

# Teljesítményértékelés, avagy a legerősebb vezetői eszköz

**Valent Szabina**

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
[valent.szabina@gmail.com](mailto:valent.szabina@gmail.com)

*Absztrakt:* Szervezeti kultúránkban a jól megtervezett teljesítményértékelés a vezetés stratégiai tervezésében nagy jelentőséggel bír. E fogalom már megjelent a történelmi korok egyes szakaszaiban, és központi szerepet tölt be, formálja korunk szervezeteit ma is. A rendszer hatékonynak valójában akkor mondható, ha egy bizonyos közösségben a munkavállalók tényleges ösztönzését szolgálja, nem csak a számonkérést. Az adott szervezetben az érdemi szerep a minőségé, és nem a mennyiségé. A hathatósan kidolgozott teljesítményértékelő rendszer állandó jelzései felfedik a problémákat, valós tükröt tartanak a felek elé álláspontjaikról, igényeikről, ennek következtében a rendszer motiváló és fejlesztő hatást vált ki. Írásomban egy közel 200 éves múlttal rendelkező, ismert cég teljesítményértékelési rendszerét mutatom be példaként, amely az idők során folyamatosan változott a szervezet értékelői és értékeltjei által, míg elnyerte mai, ám bizonyára nem végső változatát.

*Kulcsszavak:* *motiváció, minőség, teljesítmény, szervezet, ösztönzés, hatékonyság, munkavállaló, vezető.*

## 1 Értékelés és teljesítmény

Társadalmi környezetünkben az értékelést, mint kifejezést, céljaink és eredményeink egyeztetéseként értelmezzük. Egyeztetés során szembesülünk azzal, hogy kitűzött céljainkból valójában milyen eredmény valósul meg.

A teljesítmény fogalmát azonban többféleképpen definiálhatjuk. Értelmezhetjük a fizikában az egyazon idő során végzett munka fogalmaként, de a teljesítmény értelmet nyer a hétköznapi szóhasználatban is, mint lemérhető eredmény. A munka világában viszont bizonyos célok teljesítését, illetve az erőforrások minél eredményesebb kiaknázását jelenti.

A két szó összetétele tehát kitűzött céljaink mérhető eredményeként köszön vissza rendszerek teljesítményében.

Mára már felerősödött a szervezetek életében a teljesítmény értékelésének fontossága, mely a cégek profitorientáltságából adódik, ennek vonzata, hogy nélkülözhetetlenné vált az emberi munkaerő fejlesztése is (Roóz, 2016).

## 2 Teljesítményértékelés

### 2.1 Teljesítményértékelés kialakulása

Amióta az emberi élet megjelent a földön és kialakultak emberi csoportok, azóta értékeljük, illetve minősítjük a minket körülvevő környezetet, egymást és nem utolsósorban saját magunkat. Így a teljesítményértékelés történelmileg nagyon hosszú múltra vezethető vissza. Különböző kultúrákban azonban eltér az értékelési rendszer felépítése (Lazányi et al, 2014). A teljesítmény fogalma, és megítélése is kulturálisan kódolt (Lazányi, 2012)

A történelem Kínát jelöli meg példaként a III. századból, ahol már megjelenik az értékelés valamilyen kezdeti formája (Brádi, 2007), azonban lehetne példaként említeni a XVII. századi Írországot vagy a XVIII. századi Skóciát is, ahol kifejezetten már a teljesítményt értékelték. Ám az értékelő módszerek első kezdeményei a XIX. században, az USA-ban tűntek fel, ahol a minősítő módszereket az iparban kezdték alkalmazni. Szintén erre a századra tehető magyarországi múltja is a közsférában.

A XX. század első felében már a személyiségjegyeken alapuló értékelési eljárást használták a tiszti katonák értékelésére. A század második felében az Amerikai Egyesült Államokban a vállalatok túlnyomó része átvette az értékelési technikák valamelyik formáját. Az 1970-es évektől Európában is ismertté vált az értékelési rendszer használata. Az 1980-as évektől az USA-ban már elterjedt rendszer volt maga a teljesítményértékelés.

A '90-es években megjelent egy új fogalom: a teljesítménymenedzsment (Gyökér, 1999), mely által az értékelés ma már rugalmasabb formában zajlik, mint az eddigi időszakokban. A vállalatoknál megfelelően kiépített teljesítménymenedzsmentet szolgáló rendszer gyakorlati alkalmazása során ösztönzően hat a munkavállalókra, így segíti elő az adott szervezet céljainak elérését. E rendszerek kialakítása nagy szakértelmet és széles látókört igényel. Ezzel összefüggésben van a szellemi tőke meghatározó szerepe a teljesítmények növelésében, ami szerves részét képezi az intellektuális tőkének (Gácsi et al, 2014).

## 2.2 Mi is valójában a teljesítményértékelés?

Életünk során mindannyian folyamatosan értékelünk spontán vagy direkt módon. A mindennapokban is szükségünk van arra, hogy mások értékelése által visszajelzéseket kapjunk arról, hogy tetteink hasznosak, illetve minősíthetőek.

A munkahelyünkön sincs ez másképp, hiszen fontos, hogy tisztában legyünk mások rólunk alkotott véleményével. Az értékelés során így nemcsak a vezető, hanem a munkavállaló is lényeges információkhoz juthat, hiszen az alkalmazottak számára is elengedhetetlen, hogy ismerjék szervezetén belüli helyzetüket, és a vezető munkájukról alkotott véleményét.

Gazdag Miklós (1989) írásában, az Ergonómia 2. számában olvasható, hogy „Számos munkapszichológiai vizsgálat tapasztalata egyértelműen jelzi; a dolgozók alapvető igénye, hogy munkájukról és eredményeikről megfelelő visszajelzést kapjanak, jórészt kielégítetlen marad”. Mára már tudjuk, hogy az értékelésnek a munkavégzésben fontos szerepe van, mert ösztönző hatást gyakorol az egyénekre. A nem kielégítő értékelés azonban gyengíti a hatékony teljesítmény kiteljesedését.

A teljesítményértékelés tehát olyan folyamat, mely a stratégiai vezetés által a szervezeti kultúra folyamatos alakításával jelentősen módosítja egy cég jövőjét. A sikeres működés érdekében a vezetőknek figyelembe kell venni a termelési folyamatok kihívásait, és ehhez biztosítani kell a megfelelő alkalmazotti közösséget.

## 2.3 Az emberi erőforrás menedzselése

Az emberi erőforrás menedzselésének folyamata igen bonyolult és sokirányú tevékenység, több feladatot foglal magába. Egyrészt tartalmazza a személyzet toborzását, kiválasztását, valamint foglalkoznia kell a beilleszkedés elősegítésével kapcsolatos feladatokkal, végül pedig a már kiválasztott személyzet képzésével. A vállalat működése során, ha e rendszer megvalósul, akkor előre lendíti, segíti a cég magas színvonalú termelékenységét, a kitűnő minőség alakulását.

A humán erőforrás menedzsment szakembereinek elsődleges célkitűzései között szerepel a munkaerő minőségének javítása és a termelékenységének ösztönzése. A menedzsment tevékenységét akkor tekinthetjük eredményesnek, amennyiben az olyan értékek, mint az alkalmazottak elégedettsége és személyes fejlődésük előrelépést mutat. Ezen tényezők alakulásának mérését a rendszeres és tudatos teljesítményértékelésen keresztül lehet megvalósítani. A jutalmazás/javadalmazás kérdésköre is része a teljesítményértékelésnek, valamint a kompetenciákkal is szoros összefüggést mutat (Csiszárík-Kocsir et.al, 2009; Bárdos et al., 2014 b). Az elégedett munkavállalók meghatározó tényezői, hogy munkájukat a megfelelő munkáltatónál, a megfelelő vállalati információk alapján, megfelelő

kompetenciákkal, megfelelő minőségben, állapotban, időben és helyen lássák el, Ezek teljesülése mentén, szinte törvényszerű a köcsönös a megelégedettség. is. (Pató, 2013, Pató, 2014)

Általában kétfajta értékelés létezik párhuzamosan egymás mellett: a formális és az informális értékelés. Az informális minősítés tulajdonképpen a vezetők szimpátiája vagy a vezetőkre gyakorolt befolyás alapján történik, ami által az értékelt személy előnyben részesül másokkal szemben. A formális értékelés az informális értékeléssel szemben objektívebb, mivel nyomon követhető és visszaellenőrizhető.

A leírtak alapján jól látható a két értékelési forma közötti különbség. Míg az egyik bizonygatja, hogy a kiválasztott személy jól látja el a rábízott feladatokat, addig a másik feltárja, hogy milyen értéket képvisel a betöltött munkakör a szervezetben.

A legtöbb esetben minden szervezet maga állítja össze értékelési rendszerét, aminek használatával lehetőség nyílik arra, hogy logikus és rendszeres mérés segítségével minősítsék dolgozóikat. Az összeállítás során a szervezet eldönti, hogy kik azok, akik értékelnek, mi az értékelés tárgya, milyen értékelési eljárást alkalmaznak és hogyan, valamint az eredmények ismertetése milyen módon történjen, hogy e folyamat ösztönzően hasson az egyéni teljesítményre úgy, hogy az a szervezet céljait is szolgálja egyben (Poór, 2005).

A végeredmény lehetőséget ad felülvizsgálatra, megmutatja az elért teljesítményt, melynek következtében kitűzhetővé válnak a jövőbeli új célok.

Mivel a munkaadók számára a legalapvetőbb a termelékeny működés, ami az alkalmazottak teljesítményének hatékonyságától függ, ezért elengedhetetlen a megfelelő ösztönzés, a motivációs eszközök kiválasztása a beosztottak eredményeinek javítása érdekében. A tréningek, képzések is óriási szerephez jutnak a vállalat életében (Bárdos et al., 2014 a). A kényszer által elvégzett munka sosem fogja elérni azt a hatékonyságot, mint az, amelynek teljesítését egyéni törekvések hajtják.

### 3 Ösztönzés, motiváció

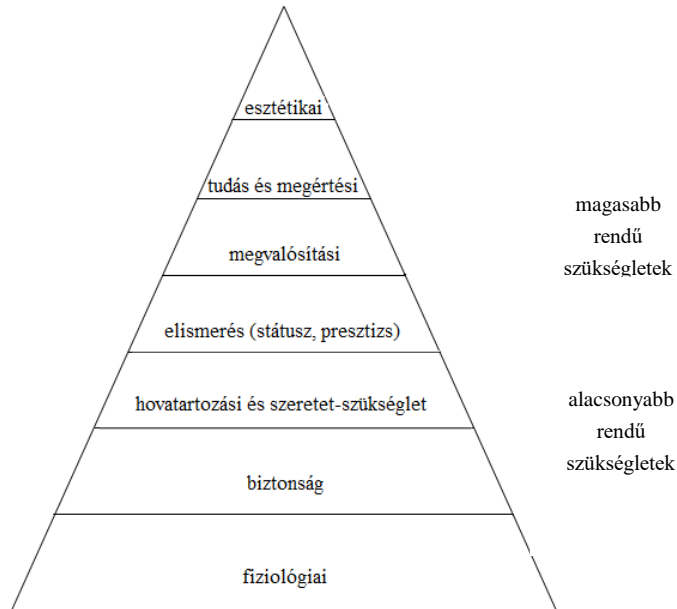
A motiváció azon folyamatok kiteljesedése, amelyek szokásaink irányát, intenzitását határozzák meg. A motiváció tulajdonképpen az emberi igények kielégítésére irányuló ösztönzés, erőssége valójában attól az „anyagi ösztönzéstől” függ, amit a feladat elvégzésével az egyén megkaphat. Mivel az emberek eltérően érzékelik és értékelik saját szükségleteiket, eltérőek a céljaik, ezért fogalmazhatunk úgy is, hogy motivációjuk személyfüggő. A szükségletek azok a motivációs hajtóerők, amelyek az emberek személyes céljai mögött állnak (Weiss, 1990).

A kutatások szerint a dolgozó ember számára a belső motivációs tényezők nagyobb hatással vannak, ilyen például az önmagával és a munkájával való elégedettség, míg a vállalat csak külső motivációs eszközökkel, vagyis a bérrel és juttatásokkal élhet. A motiváció lényege hogy az ember olyan lény, amely állandó szükségállapotban van, és egyre többet akar (Pásztor – Valent, 2016).

Az emberek szükségletei nagyon változatosak lehetnek: az élettani elvárásoktól egészen azokig a szükségletekig terjedhetnek, amik a közösség által elégíthetők ki. Ezen igények közül több – kevesebb, egy adott rendszerrel szemben történő elvárásként, szükségletként jelenhet meg. Ha ezek az elvárások kielégítetlenek maradnak, az még erősebb befolyással bírhat a apparátusra és magára az egyénre, mint ha azok már kielégítettek lennének.

Az ösztönzéshez kapcsolható ideológiai kérdések nagyon közeli kapcsolatban vannak az emberi erőforrás menedzsment elveivel. Előtérbe kell helyezni az emberi erőforrás motiválásánál az emberi alaptermészetre jellemző különleges, kiszámíthatatlan jelleget, amely a többi erőforrástól igencsak eltérő. Ennek az alapvető körülménynek az ismeretében kell kimunkálni a gyakorlatban a motiválási folyamatot (Rozgonyi – Roóz, 2005). A motiváció ugyanis alapjaiban egy vezetési funkció, mellyel egy adott cég vezetője, olyan viselkedésre, magatartásra készíti az egyént, mint dolgozót, amelyre alapozva megteremti az alkalmazottak irányítását. Tehát az irányítási, befolyásolási folyamat jelenti a motiválás fő szakaszát (Holicza, 2016).

Az alapvető szükséglet-hierarchiára épülő tézisek alapján az emberek ösztönzése egy-egy szükséglet kielégítésének a függvénye. Maslow volt (1954) az - az amerikai pszichológus, akinek - hierarchikus makettje a legnépszerűbb, az általa végzett szükséglet-analízis és osztályozás a legelterjedtebb a motiváció-tartalomelméletei közül. Az emberi szükségleteket úgy sorolta be a legalapvetőbb csoportokba, hogy ezek között a szükségletek között felsorakoztatta a hierarchiát és megállapította a köztük fennálló esetleges kölcsönhatásokat.



1. ábra  
Maslow féle „szükséglet piramisa”

Forrás: Vámos Z., (2004)

Vannak azonban olyan elemzők is, akik az egyének másodlagos igényeire, szükségleteire - a hatalomra, a kötődésre és a teljesítményre – helyezik a motiválhatóság alapját. Ez az ideológia azt jelenti, hogy azokra az alkalmazottakra, akik a kiszolgálást végzik és segítenek az ügyfeleknek, nem jellemző, hogy hatalmi pozícióra törekednének valaha is (Vámos, 2004).

Ezek az elméletek alátámasztják azt, hogy valójában az ösztönzést nem lehet egy séma alapján kialakítani.

## 4 Teljesítményértékelés célja

A versenyszférában a teljesítmény kulcselemként jelentkezik. Nem más, mint az erőforrások minél eredményesebb kiaknázása, az alkalmazottak teljesítményének javításával. Többnyire elmondható, hogy a szervezetek életében felerősödött a teljesítmény értékelésének fontossága, mely a vállalatok profitorientáltságából adódik, ezért nélkülözhetetlenné vált az emberi munkaerő fejlesztése. Ennek érdekében a cél egy olyan rendszer felépítése, mely az alkalmazás során ösztönző

hatást kelt, ezáltal lendíti előre az adott szervezet céljainak elérését egy világos és teljesíthető követelményrendszer segítségével.

A rendszer kialakítása fontos szerepet tölt be minden vállalat életében. A célok elérése magába foglalja a jó szakemberek megszerzését, megtartását a folyamatos motiválás útján. A motiválás hatékonyságát az erősségek kiemelésével segíthetjük elő, mely szinten tartja a dolgozók elégedettségét.

#### 4.1 Értékelési feladatok

A fő célok mellett a dolgozóknál elengedhetetlen szempont és feladat a munkaidő maximális kihasználása, a hatékonyságra való törekvés, a szaktudás és a képességek, készségek erősítése, a tapasztalatszerzés, valamint az eredményekre és az előrelépésre való tendencia.

Az előző szempontok mellett a szervezetnek is vannak olyan elvárásai, amelyeket szem előtt kell tartani. Ezek a következők:

- stratégiai célok kivitelezésének elősegítése,
- EEM funkciói,
- termelékenység növelésének elérése,
- egyértelműség és közérthetőség,
- teljesítményelv (Farkas et al, 1994).

További célok ezeken felül:

- az egyéni fejlesztési igények szisztematikus értékelése,
- az egyéni igyekezet ösztönzése és jutalmazása,
- a dolgozó helyzetének, fejlődésének szemléltetése,
- a dolgozó adottságairól való adatszolgáltatás a munkaerő-tervezés részére,
- előléptetési célokhoz való tájékoztatás biztosítása a további tervezéshez,
- jogszabályoknak való megfelelés (Takács, 2001).

A teljesítményértékelés nemcsak a dolgozó munkáját segíti, de lehetőséget nyújt az alkalmazott és a szervezet közti kommunikáció létrejöttére is. Ha a kommunikáció egyértelmű, az elvárások összehangoltak, akkor tökéletes a dolgozók és a vezetők közti kooperáció, mely által elkerülhetőek a szervezeten belüli félreértések.

Aszerint, hogy a vezetők mire használják fel a szervezeti célokat, további csoportosításokat is létre hozhatunk. A szervezetek vezetői az ítéleteik és a visszajelzéseik révén ösztönzik alkalmazottaikat. A személyzeti menedzserek

nemcsak ösztönözésre alkalmazzák a teljesítményértékelést, hanem arra is, hogy a saját programjukat, irányelvüket is minősítsék. Az értékelési folyamatban keletkező eredményeket több célra is felhasználják. Ezek a célok akár szemben is állhatnak egymással.

Az értékelés célját még azelőtt ajánlatos meghatározni, mielőtt a rendszer megtervezésre kerülne, hiszen ezek az elkövetkezendő időszakban utat mutatnak a különböző alternatívákra.

## 4.2 Értékelési és fejlesztési törekvések

A munkahelyek jellegzetesen két fő célt tartanak szem előtt az értékelés során, mégpedig az értékelési és a fejlesztési célokat. Az értékelő célok fontossága abban rejlik, hogy általuk kerüljenek meghatározásra azok az ellenszolgáltatások, illetve kompenzációs lehetőségek, melyek az értékelés eredményének ismerete során derülnek ki. Az értékelési folyamat által így az alkalmazottal kapcsolatos igazgatási és adminisztratív döntéseket alá tudják támasztani, ennek érdekében a munkavállaló teljesítményét mérik, mely eredmény összehasonlításra kerül a korábbi időszakban megjelölt célkitűzésekkel, a munkakörben megjelölt feladatokkal.

Az értékelésből szerzett információk ekkor alapul szolgálhatnak azon fontos kérdések eldöntésében, mint a munkatárs díjazása, előléptetése vagy éppen áthelyezése (Hámori et al, 1998). Továbbá az eredmények ismerete lehet munkaerő csalogató vagy akár a távlatokra nézve a vezetés számára továbbképzési információit is hordozhat.

A másik célkategória a fejlesztési lehetőségeket foglalja össze a teljesítmény tükrének pozitív irányú elmozdulása érdekében. A javuló tendencia megvalósulásához fontos, hogy az érintettek visszajelzést kapjanak múltbéli eredményeikről, ami a jövőbeli munkavégzéshez ad fontos információt. Ezek ismeretében egyértelművé válik a fejlesztés iránya. A fejlődés érdekében definiálni kell, hogy mely területeken szükséges a munkavállalók előremozdítása.

E folyamatot követően már meg lehet határozni a célokat. Az eredmény alapú és a fejlesztő értékelés különböző viselkedést vált ki az alkalmazottakból, így a munkatársak magatartása erősen befolyásolja a munka eredményességét (Barlai, 2007).

Az eredmény mérése a dolgozókból nagyfokú megfelelési kényszert hoz elő, a jutalmazás reményében javul a munka teljesítménye, elkötelezettebbé válnak feladatuk irányába, nő a vezető tekintélye, így a beosztottban erősödik a felettesétől való függés. Ezzel szemben a fejlesztő értékelés esetében a vezető-beosztott kapcsolat szorosabb. A vezetőre, mint segítőre tekintenek beosztottai.

A teljesítmény értékelési rendszer megalkotóinak e célokra nagy hangsúlyt kell helyezni a minél tökéletesebb működés érdekében.



## 5 Teljesítményértékelési technikák

A teljesítményértékelés módjának kiválasztása nem könnyű feladat a szervezet életében, hiszen a teljesítményértékelés segítségével összehangolhatóak a szervezeti és az egyéni célok, javítható a szervezeten belüli kommunikáció, valamint kialakítható a teljesítményhez kötött jutalmazás rendszere. A teljesítményértékelés formájának meghatározásához két alapvető kérdést kell megválaszolnunk.

Saját, a szervezet által kialakított rendszert vagy más szervezet kifejlesztett rendszerét alkalmazzuk?

A teljesítményértékelés lényeges eleme a szervezeti kultúrának, ezért noha a már kidolgozott rendszer számos előnnyel jár, mint például a kialakításához szükséges költségek megtakarítása, azonban minden szervezetnek egy olyan értékelési rendszert kell kidolgoznia, ami összhangban van saját kultúrájával, mivel a vállalat saját maga által kialakított rendszerét egyszerűbb elfogadtatni a saját szervezete tagjaival.

A következő kérdést, amit meg kell válaszolnia a szervezetnek az, hogy milyen módon történjen az értékelési összetevők meghatározása (Nemeskéri – Fruttus, 2001)?

Az egyik lehetőség, hogy a munkaköri leírást alapul véve kiválasztják a tényezőket. A másik megoldás, hogy az értékelési eljárás az összetevők meghatározásával indul, amit a vezetők az adott alkalmazottal közösen végeznek. Ebben az esetben az értékelési tényezők nem állandóak.

Miután megválasztották a fent említett kérdéseket ki kell választani a szervezet számára leghatékonyabb teljesítményértékelési módszert, melynek két típusát különböztetjük meg: az egyéneket és a több személyt egyidejűleg értékelő technikát.

### 5.1 Magát az egyént értékelő technikák

Az előbb említett értékelő módszeren belül több változatot különíthetünk el egymástól. Ezek az alábbiak:

- Osztályozó, értékelő skála

A vállalatok számára egyik legismertebb értékelési eljárás, aminek számos módoszata van. A módszer során kiemelik a teljesítmény ismérveit és azokat a skálán 1-5 - ig terjedően osztályozzák, ami az alkalmazott teljesítményét minősíti. A módszer előnye, hogy az értékelő folyamat gyorsan zajlik, költség megtakarító, valamint segítségével könnyű az összehasonlítás.

- Munkanorma

Hazánkban máig a legelterjedtebb eljárás mód, azonban ez a módszer csak a termékekre és azok előállításához felhasznált tényezőkre (munkaidő, darabszám stb.) fókuszál. A nyugati országokban már egyre kevésbé alkalmazzák, hiszen a munkanorma az értékelésnek csak egy bizonyos hányadát képezi.

- Kötetlen formájú jelentés, esszé

Elsősorban a fejlesztési célok megvalósítására alkalmazzák, mivel egy átfogóbb képet mutat az értékelt egyénről. A módszer gyengesége abban rejlik, hogy nem ad lehetőséget az alkalmazottak összehasonlítására.

- Kritikus esetek módszere

Az értékelő meghatározza a vizsgált dolgozó kimagaslóan jó illetve rossz eseteit, és az eredményről tájékoztatja az egyént. Önmagában nem alkalmazható módszer, kiegészítésre szolgál. Az előző módszerhez hasonlóan ez sem alkalmas összehasonlításra, ezen felül hátránya még, hogy időigényesebb a többi eljárásnál.

- Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála

Az osztályozó skála és kritikus esetek módszerét vegyíti.

- Magatartás-megfigyelő skála

Osztályozó skálákat ötvözi a kritikus esetek módozatával, és a magatartásformák gyakoriságát vizsgálja.

- Célközpontos vezetés

Az előzőekkel ellentétben ez a technika a jövőbeli célokat határozza meg a teljesítménnyel szemben. Ezeket az értékelt és az értékelők együttesen fogalmazzák meg. Az alkalmazott az értékelés eredményének fényében időben módosíthatja eszközeit (Farkas et al, 1994).

## 5.2 Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek

Míg az előző esetekben az értékelés során csak egy személy értékelése történik, addig e módszer során egy időegységben akár több egyén értékelése és az egyének összehasonlítása is megtörténhet.

Ez esetben két változatról beszélhetünk, ez a rangsorolás és a kényszerített szétosztás.

- Rangsorolás

A beosztottak egymáshoz viszonyított sorba állítása, amely a legjobbtól halad a legrosszabb felé.

- Kényszerített szétosztás

Az alkalmazottak besorolása eltérő teljesítmény csoportokban történik (Farkas et al, 1994).

## 6 A Cég története

Az általam bemutatni kívánt cég egy angol multinacionális vállalat, melynek anyavállalata Angliában található. Megközelítőleg 60 országban működik, ahol egyésségügyi márkák, háztartási márkák és higiéniai termékek gyártásával és azok forgalmazásával foglalkozik. Egy igazi világcég, amit mi sem mutat jobban, minthogy háztartások millióit, azaz csaknem 200 országot érint a termékek értékesítése, valamint a Londoni tőzsdén a legnagyobb vállalatok között is igen előkelő helyen szerepel. Termékpalettája széles, közel 20 márkát foglal magába.

A cég története napjainktól közel 200 évre nyúlik vissza, hiszen még az 1800-as évek elején került sor az alapítására. Kezdetben egy kis vállalkozásként indult, ami két évtized alatt családi vállalkozássá nőtte ki magát, amely akkor még csak háztartási cikkek forgalmazásával foglalkozott. 60 évvel az alapítást követően megnyitotta első tengerentúli leányvállalatát, amelyet két évvel később a Londoni tőzsdén történő jegyzés követett. Az 1930-as évek elején újabb két, mai napig piac vezető márkával bővült a termékeinek listája. Az ezt követő időszak során számos átalakuláson ment keresztül, mígnem a 20. század végével két cég egyesüléseként elnyerte a mai formáját.

Az összeolvadást követően a hangsúly a cég folyamatos átalakulásáról átkerült a törzsmárkák fejlesztésére, ezzel együtt a már meglévő piaci szegmenseinek minél hatékonyabb kihasználására. Ennek köszönhetően az új vezetőség számára a megnövekedett marketing tevékenység és a termékek innovációja jelentette az új stratégiai vonalat, nem elhanyagolva természetesen a fogyasztói szükségletet sem. Ez a szemlélet a mai napig sem változott, a cég folyamatos növekedésének, sikerének kulcsa lett. A cég ereje mondhatni a részletekben rejlik. Folyamatosan szem előtt tartja ma is az innovációs igényeket, kifejlesztve újabb és újabb termékeket, megfelelő időzítéssel a kor kersletének megfelelően dobva azokat a piacra.

A szervezet folyamatosan képes volt a rohamosan változó világ igényeivel is lépést tartani. Erős márkáinak és a továbbfejlesztett, új termékeinek köszönhetően a válság okozta nehéz piaci helyzet dacára is kedvező eredményt ért el, amit mi sem bizonyít jobban, mint hogy a cég folyamatos növekedésre volt képes az előző időszakaihoz képest. A népszerű termékek gyártásának és forgalmazásának köszönhetően a cég töretlenül világszerte a tisztítószeres és a higiéniai termékek piacán.

A szervezet, ahogy azt már az előzőekben említettem, több mint 60 országban képviselteti magát, mely országokban együttesen a foglalkoztatottak száma

meghaladja a 35.000 főt. A vállalat közép-kelet-európai régiójának kereskedelmi központja Magyarországon található, ahol acég magyarországi leányvállalata 2008-ban gyáregységet hozott létre. Jelenleg hazánkban közel 1.200 főnek nyújt biztos jövedelmet, akiktől a cég vezetői elvárják a kimagasló nemzetközi követelményeknek megfelelő munkavégzést. Ennek ellenőrzése és fenntartása érdekében a cég kiépítette saját teljesítményértékelési rendszerét.

## 7 Teljesítményértékelés a Cég életében

Tanulmányomban az előző fejezetben bemutatott Cég által használt teljesítményértékelési rendszert mutatnám be példaként.

E nagy múltú cég mérete megkövetelte valahány leányvállalata esetében is a teljesítményértékelés bevezetését. Ennek érdekében a vezetőség törekedett a lehető leghatékonyabb értékelési rendszer kialakítására, mivel ez szolgál az emberi erőforrások tevékenységének támogatójaként. Vagyis e szervezet számára is lényeges a teljesítményértékelés alkalmazása, mely által a szervezeti és az egyéni célok összhangba hozhatók. Mindemellett a rendszer által kapott eredmények kiindulópontot jelentenek a jutalmazási rendszer kialakításában.

Az általam kiválasztott cég, teljesítményértékelését évente kétszer végzi, amire ezek alapján évközben és az üzleti év végén kerül sor, amikor is az értékeltek félévre vonatkozó eredményét mérik. Két speciális esetet különböztet meg a szervezet, amikor nem valósítható meg a értékelés. Ilyen az alacsony szinten teljesítők és az új alkalmazottak esete. Azoknál az alkalmazottaknál, akik minősítésük szerint alacsony szinten teljesítettek, és nem hozták a tőlük elvárt teljesítményt, meghíúsul az értékelés. Ez abból adódhat, hogy képtelenek voltak alkalmazkodni egy új, nem várt szituációhoz, és így visszavetik a csapatuk, vagy esetlegesen a szervezet teljesítményét. Számukra rendhagyó módon, 90 nap elteltével, félévközi újraértékelés történik. Az újonnan érkező dolgozóknál az első értékelési periódusban információ hiány miatt marad el az értékelés, hiszen ez esetben az értékelő még nem kap teljes képet a dolgozó teljesítményéről.

A cégnél az értékelési folyamatban a tehetség gondozás is kiemelkedő szereppel bír. Ez egyrésztől biztosítja, hogy kiváló tehetségek legyenek a cégnél, másrésztől kijelöl egy utat, segít abban, hogy az egyén kulcsszereplőnek érezze magát a cég életében.

A cégnél a 360 fokos módszerrel szemben, ami már manapság nagyon elterjedt, a 180 fokos értékelést működtetik. 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 beosztottaikat. 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 megelőzve 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 időszak 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.

## 7.1 Az egyén és a szervezet kapcsolata

Az általam bemutatott cég nagy hangsúlyt fektet a személyi fejlődésre, ezért a karrier lehetőségek kiaknázása két pillérré épül. Egyrészt az elmúlt időszak teljesítményének feltárására alapoz, vagyis magára a tényekre helyezi a hangsúlyt. Másrészt a jövőbeli lehetőségek kutatására fókuszál, ami az alapján történik, hogy az egyén az előző időszakban tapasztaltak során mennyire volt nyitott az új feladatokra és milyen képességekkel rendelkezik a váratlan szituációk felmerülésével szemben, azaz mennyire képes a folyamatosan, új kihívásokkal megtűzdelte helyzetekben helytállni.

E két pillér az egyén szemszögéből valójában két tényező, vagyis a tartós teljesítmény és a lehetőség avagy a tanulási képesség függvénye.

A tartós teljesítményre a vállalat három indikátort határozott meg: a jelen kézbentartását, ami egy év távlatában mért, felelősségi körön belüli kimagasló eredményt jelzi, a jövő generálását, ami a kijelölt felelősségi körön túlmutató teljesítményre utal stratégiai időkeretben vizsgálva, végül a csapat inspirálását, mely az általa vezetett csapattagok teljesítménye általi eredményben tükröződik.

A cég dolgozóit jellemvonásaik alapján két csoportba sorolja vezetés aszerint, hogy a csoportba tartozók, a tanulási képességeiket milyen szinten használják. A jellemvonások mindkét csoportban pozitív tulajdonságokat jelölnek, de még az egyik csoportban lévők hajlamosak megrekedni egy bizonyos szinten, addig a másik csoport tagjai képesek a tovább lépésre, a nyitott gondolkodásra. Hosszú távon azonban a sorozatos tapasztalat szerzés által lehetőség nyílik az egyik

csoporthoz a másikba való átlépésre. Ezt segíti az értékelési periódus végén a felettes által levezetett egyéni megbeszélés is.

Minden egyes értékelést követően az egyéni megbeszélés keretében az érintett felek számára kiértékelik a teljesítményértékelés során megkapott eredményt. Ekkor sor kerül a további feladatok kitűzésére a fejlődési folyamat és az ehhez szükséges lépések meghatározására. Az egyéni igények figyelembe vételével amennyiben szükséges, fejlődést szolgáló egyéni tréningek vehetők igénybe. Ezeket a fejleszteni kívánt készségekre és képességekre javasolják az értékelést végzők. A vállalati tréningek tervezésénél lényeges kritérium, hogy ezek illeszkedjenek az alkalmazott készségeihez. E mellett nélkülözhetetlen, hogy az előírt tréningek az egyén karrier útjához kapcsolódjon.

A megbeszélés nemcsak a fejlődési program kialakításában segít, hanem esetlegesen előre lendíti az értékelt és az értékelő közti kapcsolatot.

A nagy múltú vállalkozás úgy véli, hogy az értékelési folyamatainak lefolytatása hasznos mindkét fél részére. A legnagyobb kihívás azonban az, hogy a folyamat valamennyi fél számára, mind az alsóbb szinteken, mind a vezetői szinten ösztönzőleg hasson.

## Összegzés

Az ember környezete által napi rendszerességgel megmértetik. A közösség már gyermekkorától fogva a viselkedési, a tanulási elvárásokon keresztül, majd később a munka világában kihívásokat állít eléjük, amelyeket képességeink megmértetése által kell legyőznünk. Az iparszerű termelés kialakulásának idején jelent meg vezetési problémaként az alkalmazottak teljesítménye. A '90-es évektől kezdődően megjelent a dolgozók magatartásának valamint teljesítményének értékelése, mely magával vonta az értékelésnek rendszerben történő kialakítását. A teljesítményrendszer megalkotása nem egyszerű feladat, fontos, hogy mindenre kiterjedő legyen és a szervezeti kultúrával összehangolt rendszert hozzanak létre.

Manapság a gazdaságban legfőbb erőforrásként az ember jelenik meg, ezért nélkülözhetetlen, hogy a munkatársak egybeolvadjanak a szervezeti kultúrával, magukénak érezzék a szervezet egészét. Egy vállalat eredményessége nagymértékben függ alkalmazottaitól, ezért elengedhetetlen a szervezet iránti elkötelezettségük elősegítése (Roóz, 2006). Ennek egyik lehetséges módja a teljesítmény értékelése. A munkavállaló viselkedésének, az általa végzett munka eredményességének értékelése nemcsak a szervezet számára, hanem az egyén számára is nélkülözhetetlen. A szervezetnek azért fontos, mert a vállalati célok az egyének nélkül elérhetetlenek lennének, ezért az ő teljesítményük határozza meg a célok véghezvitelét. Az egyén számára a szervezet a létfenntartás eszköze, ezen felül az önmegvalósítás helyszínéül szolgál. A visszajelzések során a beosztottak

megélhetik a teljesítményük eredményességéből fakadó sikerélményt, a fontosság érzetét.

A belső eredmények mellett külső eredmények is kapcsolódnak az értékeléshez. Ilyen visszacsatolás a vezetőtől kapott dicséret, az előléptetés, esetleges jutalom, de ezen felül számos módszer áll a vállalkozások rendelkezésére a teljesítményértékelési rendszerük kialakítása során (Barlai, 2007).

### Felhasznált irodalom

- [1] Bárdi, L. (2007): Kína- A letűnt istenek birodalma, Alexandra Kiadó, Pécs
- [2] Bárdos, I. K. - Varga, E. – Szira, Z. – Pallás, E. (2014a): The significance of trainings and competencies in HR. In: Takácsné György Katalin (szerk.) Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék. XIV. Nemzetközi Tudományos Napok : Gyöngyös, 2014. március 27-28. : program : előadások és poszterek összefoglalói 264 p. Konferencia helye, ideje: Gyöngyös , Magyarország , 2014.03.27 - 2014.03.28. Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 2014. pp. 1547-1557.
- [3] Bárdos, I. K. - Varga, E. - Szira, Z. (2014b): Kompetenciák és jutalmazás/javalmazás az emberi erőforrás-menedzsmentben. In: Nagy Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században : IV. tanulmánykötet . 451 p. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2014. pp. 327-335.
- [4] Barlai, R. (2007): Teljesítményértékelés, Műszaki Kiadó, Budapest
- [5] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Szira, Z. – Varga, E. (2009): A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban, Humánpolitikai Szemle, 2009. 7.-8. szám, 132.-140. old.,
- [6] Farkas, F. – Karoliny, M. – Poór, J. (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [7] Gácsi, R.- Komáromi, K.- Zéman, Z. (2014): „Elrejtett” tartalékok az emberi erőforrás gazdálkodásban, avagy a HR controlling lehetőségei. In: Dénes Tamásné (szerk.) Controlling esettanulmányok: Izgalmas kihívások - sikeres megoldások : [Controlling az üzleti siker érdekében]. 197 p. Budapest: SALDO Kiadó, 2014. pp. 170-176.
- [8] Gazdag, M. (1989): Ergonómia 2. sz,
- [9] Gyökér, I. (1999): Humán erőforrás menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [10] Hámori, A. Őri, J. – Pongrácz, L. – Takács, Gy. (1998): Bérezés Ösztönzés (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [11] Holicza, P. (2016): Career Directives for the New Generation of Engineers.

Science Journal of Business and Management, 4(1-1), pp.15-21.

- [12] Lazányi, K. – Holicza, P. – Baimakova, K. (2017): Different Cultures Different People. Exploring the Influence of Personal Values and Cultures in the Workplace, pp.183-200.
- [13] Lazányi, K. (2012): A társas támogatás szerepe egy individualista társadalomban, A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményel 4:(2) pp. 51-58.
- [14] Nemeskéri, Gy. – Fruttus, I. L. (2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana, Ergofit Kft., Budapest
- [15] Pasztor, J. - Valent, Sz. (2016): Fringe Benefit-still a Motivation?. Proceedings of FIKUSZ 2016, pp.127-140.
- [16] Pató Gáborné Szűcs Beáta (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, Munkaügyi szemle, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [17] Pató, B. Sz. G. (2014): The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions, International Journal of Business Insights and Transformation Volume 7 / Issue 1, October 2013 – March, 2014. pp.68-73.
- [18] Poór, J. (2005): Rugalmas ösztönzés rugalmas juttatások (KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest
- [19] Roóz, J. (2006) A menedzsment alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Budapest
- [20] Roóz, J. (2006): A menedzsment alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Budapest
- [21] Roóz, J. (2006): Az Emberierőforrás-Menedzsment Alapjai, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Budapest
- [22] Rozgonyi, T. – Roóz, J. (2005): Humán Erőforrás Menedzsment, Az Európai Alap Támogatásával, Budapest
- [23] Takács, S. (2001): A vezetők és beosztottak céljai a teljesítményértékelés során. Vezetéstudomány, folyóirat 11., p. 31-41.,
- [24] Vámos, Z. (2004): Humán Erőforrás Menedzsment, LSI Informatikai Oktatóközpont, Budapest
- [1.] Weiss, D. H. (1990): Hogyan ösztönözzük beosztottainkat? Park Könyvkiadó, Budapest