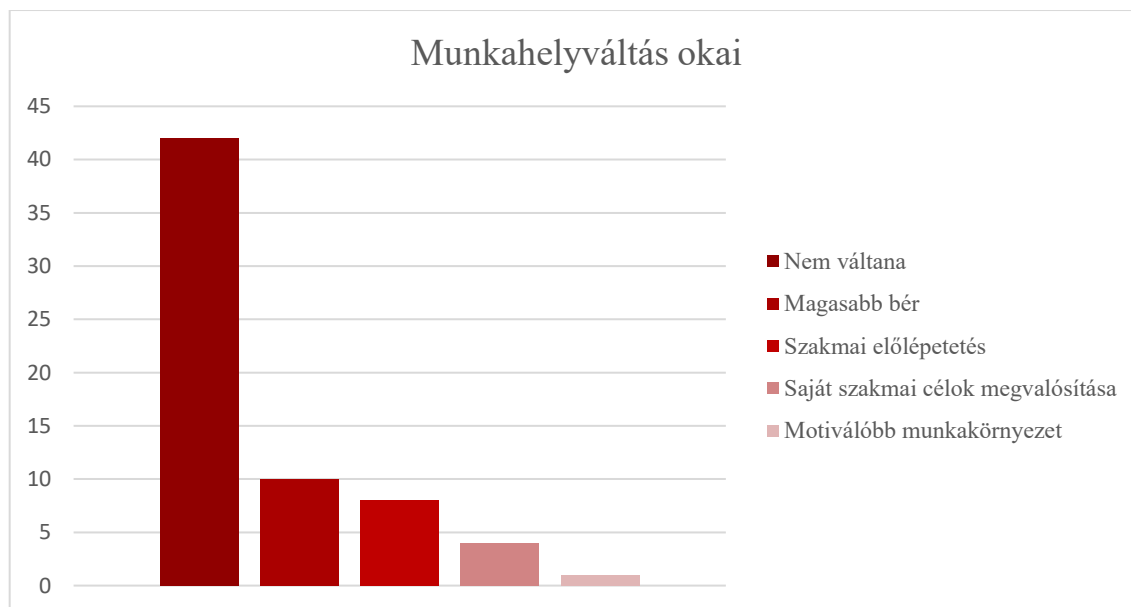
7.ábra: Értékelések iránya

Forrás: Saját szerkesztés

A teljes munkavállalói létszámot tekintve az tapasztaljuk, hogy a teljes állományból, a beosztottak önmagukon kívül, más értékelésében nem vesz részt. A középvezetői szint viszont önértékelésen nem vesz részt írásban csak szóban, az ügyvezetéssel történő teljesítményértékelés során, csak a beosztottakat értékeli. Korábban írtam arról, hogy fél évente történik a teljesítményértékelés, azaz az a munkavállaló, aki megalább egy éve a cégnél van, részt vett már teljesítményértékelésen.

A munkavállalók számára feltett kérdéseimre adott válaszokból az is kiderül, hogy a dolgozók többsége nincs teljesen tisztában azzal, hogy milyen szakmai, szenioritási stb. feltételeknek kell megfelelnie ahhoz, hogy előléptessék őket. Erre vonatkozóan a jelenlegi teljesítményértékelési rendszer nem tér ki. Illetve arra sem, hogy egyéni célokat jelöljenek ki az ott dolgozók számára.

Az alábbi, grafikonból, 10. ábra, jól látható, hogy a megkérdezettek többsége nem váltana munkahelyet, de 10-en vannak, akik a magasabb fizetés miatt, 8 ember pedig a szakmai előléptetés okán váltana. Váltás okául jelölte be további 4 fő a saját szakmai céljainak megvalósulását, illetve 1 fő váltana a motiválóbb munkakörnyezet okán.



8.ábra: Munkahelyváltás okai

Forrás: Saját szerkesztés

5.3 A vizsgálati módszerek felvázolása

Miután bemutatásra kerültek a kutatásom eredményei, elvégeztem néhány vizsgálatot annak érdekében, hogy megbizonyosodjak a korábban felvázolt hipotéziseim beigazolódna vagy sem.

1. Első hipotézisem szerint a beosztott szerepben dolgozó munkavállalók többsége átlagosan alacsonyabb bérért dolgozik, mint a vezető beosztású munkavállalók többsége. A független változó a beosztás, a függő pedig a bérezési kategória, hogy vezetőként vagy beosztottként dolgoznak az egyes munkavállalók.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,455 ^a	4	<,001
Likelihood Ratio	45,779	4	<,001
N of Valid Cases	65		

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is,69.

3. táblázat: Chi teszt, beosztási szint és bérezés közötti összefüggés vizsgálata

Forrás: SPSS statisztikai szoftver

A Chi tesztből egyértelműen kiderül, hogy van kapcsolat a beosztási szint és a bérezés mértéke között, ugyanis, ha a szignifikancia 0,05 alatt van, levetjük a H₀ hipotézist, és azt állítjuk, hogy van statisztikailag igazolható kapcsolat a két változó között, a kapcsolat igazolt.

Beosztás * Bérezési kategória, amelybe sorolod a fizetésed Crosstabulation

		Bérezési kategória, amelybe sorolod a fizetésed					Total	
		1.000.000 Ft felett	450.000 - 550.000 Ft	550.000 - 650.000 Ft	650.000 - 850.000 Ft	850.000 - 1.000.000 Ft		
s	Beosztott	Count	1	8	9	33	5	56
	% within Beosztás		1,8%	14,3%	16,1%	58,9%	8,9%	100,0%
s	Középvezető	Count	9	0	0	0	0	9
	% within Beosztás		100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Count		10	8	9	33	5	65
	% within Beosztás		15,4%	12,3%	13,8%	50,8%	7,7%	100,0%

4. táblázat: Beosztás és bérezési kategória közötti összefüggés elemzése keresztábra elemzési módszerrel

Forrás: SPSS statisztikai szoftver

A keresztábrából egyértelműen látszik, hogy a felállított hipotézisem helytálló, tehát, a beosztottak többsége alacsonyabb béren van bejelentve a céghez, mint a vezetők. A nem vezető beosztású munkavállalók 50,8%-a, azaz több, mint fele bruttó 650.000 - 850.000 Ft között visz haza havonta, viszont a vezetők mind bruttó 1.000.000 Ft felett keresnek.

2. Második állításom szerint a szakmai vezetők számára fontosabb motivációs tényező az anyagi megbecsülés, mint a beosztottak számára.

A független változó a beosztás, a függő pedig a motivációs tényezők.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,087 ^a	4	,543
Likelihood Ratio	3,277	4	,513
N of Valid Cases	65		

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.

5.táblázat: Chi teszt, beosztási szint és a motivációs tényezők közötti összefüggés vizsgálata

Forrás: SPSS statisztikai szoftver

A Chi tesztből egyértelműen kiderül, hogy nincs közvetlen kapcsolat a beosztási szint és a motivációs tényezők között. Azaz nem függ a beosztási szintjétől az, hogy a munkavégzése során milyen motivációs tényezők hatnak rá. A szignifikancia 0,05 fölötti értéket mutat, tehát azt állítjuk, hogy nincs statisztikailag igazolható kapcsolat a két változó között, a kapcsolat nem igazolt.

Beosztás * Mi a legfontosabb motivációs tényező számodra? Crosstabulation

		Mi a legfontosabb motivációs tényező számodra?					
		Anyagi megbecsülés	Béren kívüli juttatások	Dicséret	Rendszeres visszajelzés	Szakmai megbecsülés, tréningek	Total
Beosztás	Beosztott	Count 20	2	16	2	16	56
		% within Beosztás	35,7%	3,6%	28,6%	3,6%	28,6%
	Vezető	Count 5	0	1	1	2	9

	Középvezető	% within	55,6%	0,0%	11,1%	11,1%	22,2%	100,0%
		Beosztás						
Total	Count		25	2	17	3	18	65
	% within		38,5%	3,1%	26,2%	4,6%	27,7%	100,0%
		Beosztás						

6.táblázat: Beosztás és a motivációs tényezők közötti összefüggés elemzése keresztábra elemzési módszerrel

Forrás: SPSS statisztikai szoftver

A 14. ábrát elemezve kiderül, hogy a vezető beosztású munkavállalók 55,6%-át a leginkább az anyagi megbecsülés motiválja, azonban a beosztott munkavállalók közül is 35,7%-ot motivál az anyagi megbecsülés. A keresztábrából látható, hogy nem a beosztási szint alapján döntenek a motivációs tényezők kapcsán a munkavállalók, hanem más tényezők alapján, pl. személyiség, munkahelyi hatások, személyes gondolatok.

3. A beosztottak önmagukon kívül más nem értékelnek a teljesítményértékelések során, azaz a vezetőiket nem értékelik.

A harmadik hipotézisben szereplő független változó a beosztás, amely lehet beosztott vagy vezető, tehát a változó mérési szintje nominális, a függő változó pedig az, hogy értékelsz-e magadon kívül más is.

Azt, hogy a változók között van-e összefüggés, Mann-Whitney próbával vizsgáltam.

Ranks

	Értékelsz magadon kívül más?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Beosztás	Igen	9	61,00	549,00
	Nem	56	28,50	1596,00
	Total	65		

7. táblázat: Beosztási szint és értékelsz-e magadon kívül más közötti összefüggés

Forrás: SPSS statisztikai szoftver

Test Statistics^a

	Beosztás
Mann-Whitney U	,000
Wilcoxon W	1596,000
Z	-8,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	<,001

a. Grouping Variable: Értékelsz
magadon kívül más?

8. táblázat: Beosztás és a motivációs tényezők közötti szignifikancia érték vizsgálat

Forrás: SPSS statisztikai szoftver

A két változó közötti összefüggés akkor igazolható, ha a szignifikancia érték kisebb, mint 0,05.

Ebben az esetben a p értéke <,001, ami kisebb, mint 0,05, ezért igazolható összefüggés aközött, a beosztási szint és aközött, hogy kiket értékelnek a munkavállalók, azaz önértékelésen kívül részt vesznek-e más típusú értékelésen.

4. A legtöbb munkavállaló, aki már több éve a cégnél dolgozik szeret ott dolgozni és nem gondolkodik a munkahelyváltásban.

A független változó az évek száma, hogy milyen időintervallumban dolgoznak a cégnél a munkavállalók, a függő pedig a munkahelyváltási okok.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	33,871 ^a	16	,006
Likelihood Ratio	37,478	16	,002
N of Valid Cases	65		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

9. táblázat: Chi teszt, munkaviszony időtartama és a váltási okok közötti összefüggés vizsgálata

Forrás: SPSS statisztikai szoftver

A Chi teszt igazolja, hogy van kapcsolat a munkaviszony időtartama és a munkahelyváltási szándék és az okok között van kapcsolat. Ezt a tényt az indokolja, hogy a szignifikancia szint

0,05 alatt van, levetjük a H0 hipotézist, és azt állítjuk, hogy van statisztikailag igazolható kapcsolat a két változó között, a kapcsolat igazolt.

Hány éve dolgozol a cégnél? * Munkahelyváltás oka Crosstabulation

Count

		Munkahelyváltás oka					Total
		Magasabb bér	Motiválóbb munkakörnyezet	Nem váltanék	Saját szakmai célok megvalósítása	Szakmai előléptetés	
Hány éve dolgozol a cégnél?	1-2 éve	1	2	1	3	4	11
	3-5 éve	6	0	11	0	1	18
	5-10 éve	4	0	15	0	3	22
	Kevesebb, mint 1 éve	1	2	4	2	2	11
	Több, mint 10 éve	0	0	3	0	0	3
Total		12	4	34	5	10	65

10. táblázat: Munkaviszony ideje és a váltási szándék közötti összefüggés elemzése keresztábra elemzési módszerrel

Forrás: SPSS statisztikai szoftver

A keresztábrát megvizsgálva láthatjuk, hogy a teljes munkavállalói állományból 34 fő nem tervez munkahelyet váltani, közülük is az 5-10 éve a cégnél dolgozók a legjelöltebbek a cég irányában. A legerősebb váltási szándék pedig a 3-5 éve a cégnél dolgozók körében van, akik egy magasabb bérért szívesen váltanának.

6. Következtetések, megállapítások

Általánosságban a teljesítményértékelés intézményéről és a kutatásom alapján az alábbi következtetéseket vontam le:

A tudatos munkavégzéssel egyidejűleg alakult ki a teljesítményértékelés és a hozzá tartozó teljesítményértékelési rendszer intézménye.

- Alapját már az ipari fejlődési korszakban letették, de fellendülést a II. Világháború után időszakban figyelhettük meg.
- A II. Világháború utáni időszakban a teljesítmény értékelésének a módszere szétvált. A szocialista országokban megfigyelhető politikai nézetek és politika által uralt vezetés volt az irányadó, addig a nyugati országokban megfigyelhető volt a pszichológiai, szociológiai és vezetéstudományi nézetek megjelenése a teljesítményértékelésben.
- A teljesítményértékelést egy eszköznek is tekinthetjük, mellyel számos cél elérhető közelségbe kerül. Például:
 - a bérezéssel kapcsolatos döntések
 - az előléptetések kérdésköre
 - a célok és karrierutak kijelölése
 - a képzések és tréningek fontossága és kijelölése

Ezeket eltérő értékelési tényezők alapján szükséges figyelembe venni.

- A teljesítményértékelési rendszer használata egy cégnél nagy jelentőséggel bír a cég életére, kultúrájára, olyan tekintetben, hogy a teljesítményértékelésben résztvevők beavatottnak érzik magukat a cég életébe, céljaiba és fejlődésüket ementén tudják alakítani. Ezáltal lojálissá válnak a cég irányában.

- Az értékelési technikákat tekintve az alábbiakat különböztetjük meg:

- önértékelés: Talán ennek az értékelés fajtának van a legnagyobb szerepe és jelentősége. Ugyanis előfordulhat, hogy egy pályakezdő, fiatal munkavállalónak nem alakult még ki a valós önképe, ezáltal alul- vagy túlértékelheti önmagát.
- vezetői önértékelés: Hasonló, mint az önértékelés, abban különbözik, hogy ebben az esetben a valamilyen szintű vezető értékeli önmagát.
- vezetői értékelő: Azt gondolom, hogy az önértékelés mellett ez a technika is nélkülözhetetlen eleme a teljesítményértékelésnek, ugyanis ahhoz, hogy teljes képet

kapjunk a beosztott munkájáról szükségünk van arra, hogy a beosztott közvetlen vezetője értékelje a munkavállalója munkáját. A közvetlen vezető egy olyan személy, aki kiadja a munkát a beosztottnak, akit értékeli.

- kereszt értékelés: A 360 fokos teljesítményértékelés esetén alkalmazott módszer, amikor az azonos szinten lévő munkavállalók értékelik egymást.

Ahhoz, hogy teljes képet kapjunk egy munkavállalóról, ahhoz szükség van az előbb felsorolt valamennyi értékelési technika alkalmazására.

Lényegesnek tartanom, hogy a teljesítményértékelést ne csak egy kötelező feladatként alkalmazzák a cégek, hanem használják, annak motiváló hatását a mindennapi munkavégzés során. Az írásbeli értékelő kiértékelése után az egyéni, személyes elbeszélgetésre is nagy hangsúlyt kell fektetni. A szóbeli értékelés során, előre meghatározott tematika szerint haladnak a résztvevők a témák és kérdések mentén. A beszélgetésen részt vesz az értékelt, a közvetlen felettes és HR. A témában való haladást, illetve a kérdéseket a HR teszi fel, és a vezető, valamint a beosztott beszélgetnek egymással. Ez a módszer tökéletes lehetőséget teremt a kölcsönös kommunikációra, a visszacsatolásra. A párbeszéd során olyan fontos pontok kerülnek megvárgyalásra, mint a:

- írásbeli értékelő eredményei
- munkavállaló erősségei, fejlesztendő pontjai
- jó és megfelelő gyakorlatok
- az esetleges problémák
- a fejlődéshez szükséges képzések és tréningek

Ezen az alkalmon együttesen kitűzhető lenne a soron következő cél. Az informális visszajelzés is fontos az értékelt személy részéről, amelyeket továbbképzések során tudnak elsajátítani. Ahol ezekre a dolgokra nagyobb figyelmet fordítanak, ott ez az eredményen különösen meglátszik.

Többnyire a munkavállaló teljesítményére vonatkozó visszacsatolás szakaszában döntenek a megfelelően teljesítők jutalmazásáról és az alul teljesítők további sorsáról. Fontos, hogy a nem megfelelően teljesítők esetén megfelelően tárjuk fel annak lehetséges okait. Véleményem szerint ilyen nem elegendő, ha csak a munkáját vizsgáljuk, hanem szükséges megvizsgálni a rossz viselkedésminták kiváltó okait, a családi hátteret, esetleges betegség meglétét, a cégkultúrába való beilleszkedés meglétét, illetve az adott munkakörben is meg kell vizsgálni a rossz teljesítményt kiváltó tényezőket. Amennyiben megismerésre kerülnek

a gyenge vagy fejlesztendő területek, abban az esetben, első körben ismertetni kell ezt a munkavállalóval, majd meg kell próbálni kijavítani vagy fejleszteni ezeket. Abban az esetben viszont, ha a munkavállaló nem tud vagy hajlandó fejlődni és javítani ezeket, akkor folyamodhatunk egy drasztikusabb lehetőséghez, azaz megváltunk a dolgozótól.

Az értékelés során szembesülhetünk torzító tényezőkkel:

Egyes esetekben a munkaadó elfogult lehet egy vagy több munkavállalója iránt. Általában azokkal a személyekkel elfogultabbak, akik valamilyen szempontból hozzánk hasonlóak. Azt gondolom, hogy a cégnek érdeke, hogy edukálja munkavállalót, és több pénzt, energiát is időt fektessen a munkavállalók továbbképzésébe, amelynek következményeként a beosztottak tudása bővül és nem utolsó sorban lojalitásuk is növelhető.

7. Eredmények

Az L&P Solutions Kft.-nél elvégzett kutatómunkám eredményeként egyértelműen körvonalazódtak az alábbi tények a teljesítményértékeléssel kapcsolatosan:

A munkavállalók többsége vett már részt teljesítményértékelésen a cégnél. Azok a munkavállalók, akik legalább fél éve ott dolgoznak részt vesznek fél évente rajta.

A dolgozók számára az anyagi megbecsülés és a szakmai megbecsülés, tréningek a legfontosabb motivációs erő, amivel a motivációjuk és nem utolsósorban a lojalitásuk növelhető a cég irányában.

Az is egyértelműen kirajzolódik, hogy a visszacsatolás a munkavállalók számára, a munkavégzés során a közvetlen feletttestől érkezik. Ezek a visszajelzések a legtöbb esetben pozitív formájában érkeznek a kollégák irányába, biztatás, dicséret vagy éppen pozitív megerősítés formájában és csak ritkán megrovás vagy szidás formájában.

A menedzsment részéről azt látom, hogy csak ritkán érkezik visszajelzés a munkavállalók felé. Ennek a fajta visszacsatolásnak nem alakult ki olyan mélységű kultúrája a cégnél, mint ahogyan a beosztottak egymás felé érkező visszajelzésének sem. Oka az is lehet, hogy a teljesítményértékelő rendszer beosztott fókuszú.

Tehát a rendszer alapvetően a beosztottak értékelésére fókuszál. A beosztottak töltik ki és a közvetlen vezetőjük a beosztottakra vonatkozóan. Azaz önértékelés és vezető értékelés zajlik, aminek során a közvetlen felettes értékeli a beosztott teljesítményét.

A vezetők értékelése során nem történik önértékelés, azaz nincs vezetői értékelő rendszer bevezetve. A középvezetői értékelés a menedzsment kizárólagos feladatköre, amely szóban történik.

Azok a vezetők, akik mégis azt elölték a kérdőívben, hogy kapnak visszajelzést, ők nem a szervezett teljesítményértékelés keretében kapnak visszacsatolást, hanem direktben megkérlik a kollégáikat, a menedzsmentet vagy a társterületeket, hogy adjon róluk visszajelzést.

A teljesítményértékelésen résztvevők hiányának ellenére mégis az látszik, hogy a vállalkozásnál szeretnek dolgozni a munkavállalók, ez köszönhető annak is, hogy a visszajelzések alapvetően pozitívak azokra a munkavállalókra vonatkozóan, akik kapnak

vagy kérnek visszajelzést, illetve a kérdőívem eredménye alapján az is látszik, hogy a munkavállalók megkapják, amire vágynak, legyen az anyagi megbecsülés vagy szakmai megbecsülés, tréningek.

Akik mégis váltanának, ők leginkább a magasabb bérezésért vagy a szakmai előléptetésért váltanának, esetleg a saját szakmai céljaik megvalósítása érdekében teszik vagy tennék.

8. Célok

Az előző pontban felvázoltam, hogy a kutatómunkám alapján milyen megállapításra jutottam a teljesítményértékelés és a teljesítményértékelő rendszer kapcsán.

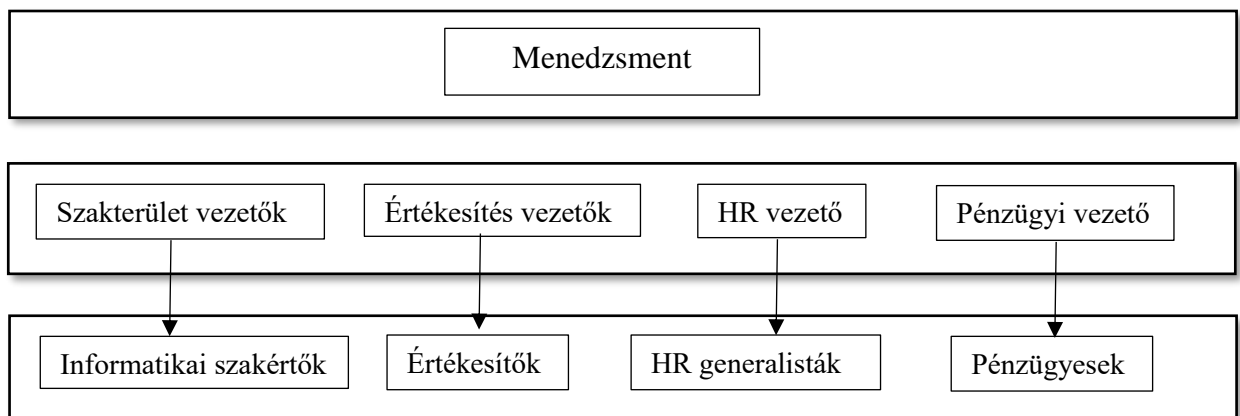
Azonban azt fontos megemlítenem, hogy mielőtt belekezdtem a kutatómunkába a választott céggel, egyeztettem a menedzsment egyik tagjával Dobozy Ottóval, aki kérte, hogy a kutatásom eredményét osszam meg velük, ugyanis nagyon érdeklő milyen eredmény születik. Ez természetesen nem jelentett számomra akadályt, így hát meg is osztottam velük, aminek az lett az eredménye, hogy megkértek kezdjünk el kidolgozni együtt egy módszert arra vonatkozóan, hogyan lehetne még átfogóbb képet kapni a cégben dolgozó valamennyi kolléga teljesítményéről, motivációjukról stb.

Az értékelő rendszer, amely jelenleg működik a cégnél 180 fokos teljesítményértékelést tesz lehetővé, azaz a felettesek minősítik a hierarchiában alattuk dolgozók munkáját. Ez a rendszer az alá-fölé rendeltségi viszonyra épül.

Azonban az ügyvezetés célja az, hogy átfogóbb képet kapjon a cégről, a cégben dolgozó kollégákról, amihez egy nagyobb körívét átfogó rendszerre van szükségük.

Ezért együttesen a 180 fokos értékelés kibővítésére gondoltunk lépésről-lépésre. A végcél pedig a 360 fokos értékelő rendszer bevezetése lesz.

Az alábbi ábra szemlélteti azt, hogyan működik jelenleg a teljesítményértékelés. Alapja a szervezeti ábra, amelyen nyilakkal szemléltetem azt, hogy mely területek és hierarchiai szintek között, milyen irányban valósul meg a teljesítményértékelés:

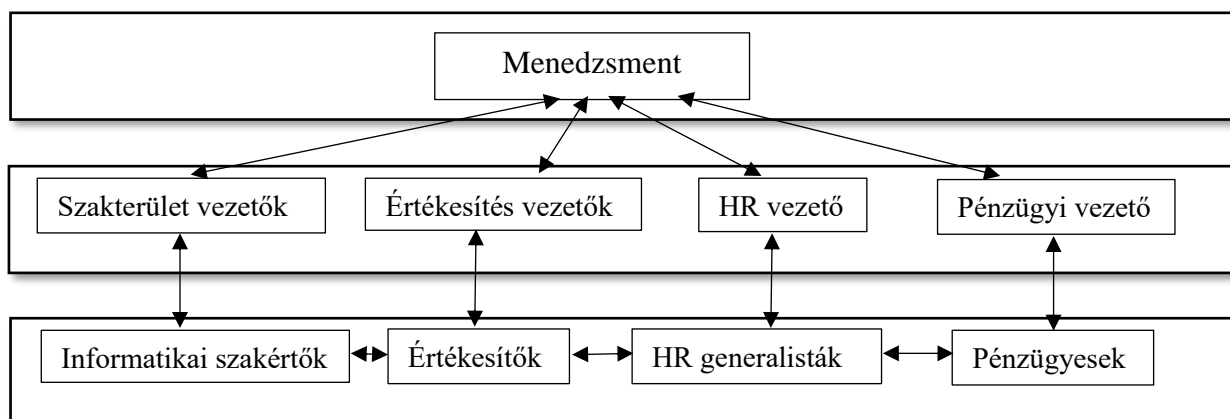


9.ábra: Szervezeti ábra alapján a teljesítményértékelés jelenlegi iránya és résztvevői

Forrás: Saját szerkesztés

A teljes körű értékelés részleteinek kitalálását és megvalósítását, majd bevezetését egy éves időintervallumban határoztuk meg, az ügyvezetéssel közösen.

Először is egy ábrán ismertetem azt, hogy hogyan is nézne ki a szervezeti ábrán egy 360 fokos vagy abba az irányba mutató teljesítményértékelési rendszer: mivel járna, miben nyújt majd többet az értékelés kiterjesztése:



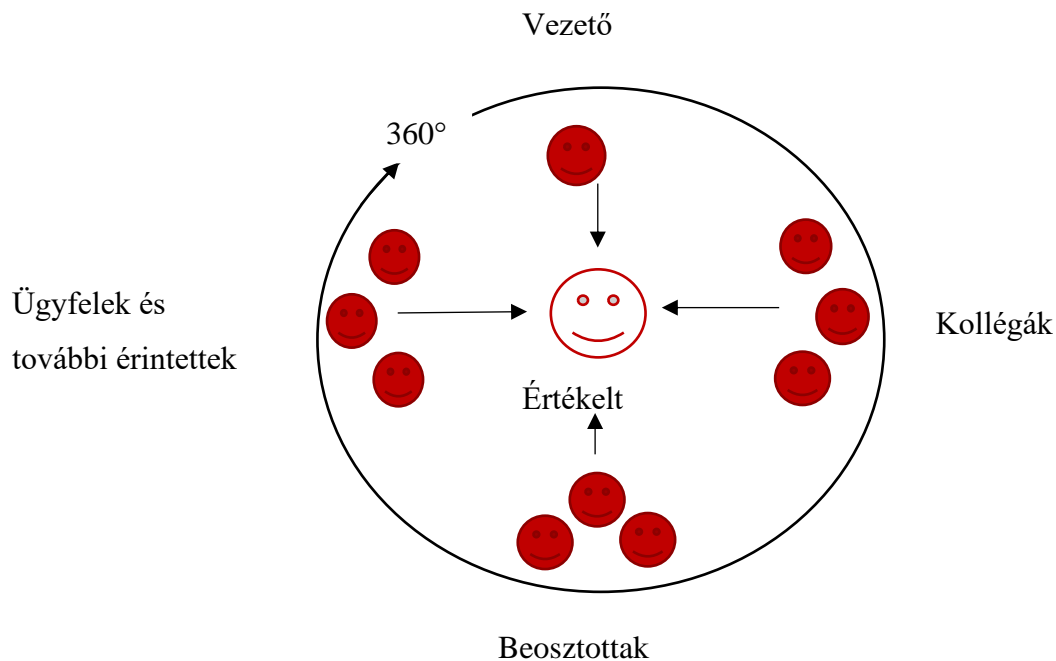
10.ábra: Szervezeti ábra alapján a teljesítményértékelés 360 fokos iránya és résztvevői

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti szervezeti megosztásban jól láthatóak a következő pontok:

- A menedzsment is bekerül a teljesítményértékelési rendszerbe, mint szereplő, az ő értékelésük is meg fog történni, középvezetők által. Tehát a középvezetői réteg értékeli a menedzsmentet különböző kritériumok mentén.
- A menedzsment értékeln fogja a középvezetői réteget, vezetői értékelések mentén.
- Az egyes szakterületek vezetői is értékelve lesznek, a közvetlen beosztottaik által.
- A beosztottak között pedig kereszt értékeléseket fogunk végrehajtani, annak mentén, hogy az a projektek során együtt dolgozó kollégák értékeljék egymás munkáját.

Az értékelő szemszögéből pedig az alábbi ábra mentén vázolható fel a teljes kört bezáró teljesítményértékelési rendszer:



11. ábra: 360 fokos teljesítményértékelés résztvevői, az értékelt szemszögéből

Forrás: Saját szerkesztés

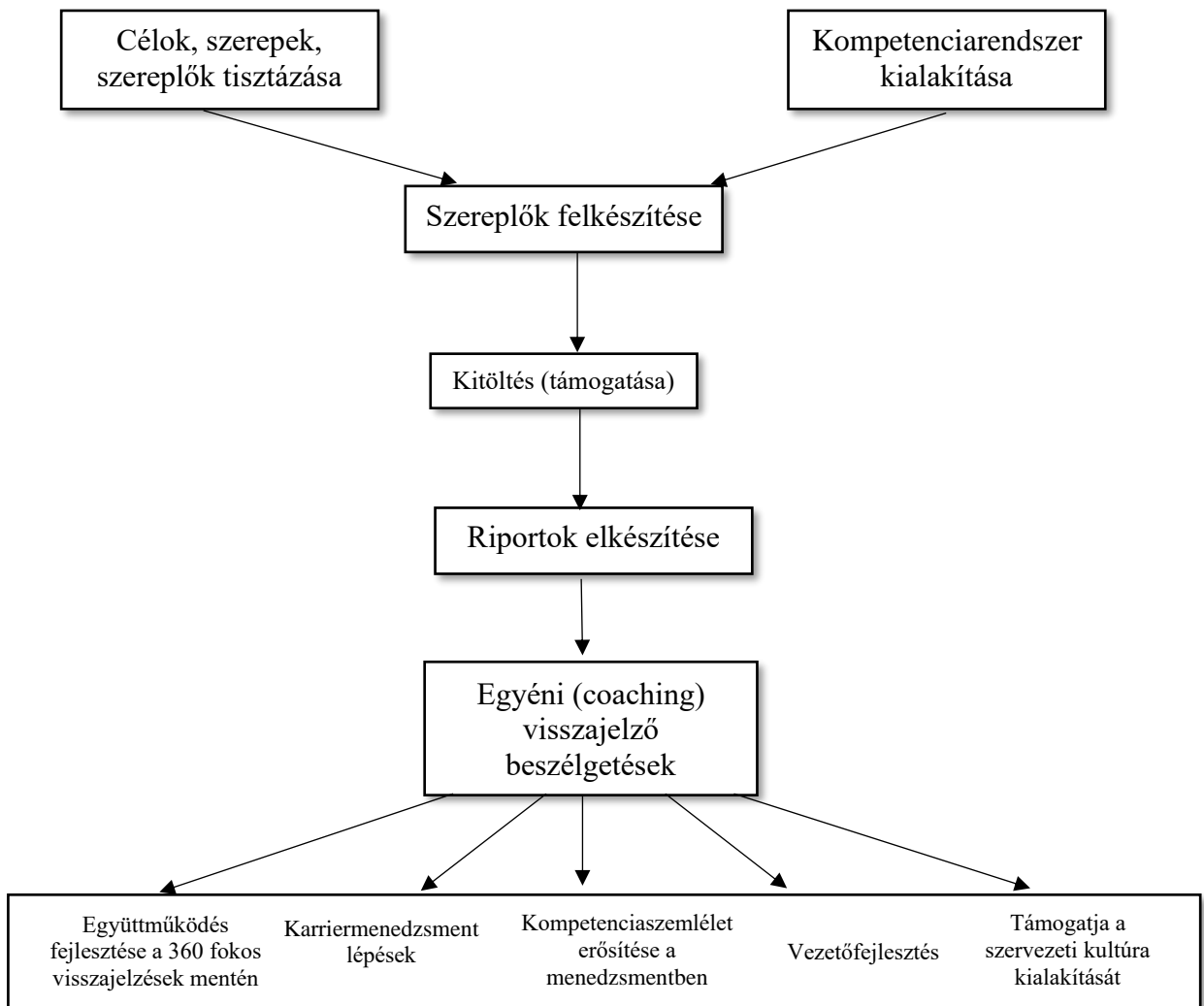
A 360 fokos értékelő bevezetéséhez és működtetésének elkezdéséhez az első és legfontosabb feladat, hogy előkészítsük a céget az új folyamatra.

A folyamat a következő lépések mentén vázoló fel:

1. A célok, szereplők, szerepek tisztázása. Kijelöljük milyen célt akarunk elérni az értékelő bevezetésével, ebben milyen új szerepkörök jelennek meg, és hozzájuk rendeljük szereplőket a cégből vagy kívülről.
2. Kompetenciarendszer kialakítása. A folyamatban érintett szereplők felruházása különböző kompetenciákkal, annak érdekében, hogy az értékelő személy megfelelő tudással rendelkezzen, ahhoz, hogy értékelni tudja az értékelni kívánt személyt.
3. Szereplők felkészítése. Az értékelésen résztvevő valamennyi szerepkörben résztvevő munkavállaló számára a folyamat tisztázása, a kérdések átbeszélése, valamint a cél felvázolása.
4. Kitöltés (támogatása). Elsőként az önértékelés történik, amikor az értékelt munkavállaló kitölti önmagára vonatkozóan a teljesítményértékelési kérdőívet. Majd az értékelők is elkészítik az értékeltre vonatkozóan, amelynek során az értékelt

személyről feltett kérdésekre válaszolnak és megállapításokat értékelnek a saját nézőpontjuk szerint.

5. Riportok elkészítése, visszajelzések kiértékelése. Ebben a szakaszban történik meg az eredmények összegzése és kiértékelése, amiből készül egy riport is az értékelt számára.
6. Egyéni (coaching), visszajelző beszélgetések. Miután elkészült a visszajelzésekről a riport, amit az értékelt megkap, átolvassa és átbeszéljük szóban is. Ezen a beszélgetésen többnyire az értékelt személy, a vezetője, valamint a HR vesznek részt.
7. A személyes beszélgetések során kialakult eredményekből döntenek el a résztvevők azt, hogy mi legyen a következő lépés, azaz milyen témákkal foglalkozzanak. Megemlíteném az egyéni karriercélok kijelölését, szervezeti célok eléréséhez szükséges lépéseket, amiben az egyén is szerepet tud vállalni, illetve ennek mértékét.



12.ábra: 360 fokos értékelés bevezetésének lépései

Forrás: Saját szerkesztés, OD Partner Szervezet-és Vezetőfejlesztő Kft. bemutatója alapján, 2021.

A 360 fokos értékelés bevezetése és használata kapcsán az alábbi hatásokat várja a cég:

- Ráveszi a vezetőket a tudatosabb gondolkodásra a saját vezetői hatékonyságuk kapcsán. Ez a célkitűzés leginkább akkor válik hasznossá, amikor a szervezetben nem tiszta minden szereplő számára, hogy milyen elvárásokat támaszt nekik a vezetőjük, esetleg a beosztottaik vagy egyéb szereplők. Illetve, amikor a szervezetben jellemző a visszajelzés hiánya.
- A másik nagyon fontos hatás, hogy a 360 fokos visszajelzés (elő)segíti a kultúra és a céges belső kommunikáció fejlesztését. A folyamat támogatja a szervezet különböző szereplői közötti párbeszéd elindulását elvárásokról, célokról, hatékonyságról vagy éppen az együttműködésről. A tisztább kommunikáció révén képes a munkavállalói elégedettséget, elkötelezettséget növelni. Megerősíti a kultúra azon elemeit, amelyek hatékony együttműködéshez vezetnek, illetve rámutat a vezetési kultúra nem hatékony elemeire.

9. Összefoglalás

Dolgozatomban azt a feladatot tűztem ki célul, hogy bemutassam a teljesítményértékelési rendszert egy hazai KKV tekintetében, feltérképezzem működését, résztvevőit, azt, hogy mi motiválja a munkavállalókat, hogy érzik magukat a cégnél, és esetleg javaslatot tegeyek a rendszer hiányosságaiából eredő részletekre. Annak érdekében, hogy a cégvezetés és az ott dolgozó munkavállalók teljes és objektív képet kapjanak a munkahelyi légkörről. Választásom az L&P Solutions Kft.-re esett, amely választásra az ott eltöltött éveim szolgáltak inspirációként.

Annak érdekében, hogy minél pontosabb képet kapjak a teljesítményértékelési rendszerről, kutatást végeztem, amelyet két lépcsőben valósult meg.

Első körben a cég egyik vezetője által valósult meg, egy személyes, strukturált interjú keretében. Második körben pedig a munkavállalók által, akiket egy online kérdőív formájában kérdeztem.

Dolgozatom öt fő részből tevődik össze. Elsőként szakirodalmi áttekintést végeztem a témában, amelynek eredményeként az emberi erőforrásmenedzsment kialakulását vettem górcső alá, betekintést engedve a nemzetközi és hazai viszonylatokba is. Majd a következő részben a teljesítménymenedzsmentre irányult a fókusz, kifejtésre került a teljesítmény és a menedzsment definíciója is, valamint bemutattam mik a menedzsment felelősségi körei. Illetve a szervezet céljait is felvázoltam általánosságban. A teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelés kapcsolatát vizsgáltam, valamint felvázoltam egy ábrán keresztül.

A harmadik tárgyalási szakaszban bemutatásra került az általam kiválasztott cég, az L&P Solutions Kft., akiket megvizsgáltam közelebbről teljesítményértékelés tekintetében. Vizsgálati módszereim a személyes, strukturált interjú volt a menedzsment egyik tagjával, valamint egy kérdőív kitöltése a munkavállalók körében. Az interjú és a kérdőív jellemzőit és sajátosságait mutattam be általánosságban, emellett az általam készített interjú és kérdőív vonatkozásában vizsgáltam az alapvető hangsúlyokat és bemutattam a kíváncsiságom tárgyát képező elemeket.

A következő rész a kutatásom eredményeinek ismertetése volt. Miután bemutatásra kerültek a kutatásom eredményei, elvégeztem néhány vizsgálatot annak érdekében, hogy megbizonyosodjak a korábban felvázolt hipotéziseim beigazolódhatnak vagy sem.

A hipotézisek többségében a beosztotti és vezetői viszonyokat vizsgáltam, különböző tekintetben. Először a béreket hasonlítottam össze, majd a motivációkat. Ezután megvizsgáltam az összefüggést a beosztottak és vezetők körében a teljesítményértékelésen való részvétel kapcsán. Valamint vizsgáltam a cég iránti elköteleződés tekintetében.

Következő részben levontam a következtetéseket és megállapításokat tettem. Valamint leírtam a vizsgálat és következtetések általi eredményeket.

A korábbi szakaszokban kijött eredmények annyira szemléletesek voltak, hogy az ügyvezetés érdeklődését is felkeltettem azokkal. Ennek okán felkértek az akkor érvényben lévő teljesítményértékelés újragondolására, természetesen vezetőségi iránymutatásokkal. Ezért fel is vázoltam a következő részben az új értékeléssel kapcsolatos célokat. Kijelöltük az irányvonalakat, a célokat és megfogalmaztunk konkrét javaslatokat. Ezeket ábrán is szemléltettem.

Amikor a szakdolgozatomhoz témát választottam, akkor még csak abban voltam biztos, hogy a teljesítményértékelésről szeretnék írni. Fogalmam sem volt róla, hogy milyen sokrétű és szerteágazó lehet egy-egy cégnél az értékelő rendszer. Mivel a versenyszférában az elsődleges cél a profitmaximalizálás, a kitűzött célok teljesülése, ezért fontos, hogy a cégnél dolgozó munkavállalók ösztönözve legyenek a tőlük telhető legjobb teljesítmény elérésére.

Viszont, mivel nem kétkezi munkáról, hanem szellemi munkáról beszélünk, illetve annak a mérése a cél, ezért nem könnyű kijelölni a mérési paramétereiket. A munkavégzés, a magatartás, a feladatvégzési jellemzők, a képességek és készségek kritériumait kell meghatározni ahhoz, hogy mérhető legyen a teljesítmény.

Bár a vezetők számára általánosságban elmondható, hogy egy plusz feladatként tekintenek a teljesítményértékelésre, napjainkban mégis egyre fontosabb szerepet tölt be a munkavállalók megtartása és motiválása során. Hiszen felismerték azt, ha a szervezet dolgozói megértik és elfogadják a feljükk támogatott követelményeket, akkor az a teljesítményük és a termelékenységük javításához vezet, amivel növelhető a cég irányában a lojalitásuk. A teljesítményértékelésnek kulcsszerepe van az emberi erőforrásmenedzsment funkciói között, megfelelően alkalmazva és dokumentálva jó alapod ad a célok megvalósításához.

10. Irodalomjegyzék

1. Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Semmelweis Kiadó
2. Marr B. (2004): Business performance management - the state of the art. Hyperion Solutions; Cranfield School of Management
3. Bokor A. - Szóts-Kováts K. - Csillag S. - Bácsi K. - Szilas R. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Aula Kiadó Kft.
4. Bounfour A. (2003): The Management of Intangibles, the organisation's most valuable assets. London, Routledge
5. Csordás T. - Dabasi Halász Zs. - Dobay P. - Juhász I. - Kádek I.- Majó Z. - Matiscsákné Lizák M. - Tóth A. - Tóthné Sikora G. - Zéman Z. (2012): Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest, Complex Kiadó, 8. fejezet: Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés
6. Dobák M. - Antal Zs. (2016): Vezetés és szervezés. Budapest, Akadémiai Kiadó
7. Dr. Fejes M. (2013): Humánmenedzsment. Mister Teacher Kft., Oktatási segédanyag
8. Dr. Nemeskéri Gy. (2005): Humánerőforrás-menedzsment céljai, feladatai. Munkaügyi szemle, Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 23 - 27p.
9. Dr. Szakács G. (2018): Teljesítménymenedzsment, tréning háttéranyag. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Közigazgatási Vezetői Akadémia
10. Gyökér I. (2001): Humánerőforrás-menedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó Kft.
11. Gyökér I. (2008): Menedzsment alapjai. Budapest, Oktatási segédanyag/II. rész
12. Gyökér I. – Finna H. (2008): Teljesítménymenedzsment. Budapest, Oktatási segédanyag
13. HRmaster (2021): 360 fokos értékelés: több szem..., <https://hrmaster.hu/blog/360-fokos-ertekeles-tobb-szem>
Letöltés ideje: 2023.04.17.
14. Juhász I. - Matiscsákné Lizák M. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás. Eger, Médiainformatikai kiadványok
15. Karoliny M., Poór J. (2019): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.
16. Kissné András K. (2008): Miként vezessük be a teljesítményértékelési rendszert? <https://www.hrportal.hu/hr/mikent-vezessuk-be-a-teljesitmenyertekelesi-rendszert-20080508.html>,
Letöltés ideje: 2023.04.20.

17. Lazányi K. (2012): A társas támogatás szerepe egy individualista társadalomban. Szeged, Szegedi Tudományegyetem, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleménye, 4:(2) 51-58.p.
18. Peterson R. B. (2004): A Call for Testing Our Assuptions: Human Resource Management Today. Journal Of Management Inquiry, 13 (3), 192-202.p.
19. Poór J. (2016): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest, Wolters Kluwer Kft.
20. Randell, Gerry (1989): Human Resource Management, Performance Appraisal in: MOLANDER, CHRISTOPHER (szerk.), Chartwell-Bratt Ltd.
21. Reznek Gy. (1998; 1999): Értékeljük, vagy ne értékeljük? (I-IV. rész). Budapest, Humánpolitikai Szemle, 1998. 12. szám – 1999. 3. szám
22. Robertson CH. (2008): Getting the Information You Need Throught a 360° Feedback Report. Chemical Engineering, 63-64.p.
23. Staehle W. H. (1990): Human Resources Management and Corporate Strategy in Rüdiger, P. Human Resource Management. Berlin and New York, An International Comparison, Walter de Gruyter, 27-38.p.
24. Száraz E. (2004): Humánmenedzsment. Kecskemét, Kecskeméti Főiskola Gépipari és Automatizálási Műszaki Főiskolai Kar
25. Trizna J. (2004): 360° -os látvány, és ami mögötte van. Személyügyi Hírlevél, 2004 július – augusztus
26. Veresné dr. Somosi M. (2013): eljesítményalapú szervezetalakítás elmélet és módszertana. Miskolc, Miskolci Egyetemi Kiadó
27. Wimmer Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, a működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálatában. BKAE

11. Mellékletek

1.sz. Melléklet: Teljesítményértékelő lap a beosztottak önértékeléséről

a) írásbeli értékelőlap

b) szóbeli értékelőlap

2.sz. Melléklet: Kutatáshoz felhasznált kérdőív

3.sz. Melléklet: Táblázatok jegyzéke

4. sz. Melléklet: Ábrák jegyzéke

1.sz. a) Melléklet – Írásbeli értékelő lap, önértékelés

	Teljesítményértékelő lap	Önértékelés osztályzat 1-10 (10 a legmagasabb)	Vezetői értékelés osztályzat 1-10 (10 a legmagasabb)	Átlag	Szórás
1.	A munkaköri leírásban foglalt feladatok értékelése	0,0	0,0	0,0	
1.1	A munkavégzés összetettsége (az elvégzett munka bonyolultsága, tervezőkészség, feladatok ütemezése, több feladat egyidejű ellátása)	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2	Az elvégzett munka minősége (igényesség, pontosság, szakmaiság, mennyire teljesítette jól a feladatot, erőforrások optimális kihasználása)	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3	A határidők betartása (mennyire tartja be a számára meghatározott határidőket)	0,0	0,0	0,0	0,0
1.4	A munkához való felelősségteljes hozzáállás, önálló munkavégzés (mennyire vállalja a munkavégzésének, cselekedeteinek, magatartásnak következményeit)	0,0	0,0	0,0	0,0
1.5	Teljesítménymotiváció (a munkavégzésben a kiváló szint elérését célozza)	0,0	0,0	0,0	0,0
1.6	Partnerközponúság (a külső és belső partnerek igényeinek figyelembevétele és teljesítése)	0,0	0,0	0,0	0,0
2.	Projektfeladatokban való részvétel				
2.1	Workshopokon, megbeszéléseken való részvétel	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2	Koncepcióalkotás, specifikáció	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3	Fejlesztési feladatok ellátása	0,0	0,0	0,0	0,0
2.4	Dokumentáció, leszállítandók	0,0	0,0	0,0	0,0
3.	Munkatársi kompetenciák	0,0	0,0	0,0	
3.1	Szakmai ismeretek alkalmazása (a betöltött munkakörhöz szükséges elméleti és gyakorlati tudással rendelkezik)	0,0	0,0	0,0	0,0
3.2	Empátia (mások meghallgatása, eltérő perspektívák megértése)	0,0	0,0	0,0	0,0
3.3	Kommunikáció és kapcsolattartás (beszéd és írás által közérthetően kifejezi magát és megért másokat, tiszteletre, nyertes-nyertes kimenetelre törekvés)	0,0	0,0	0,0	0,0
3.4	Csapatmunka, együttműködés (kompromisszumkészség, segítségnyújtás, önmotiváltság)	0,0	0,0	0,0	0,0

3.5	Problémamegoldás (új problémák észlelése, befogadása, kezelése, megoldása)	0,0	0,0	0,0	0,0
3.6	Kezdeményezőkézség (felmerülő új lehetőségek megragadása, kreativitás, ötletgazdagság)	0,0	0,0	0,0	0,0
3.7	Határozottság, magabiztosság (bízik képességeiben és tudásában, képes váratlan helyzetek kezelésére)	0,0	0,0	0,0	0,0
3.8	Önállóság (képes saját tevékenységének és önálló időgazdálkodásának megszervezésére)	0,0	0,0	0,0	0,0
4.	Egyéb kompetenciák	0,0	0,0	0,0	
4.1	Szervezet iránti lojalitás	0,0	0,0	0,0	0,0
4.2	Egyéb ismeretek (pl. idegennyelvtudás, informatikai ismeretek)	0,0	0,0	0,0	0,0
4.3	Pontosság (munkahelyére időben érkezik)	0,0	0,0	0,0	0,0
4.4	Rugalmasság (a cél elérése érdekében kész az elvégzendő munkát, a munkaidőt rugalmasan kezelni)	0,0	0,0	0,0	0,0
4.5	Innováció (szakmai fejlődés lehetőségének keresése, szakmai-illetve nyelvi képzésekben való részvétel)	0,0	0,0	0,0	0,0
4.6	Tiszta, rendezett, a munkakörhöz illő megjelenés	0,0	0,0	0,0	0,0
5.	Célfeladatok teljesülése	0,0	0,0	0,0	
5.1	Szervezeti célok teljesülése	0,0	0,0	0,0	0,0
5.2	Egyéni célfeladatok teljesülése	0,0	0,0	0,0	0,0
Összátlag / Eredmény		0,0	0,0	0,0	

Értékelés- az összátlag alapján		Elért eredmény
1-5	A teljesítményen javítani szükséges, vagy az elvárt szinttől elmarad.	
5,1-9	A teljesítmény az elvárásnak megfelelő.	
9,1-10	A teljesítmény kiemelkedő.	

1.sz.b) Melléklet - Szóbeli értékelő lap

Értékelt neve:	
Értékelők:	
Találkozó dátuma:	

1.	Hogyan értékeled az elmúlt félévet? -mi az, amivel elégedett vagy? -mi az, amin lehetne javítani? -előző értékelésen egyeztetett dolgok mennyire történtek meg (saját és LPS) -milyen eredményedre vagy a legbüszkébb az elmúlt félévben?
2.	Visszajelzés:
3.	Célok a következő félévre az értékelt részéről, LP részéről

4.	Milyen projektekre lehet számítani?
5.	Céljaid eléréséhez, milyen támogatásra van szükséged?
6.	Mit gondolsz, milyen képzésre (szakmai, soft) van szükséged? Milyen területen szeretnél fejlődni?
7.	Egyéb megjegyzés...

Munkavállalói visszajelzések és vélemények a meglévő teljesítményértékelő rendszerrel kapcsolatban

Kedves L&P Solutons Munkavállalók!

Mint azt már többetekkel megosztottam korábban, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem vezetés és szervezés mesterszak, végzős hallgatója vagyok.

Szaktervezésem elkészítéséhez szeretném a segítségeteket kérni, olyan formában, hogy felkérlek Titeket a kutatásomhoz szükséges kérdőív kitöltésére.

Dolgozatomban egy, a cégünkönél aktuális témával fogok foglalkozni, ami a meglévő teljesítményértékelő rendszerünk cseréje. Nagyon sok visszajelzés érkezett a HR-hez Tőletek, a jelenleg használatban lévő teljesítményértékelő rendszerünkkel kapcsolatban. Most arra szeretnék kérni Titeket, hogy egy felépített kérdőív mentén, adjatok Számomra visszajelzést a rendszerről.

A kutatásomhoz használt kérdőív a következő kérdések mentén épül fel:

1. rész: Általános, személyes kérdések veletek, munkaviszonyotokkal kapcsolatban
2. rész: Arra vagyok kíváncsi, hogy mi a megelégedettség, véleményetek és benyomásotok a jelenleg meglévő teljesítményértékelő rendszerről - ebben a kérdőívben keresem rá a választ

A kérdőív anonim és önkéntes. A benne szereplő adatok kizárólag a diplomamunkámhoz, kutatási célra használom fel.

Senkinek a válasza, sem pedig személye nem kerül átadásra harmadik személy részére. Szeretnék megkérni minden kitöltőt, hogy a feltett kérdésekre őszintén válaszoljon, annak érdekében, hogy eredményes és valós eredménye legyen a kutatásomnak.

A kérdőív kitöltése maximum 15 percet vesz igénybe.

Amennyiben kérdésed/kérdésetek merülne fel a kérdőívvel kapcsolatban, keressen/keressetek meg bátran, szívesen válaszolok rá/rájuk.

Köszönettel,
Barna Éva

Kérlek, add meg a nemed.

- Nő
- Férfi
- Nem szeretném megadni

Kérlek, add meg, hogy az alábbi életkorra vonatkozó intervallumok közül melyikbe tartozol.

- 20-30 éves között
- 31-40 éves között
- 41-50 éves között
- 51-60 éves között
- 61-68 éves között

Kérlek, add meg mi a legmagasabb iskolai végzettséged.

- Érettségi bizonyítvány szakképesítés nélkül
- Érettségi bizonyítvány szakképesítéssel
- Felsőfokú szakképesítés
- Felsőfokú végzettség, alapdiploma (BA, BSc)
- Felsőfokú végzettség, mesterdiploma (MA, MSc)
- Felsőfokú végzettség, doktori végzettség (PhD)

Kérlek, add meg melyik területen dolgozol a cégen belül.

- Applikáció fejlesztési terület
- BI és adattárház terület
- CRM terület
- Értékesítési terület
- HR terület
- Pénzügy terület
- Projekt menedzsment terület
- Tesztelés és tesztmenedzsment terület
- Üzleti elemzési terület

Kérlek, add meg, hogy jelenleg milyen szintű pozíciót töltesz be.

- Beosztott
- Középsvezető - tartoznak hozzád people menedzsment feladatok

Kérlek, válaszd ki, hogy az alábbi, a cégnél ledolgozott évek számára vonatkozó intervallumok közül melyik igaz Rád.

- Kevesebb, mint 1 éve
- 1-2 év között
- 3-5 év között
- 5-10 év között
- Több, mint 10 éve

Kérlek, add meg, hogy vettél-e már részt teljesítményértékelésen a cégnél.

- Igen
- Nem

Kérlek, hogy válaszd ki hányszor vettél már részt teljesítményértékelésen a cégnél.

- Nem vettem még részt
- 1-szer vettem részt
- 2-5-ször vettem már részt
- 5-10-szer vettem már részt
- Több, mint 10-szer

Kérlek, jelöld be, hogymely fizetési kategóriába sorolható a jelenlegi alapbéred bruttóban.

- 450.000 - 550.000 Ft
- 550.000 - 650.000 Ft
- 650.000 - 850.000 Ft
- 850.000 - 1.000.000 Ft
- 1.000.000 Ft felett

Mi az, ami a legfontosabb motiváló tényező a munkád során?

- Anyagi megbecsülés
- Béren kívüli juttatások
- Szakmai megbecsülés, folyamatos tréningek
- Rendszeres visszajelzés
- Dícséret
- Motiválás
- Csapatépítők

Jelöld be munkád során mennyire fontos az alábbi motivációs tényezők.

Egyáltalán nem fontos Opció: 2 Opció: 3 Opció: 4 Nagyon fontos

Anyagi megbecsülés

Béren kívüli juttatások

Szakmai megbecsülés, folyamatos tréningek

Rendszeres visszajelzés

Dicséret

Motiválás

Anyagi megbecsülés

Béren kívüli juttatások

Szakmai megbecsülés, folyamatos tréningek

Rendszeres visszajelzés

Dicséret

Motiválás

A munkavégzésed során milyen típusú visszajelzést kapsz leggyakrabban?

- Dicséret
- Biztatás
- Pozitív megerősítés
- Szidás
- Megrovás

Kitől kapsz visszajelzéseket?

- Menedzsmenttől
- Közvetlen felettesemtől
- Kollégáimtól
- Beosztottaimtól
- Egyiktől sem
- Mindegyiktől

A következő kérdések a meglévő teljesítményértékelő rendszerre vonatkoznak.

Kérlek, hogy az alábbi skálán jelöld meg, mennyire tartod fontosnak, hogy van/legyen teljesítményértékelési rendszer a cégnél.

Egyáltalán nem látom hasznát 1 – 6 Nagyon fontosnak tartom, hogy legyen teljesítményértékelés

Nagyon fontosnak tartom, hogy legyen teljesítményértékelés

A jelenleg a cégnél működő teljesítményértékelő rendszer mennyire átlátható Számodra?

Egyáltalán nem átlátható 1 – 6 Abszolút átlátható

Mennyire találod gyorsnak a rendszert?

Nagyon lassú 1 – 6 Gyors, nem kell várnom másodperceket, amíg betöltenek a kérdések

A célja mennyire értelmezhető Számodra?

Egyáltalán nem, azt sem tudom miért kell ilyet kitöltenem 1 – 6 Értem a célját, és ez fontos számomra

Mennyire érthetőek a rendszerben található kérdések Számomra?

Egyáltalán nem 1 – 6 Teljes mértékben értelmezhetőek a kérdések Számomra

- Magadon kívül értékelsz más is?
- Igen
- Nem

Ha az előző kérdésre igennel válaszoltál, jelöld meg kérlek, hogy kiket értékelsz még.

- Másik beosztottat
- Vezetőt
- Mind a kettőt

3.sz. Melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Vizsgálati módszerek kiértékelése.....23. oldal
2. táblázat: Visszajelzések típusai és irányai.....30. oldal
3. táblázat: Chi teszt, beosztási szint és bérezés közötti összefüggés vizsgálata.....32. oldal
4. táblázat: Beosztás és bérezési kategória közötti összefüggés elemzése keresztábra elemzési módszerrel.....32. oldal
5. táblázat: Chi teszt, beosztási szint és a motivációs tényezők közötti összefüggés vizsgálata.....33. oldal
6. táblázat: Beosztás és a motivációs tényezők közötti összefüggés elemzése keresztábra elemzési módszerrel.....34. oldal
7. táblázat: Beosztási szint és értékelsz-e magadon kívül más közötti összefüggés.....34. oldal
8. táblázat: Beosztás és a motivációs tényezők közötti szignifikancia érték vizsgálat.....35. oldal
9. táblázat: Chi teszt, munkaviszony időtartama és a váltási okok közötti összefüggés vizsgálata.....35. oldal
10. táblázat: Munkaviszony ideje és a váltási szándék közötti összefüggés elemzése keresztábra elemzési módszerrel.....36. oldal

4. sz. Melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra A menedzsment modellje.....9. oldal
2. ábra A teljesítménymenedzsment elemei.....13. oldal
3. ábra A teljesítményértékeléssel szemben támasztott követelmények.....15. oldal
4. ábra L&P Solutions Kft. céghierarchiája.....22. oldal
5. ábra: Fizetési sávok, korosztályonként.....28. oldal
6. ábra: Motivációs tényezők.....29. oldal
7. ábra: Értékelések iránya.....30. oldal
8. ábra: Munkahelyváltás okai.....31. oldal
9. ábra: Szervezeti ábra alapján a teljesítményértékelés jelenlegi iránya és résztvevői.....42. oldal
10. ábra: Szervezeti ábra alapján a teljesítményértékelés 360 fokos iránya és résztvevői.....43. oldal
11. ábra: 360 fokos teljesítményértékelés résztvevői, az értékelt szemszögéből.....
.....44. oldal
12. ábra: 360 fokos értékelés bevezetésének lépései.....45. oldal

12. Függelékek

4.sz. függelék - Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

5.sz függelék– Tartalmi kivonat minta

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott BARNA ÉVA, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,

BUDAI Campus,

VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS mesterképzési szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalú összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023 év 05 hó 02 nap

Barna Éva

Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védelemre javaslok / nem javaslok*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: _____ év _____ hó _____ nap

Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

5. sz. függelék – Tartalmi kivonat minta

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Teljesítményértékelő rendszer bemutatása és fejlesztése egy magyar KKV-nál

Barna Éva

Vezetés és szervezés mesterképzési Szak, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Kollár Péter, PhD. egyetemi adjunktus

Külső témavezető: Dobozy Ottó, Operatív Igazgató, L&P Solutions Kft.

Dolgozatomban azt a feladatot tűztem ki célul, hogy bemutassam a teljesítményértékelési rendszert egy hazai KKV szektorban működő vállalkozásnál. Feltérképezem működését, résztvevőit, azt, hogy mi motiválja a munkavállalókat, hogy érzik magukat a cégnél, és esetleg javaslatot tegyek a rendszer hiányosságából eredő részletekre.

Annak érdekében, hogy pontosabb képet kapjak a teljesítményértékelési rendszerről, kutatást végeztem, amely két lépcsőben valósult meg.

Első körben a cég egyik vezetőjével készítettem egy személyes, strukturált interjút. Második körben pedig a munkavállalók körében végeztem vizsgálatot, egy online kérdőív formájában.

Kutatásom eredményének elemzéséhez a következő módszereket alkalmaztam: keresztábra elemzést és lineáris korreláció.

A hipotézisek többségében a beosztotti és vezetői viszonyokat vizsgáltam, különböző tekintetben.

A dolgozatomban a kutatás által megvalósult eredmények annyira szemléletesek voltak, hogy az ügyvezetés érdeklődését is felkeltettem azokkal. Ennek okán felkértek az akkor érvényben lévő teljesítményértékelés újragondolására.

A teljes körű értékelés részleteinek kitalálását és megvalósítását, majd bevezetését egy éves időintervallumban határoztuk meg.