

# **A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KAPCSOLATA A HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEIVEL**

*THE INTERRELATION BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL AND  
ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*

**LEPP KATALIN tanársegéd**

Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar,  
Vállalkozás és Emberi Erőforrások Intézeti Tanszék

## **ABSTRACT**

Performance appraisal is an activity that provides support to different areas of human resource management in order to contribute to the economic profitability of the companies. The employees are in need of regular feedback concerning their work, its quality and the behaviour at the workplace because the profitability of their work performance can be evaluated according to the mentioned factors.

Performance appraisal is considered to be an important event in the life of the employees because it is the frame to evaluate their work; to determine the tasks to be done; to determine the purpose of the whole activity; to decide about a possible pay raise; to discuss about the future career opportunities and to have a satisfaction survey concerning the employees.

A well prepared performance appraisal can be considered as a base for the whole process of human resource management from the recruitment of workers through retention, carrier management, training and motivation to the discharge.

This study examines the interrelation between performance appraisal and the functions of human resource management.

## **1. Bevezetés**

Egy szervezet sikere több termelési tényezőn múlik, versenyképességének megőrzésében és a vállalat fejlődésében legjelentősebb erőforrásként mégis az emberi tőke jelenik meg, hiszen rajtuk múlik a többi erőforrás optimális kihasználása és összehangolása is. Ezt a fajta szemléletet már egyre több helyen ismerik fel és alakítják ki ennek megfelelően szervezeti és humán erőforrás stratégiájukat. Az emberi erőforrás, vagy emberi tőke a vállalat számára speciális erőforrásként jelenik meg, amely önálló akarattal és véleménnyel rendelkezik. Elvárásai vannak a vállalattal szemben a munkahelyi körülményeivel, a munkatársakkal, a feletteseivel és a juttatási rendszerrel kapcsolatban.

A munkavégzés során az alkalmazottaknak szükségük van arra, hogy a végzett munkájuk mennyiségéről, minőségéről és a munkavégzés során tanúsított magatartásukról rendszeres és minél objektivebb visszajelzést kapjanak, s így kerüljön megerősítésre a végzett munkájuk eredményessége. A teljesítményértékelés nagyon fontos esemény a dolgozók életében, ennek keretében értékelik munkájukat, kitűzik a következő időszakra vonatkozó célokat, az elérendő feladatot, eldőlhet a fizetésemelés kérdése, sor kerülhet a további karrierlehetőségek megbeszélésére, és nem utolsósorban szolgálhat ez az értékelés elégedettségvizsgálatként is a dolgozó részéről. Egy jól átgondolt teljesítményértékelés alapot szolgáltathat a humán erőforrás gazdálkodás teljes folyamatához a kiválasztástól a megtartáson, karrier-menedzsmenten, képzésen és motiváción át az elbocsátásig.

## 2. A teljesítményértékelés szerepe és veszélyforrásai

A teljesítményértékelés egy sokoldalú, összetett, a szakirodalom alapján egy – a humán erőforrás menedzsment területén – központi szerepet betöltő rendszer, Karoliny Mártonné (2005) a humán erőforrás menedzsment koronagyémántjának, Csillag Sára (2009) a teljesítménymenedzsment rendszert a humán erőforrás rendszerek szívének nevezte. Ennek ellenére mégis ellenérzést szülhet a munkavállalók körében. Egy teljesítményértékelő rendszer bevezetése például mindenképpen változást idéz elő a szervezetben, és mint ilyen, ellenállást válthat ki a dolgozók körében, aminek mértéke nagyban függ a rendszer kialakításának módjától, különös tekintettel a dolgozók bevonására, a bevezetés folyamatára, kommunikálására és a szervezeti kultúrára, továbbá arra, hogy mekkora változást követel a dolgozók mindennapi életében, és mennyire felel meg az érintettek elvárásainak.

Amellett, hogy a szervezetek szereplői sok elvárást támasztanak a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, nagy lehet az ellenállás is vele szemben. Többek közt sok adminisztrációs munkával járhat, sok időt vehet igénybe az értékelési folyamat, megfelelő felkészülés hiányában nem biztos, hogy elég hatékony. Ha egy rendszer nem elég komplex, csak a teljesítmény bizonyos területeit értékeli, vagy esetleg túl összetett, nehezen átlátható, esetleg több fontos kérdésre megfelelő információk hiányában nem tér ki. Nem feltétlenül látszik a kapcsolat a tényleges teljesítmény és annak értékelése között, mert nem hat más humán erőforrás területre, így például nem látszik meg a bér változásában, vagy a képzésben. Túl sok szubjektív elemet tartalmazhat, mint személyes szimpátia, vagy önkényesen választott „kritikus eset”.

„Murphy-Cleveland modellje szerint az értékelést egy sajátos kommunikációs társas folyamatnak kell felfogni, amelyben minden egyes szereplőnek megvan a saját célja és motivációja.” (Mihala, 2006.)

A teljesítményértékelő rendszer hatékonyságának vizsgálata során Mihala Tímea (2006) cikkében összesen hat kritériumot azonosít, ezek a hasznosság, a kimenetek megléte, a használhatóság, a praktikusság, a szervezeti döntésekre gya-

korolt hatás és az elfogadás kritériuma. Ezek tényezők is jól mutatják, hogy két fontos szempontnak kell megfelelnie az értékelésnek: jól felhasználó eredményeket kell biztosítani a szervezet és a vezetők számára, az érintettek által elfogadható módon.

A vállalati működés során, mind az egyén, mind a kollektíva teljesítménye információként szolgál a vezetők számára, ezek gyűjtése feldolgozása és tárolása komoly terhet ró mind a menedzsmentre, mind a humán erőforrás osztályra. Azonban ezek hiányában nehéz lenne megítélni a dolgozók munkáját és a szervezeti célokhoz való hozzájárulását.

### **3. A teljesítményértékelés kapcsolata a humán erőforrás menedzsment alapfunkcióival**

Azt, hogy a szervezet számára mennyire hasznosítható egy értékelő rendszer leginkább az eredményeinek felhasználási területei mutatják. Ha az eredmények széles körben felhasználhatóak, hasznosnak ítéljük a rendszert és ennek megfelelően komolyan vesszük. A széles körű felhasználhatóságot a humán erőforrás alapfunkcióin keresztül mutatom be.

A humán erőforrás menedzsment alapfunkciói a munkakörelemzés, -tervezés, az erőforrás biztosítás, a munkakör-értékelés, az ösztönzésmenedzsment, a teljesítményértékelés és az emberi erőforrás fejlesztés. (Karoliny et al., 2003. p. 25.)

#### **3.1 A munkaköri követelmények kialakítása**

A munkáltatók dolgozókkal szembeni elvárásait a munkaköri követelményekben határozzák meg, amelyet ismertetni kell az érintett munkavállalóval. A munkaköri leírások támpontot adnak a dolgozónak a szervezeti viszonyait illetően, útmutatóként szolgálnak feladatai és felelőségi köre kapcsán tájékoztatnak lehetőségeiről és határaitól, valamint a munkakör követelményeiről.

A vállalatok sok esetben ragaszkodnak az egyforma struktúrájú, jól összehasonlítható értékelésekhez, amelyek vállalati szinten egységesek, szabályozottak, dokumentumokkal alátámasztottak, eredményük adminisztrálható, így könnyen elemezhető. Kiemelt jelentősége van azonban, hogy a különböző kompetenciákat igénylő munkakörökre nem lehet egységes teljesítményértékelő sablont ráhúzni. A munkáltatók a dolgozókkal szembeni elvárásait a munkaköri követelményekben határozzák meg, amelyeket ismertetni kell az érintett munkavállalóval. A munkaköri leírások támpontot adnak a dolgozónak abban, hogy mi a feladatuk, általában azonban nem tartalmaznak instrukciókat a feladat elvégzésének színvonalára vonatkozóan.

A munkakörök kialakítása minden vállalat számára egyéni feladat, és az ennek alapján készülő munkaköri leírások felépítésére is pusztán ajánlások léteznek; így szervezettől függően nem feltétlenül ugyanazokra a kérdésekre adnak választ. A munkakör azonosításából kiderülhet, ki lesz az adott munkakört betöltő szakmai

vezetője, ki lesz az értékelője. A munkakörhöz tartozó feladatokból megtudható, mit fog értékelni a felettes, de az már a munkaköri leírás részletességétől függ, hogy mennyire ismerhetők meg belőle a teljesítményértékelés kritériumai, a munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok; a munkakörhöz kapcsolódó magatartások, tevékenységek; valamint a munkakörhöz kapcsolódó eredmények, kimenetek. (Devris et al., 1981.)

Az egyes munkakörök elemzése során további szempontokkal és ezáltal a munkakörök további árnyalásával kell számolnunk annak megfelelően, hogy milyen kompetenciák meglétét igénylik a dolgozóktól (Munkakör elemzési kézikönyv):

- felkészültségi igény (milyen ismereteket és tapasztalatot igényel az adott munkakör);
- a terhelés jellege és forrása (fizikai, pszichés, munkakörnyezetből adódó fizikai);
- kapcsolattartás (kommunikáció és együttműködés igénye, mértéke);
- felelősség (kiterjedése, vezetői, szakmai munka);
- probléma- és feladatmegoldás mértéke;
- vezetői és irányítói munka mértéke.

Egy hatékony és jól működő teljesítményértékelő rendszer alapját egy sokoldalúan elvégzett munkakör-elemzés adja. Ha pontosan ismerjük egy munkakör tartalmát, akkor pontosan meghatározhatóak az értékelés szempontjai, és megválaszolhatóak a teljesítményértékelés legfontosabb kérdései. Ezzel elősegíthető, hogy a dolgozók lássák az értékelési rendszer célját és értelmét, elkerülve a felesleges feszültséget a munkavállalók és az értékelést végző vezetők között, ami kiaknáztatlanul hagyja a teljesítményértékelésben rejlő lehetőségeket.

### **3.2 Emberi erőforrás biztosítás**

A munkakörök pontos meghatározása, kialakítása már jó alapot szolgáltathat a létszámtervezéshez, amihez elsőként át kell látni a szervezet feladatit. Az emberi erőforrás biztosítása az a folyamat, amely a vállalat feladatainak ellátásához szükséges munkaerőt a megfelelő helyen, időben és összetételben a szervezet rendelkezésére bocsátja.

A kölcsönös elvárások tisztázására első esetben itt, a toborzás-kiválasztás folyamatában kerül sor. Ez azonban csupán egy kezdeti tájékoztatás, és az emberi erőforrás sajátossága kapcsán nem biztos, hogy egyértelmű. Egy jól tervezett kiválasztási folyamat azonban elősegíti, hogy a vállalat azokat a jelölteket válassza ki, akik a legmagasabb szinten felelnek meg a követelményeknek. Az elvárások alaposabb megismerésére is szolgál az alkalmazás első időszakára megszabott próbaidő, amikor is mindkét félnek lehetősége van eldönteni, hogy elfogadhatóak-e számára a másik által nyújtottak.

Ahogy a teljesítményértékelés lehetőséget nyújt az egyes munkakörök alakítására, finomítására, úgy az értékelés során felszínre kerülő elvárások beépülhetnek a toborzás-kiválasztás folyamatába, az álláshirdetés megtervezésétől a kiválasztási

módszerek megválasztásáig és a konkrét alkalmazásáig. Ez a kiválasztási folyamat rendszeres felülvizsgálatát eredményezheti, ami időről időre pontosíthatja azt.

### 3.3 Ösztönzésmenedzsment

A munka eredményességét befolyásolja a dolgozók elégedettsége, képzettsége, teljesítőképessége, a szervezetben kialakult munkamorál, a szervezeti légkör, a vezetők, a szervezeti kultúra és a munkatársak egymáshoz való viszonya. Mindezek indokolják, hogy a szervezeten belül foglalkozni kell a dolgozói elégedettséggel, a munkavállalók képzésével, továbbképzésével, fejlesztésével, hogy teljesítménye megfeleljen a vállalat elvárásainak. Ahhoz, hogy teljesítmények a szervezet céljainak és a dolgozóval szembeni egyéni elvárásoknak megfeleljenek és a munkatársak is kielégíthessék egyéni szükségleteiket, a kettőt szinkronba kell hozni. Ezt az összhangot a teljesítményértékelés során teremthetjük meg.

A teljesítmény az egyén szempontjából a képesség és a szorgalom együttes eredménye, szervezeti szempontból pedig a feladat minőségi és mennyiségi tényezőivel jellemezhető. Az értékelő folyamat azonban nem zárulhat le az eredmények értékelésével, és a következő időszak célkitűzéseivel, fontos része a következők teljesítése is, hiszen ez is hozzájárul a vállalati sikerhez. Azoknál a szervezeteknél, ahol meghatároznak következményeket is az egyéni és csoportos teljesítményre és ezeket teljesítik is (jutalmazzák a jó teljesítményt és szankcionálják a nem megfelelőt), ott ez nyilvánvalóan hatással lesz a vállalat teljesítményére és ezáltal eredményeire is. Az értékelés és a javadalmazás összekapcsolását a teljesítményhez kötődő bér (performance related pay, PRP) teszi lehetővé. „A PRP szándéka, ígérete olyan bérpolitika megvalósítása, amely egyidejűleg összpontosít a jövőbeli teljesítmény fokozására és a múltbeli teljesítmény elismerésére” (Karoliny et al., 2003., 279. o.)

Fontos eleme az ösztönzésnek a munkavállalók autonómiájának biztosítása, saját egyéniségének kibontakoztatása, személyes céljainak elérése. A motiváció ezen formáját már több elmélet igazolta, mint Maslow szükséglet-hierarchia elmélete, Herzberg kéttényezős motivációs elmélete és McClelland szükségletelmélete. Ha a szervezet és az egyén céljai összhangba kerülnek, a munkavállaló hajlandó lesz fejleszteni képességeit, motiválttá válik a jobb teljesítményre, így a szervezet befektetései megtérülnek.

A teljesítményértékelés intézményesítésével olyan kommunikációs csatornát nyithatunk meg a szervezeten belül (Vekerdy, I. 2008, p. 106.), amely – megfelelően alkalmazva – javíthatja, illetve fenntarthatja vezető és beosztott jó viszonyát. Kiemelt fontosságú az értékelés során nyújtott visszacsatolás is. Amennyiben az nem megfelelő, elmarad, vagy nem a kompetens személy végzi, alapjaiban rombolja a rendszer célját, és megkérdőjelezheti annak hasznosságát. Az értékelés során nyújtott visszacsatolás lehet építő és romboló jellegű – az értékeléstől, a résztvevőktől és a kapcsolatuktól függően. A teljesítményértékelés alkalmazásának célja a pozitív alkalmazotti teljesítmény megerősítése, fejlesztése, illetve a

nem kívánt magatartás kiküszöbölése. Ez a szemlélet ismerhető fel Vroom elvárás-elméletében, valamint Hackman és Oldham nevéhez fűződő munkagazdagítás modelljében.

Hewlett kutatásai is alátámasztják, hogy a jelenleg munkaerőpiacon lévő fiatalabb generációk már teljesen új jutalmakat is elfogadnak. Számukra már nem, vagy nem csak a pénz a legfontosabb kompenzációs forma, hanem előtérbe kerültek a „jó csapat”, vagy „a közösség szolgálata munkával” (Pink, D. H., 2010. p. 160.). A Motiváció 3.0 új megvilágításba helyezi az ösztönzőket, amelyek persze korcsoporttól, lakhelytől társadalmi és gazdasági helyzetűtől függően változhatnak. Az így jelentkező igényeket azonban minden vállalatnak alkalma lenne ismerni és teljesíteni, ha kellő figyelmet fordítanának dolgozóik megismerésére.

### 3.4 Emberi erőforrás fejlesztés

Az emberi erőforrás alkalmasságát többféle tényező határozhatja meg, ide tartoznak az egyéni adottságok, a családi, társadalmi neveltetés, az iskolarendszeren belüli oktatás, az egyéb módon megszerezhető ismeretek, a munkahelyi képzés és fejlesztés. A felsorolt tényezőknek jó részét ugyan még munkába állás előtt szerezzük meg, mégis nagyon fontos, hogyan alakulnak az évek során, mennyire figyelnünk tudatosan fejlesztésükre, és mit tud ebben segíteni a munkahelyünk.

A fejlesztés esetében a cél valamilyen elvárt fejlődési irány, képzési terület meghatározása, vagyis a munkatárs személyiségének, képzettségének, képességének, készségeinek, motivációjának (pl. teljesítménymotivációval kapcsolatos beállítódásának: siker-orientáció, kudarcckerülés) fejlesztése. A fejlesztési cél választása azt jelenti, hogy a teljesítményértékelés elsősorban a jövőre irányul, bár az elmúlt időszakra épül. (Göndör A., 2003.)

A teljesítményértékelés fejlesztési céljai a reális önértékelés kialakulását és az egyéni fejlődést segítik elő. Ebben a csoportba tartoznak a munkavállalók erősségeinek, gyengeségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározása, azáltal, hogy a dolgozók visszajelzést kapnak az egyéni teljesítményükről. Az értékelés során meghatározhatóvá válnak az egyéni képzési szükségletek, a fejlődési irány és a képzési terület. Az eredmények függvényében pedig lehetőség nyílik más munkakörbe történő áthelyezésre. (Gyökér I. –Finna H., 2008, 7–8. o.)

A fejlesztő célok teljesülését segítheti, ha az értékelő és az értékelt között nyílt, őszinte, bizalomra épülő kapcsolat alakul ki. Ha az értékelő rendszeresen figyelmet fordít az értékeltre, és gyakran ad visszajelzéseket. Az értékelt megítélésének alapja a saját szintjéhez képest mutatott fejlődés mértéke, üteme kell legyen, ezeknek az elvárásoknak a megfogalmazása pedig a jövőbeli igényekből indul, vagy indulhat. Mindkét félben érdemes tudatosítani, hogy az értékelt nem egymással, hanem önmagukkal állnak versenyben, ezzel is erősítve az értékeléshez való fejlesztő célú hozzáállást. Az értékelő szerepe ebben a helyzetben a tanácsadás és a segítségnyújtás. (Karoliny M. et al., 2003, 257. o.)

Ez a munkaerő-fejlesztési feladat is összekapcsolható más rendszerekkel, megkönnyítve ezzel a több területen történő felhasználást, így például szervezeti ábrával, karriertervezési programmal, ami szükség esetén alapot nyújt a vezetőknek a belső munkaerőmozgás koordinálásában. A fejlődést szolgálja, ha egy munkavállaló minél szélesebb körből kap visszajelzést, ezt kívánja segíteni a 360 fokos értékelés.

#### **4. Konklúzió**

A teljesítményértékeléshez jó kiindulópont a szervezet egyik alapvető meghatározó eleme a munkakör, ehhez kapcsolódóan a munkakörelemzés, és –tervezés, valamint az ebből készült munkaköri leírás. Szintén kiindulópontként szolgálhat a vállalati kompetencialista, vagy kompetencia-szótár, amennyiben alkalmaznak ilyet a szervezetnél.

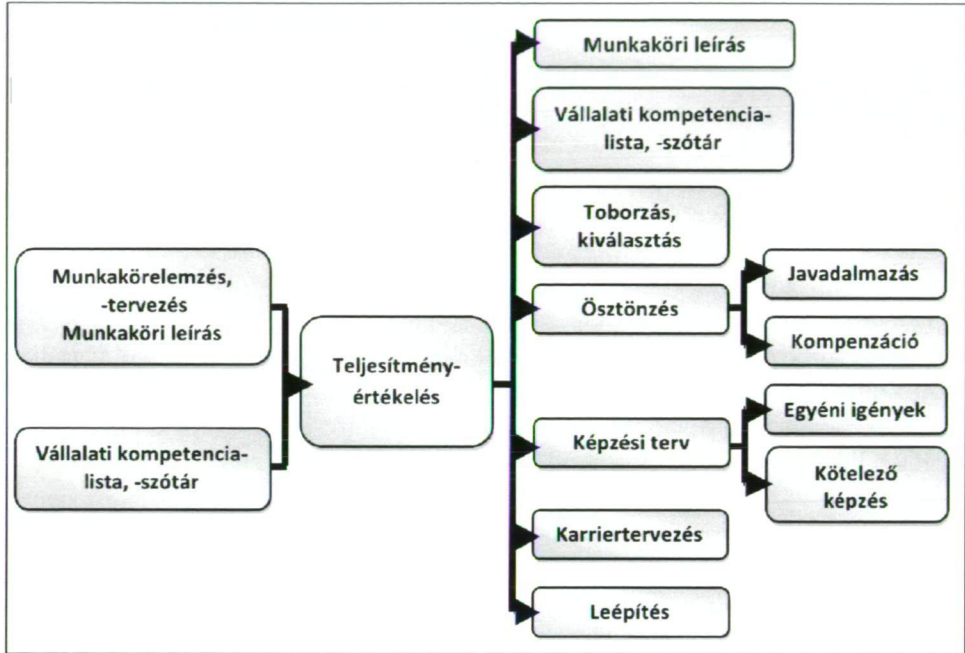
Az értékelés folyamatától és összetettségétől függően több területen használhatóak az eredményei. A vezetőknek lehetőségük van az értékelő megbeszélés során kiegészíteni a meglévő munkaköri leírást és kompetencialistát, pontosítani a kompetencia-szótárat, hiszen fény derülhet félreértésekre, eltérő értelmezésre, esetleg a feladatok tényleges ellátói, a munkavállalók véleménye alapján kiegészítésekre lehet szükség.

A további felhasználási területeket az alábbi ábra szemlélteti. A toborzáshoz és a kiválasztáshoz meghatározhatja a szükséges szempontokat, kompetenciákat szintén a munkakörök pontosítása kapcsán. Az értékelés során eldőlhet a következő időszakra vonatkozó fizetésemelés kérdése, a jutalom, illetve egyéb kompenzációk, mint például csapatba kerülés, jutalomút, érdekes, új feladat, kihívás.

A vezető felmérheti és a rendelkezésére álló információk alapján eldöntheti szüksége van-e beosztottjának továbbképzésre, vagy munkaköréből adódó kötelező, vagy kapcsolódó kompetenciafejlesztő képzésre, esetleg a munkavállaló maga is jelezheti, ha szeretné magát továbbképezni. A szervezeti ábrát alapul véve, közösen egyeztetve kialakítható egy személyre szabott karrierterv. Valamint vállalati politikától függően az éves, vagy több évet átfogó összegző értékelés alapján információt szolgáltatathat elbocsátáshoz is.

**1. ábra: A teljesítményértékelés kapcsolatai más humán erőforrás funkciókkal**

**1. figure: Relationship between performance appraisal and human resource functions**



*Forrás: Saját szerkesztés*

A teljesítményértékelés kulcsszerepet tölt be a humánerőforrás menedzsment funkciói között, megfelelően kialakítva és dokumentálva jó alapot szolgáltat a szervezet céljainak eléréséhez. A munkavállalók igénylik a visszajelzést munkájukról az arra kompetens személytől, és megérdemlik, hogy vezetőik megtiszteljék őket egy őszinte, a valóságnak megfelelő értékeléssel. Mindkét fél számára lényeges kérdés a teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása, hiszen ez teszi elfogadottá és ennek ismeretében fogják a dolgozók körültekintően végezni.



## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK–KERSZÖV, Budapest
- Csillag S. (2009): Teljesítmény-menedzsment in Bokor A. – Szüts-Kováts K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2009): Emberi erőforrás menedzsment, Bologna Tankönyvsorozat, Aula
- Devris, D.L. – Morrison, A.M. – Schullman, S.L. – Gerlach, M.L. (1981): Performance Appraisal on the Line. John Wiley & Sons, p. 29.
- Dudás F. – Karoliny M. – László Gy. – Lévai Z. – Poór J. (2004.): Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentbe, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest
- Göndör A. (2003): Szervezeti viselkedés, Kézirat, Budapest
- Gyökér I. – Finna H. (2008): Teljesítmény-menedzsment, Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, BME, Budapest
- Karoliny M. – Lévai Z. – Poór J. (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban (Human resource management in the public service) Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Karoliny M. (2005): A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja I. rész, Menedzsment eszközök és HR megoldások a teljesítményértékelés környezetében, Személyügyi Szemle, 49. évfolyam 7-8. szám
- Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. – László Gy. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK–KERSZÖV, Budapest
- Mihala T. (2006): Hatékonyan működik-e a teljesítményértékelő rendszerünk?, Munkaügyi szemle, 50. évfolyam 11. szám
- Pink, D. H. (2010): Motiváció 3.0 Ösztönzés másképp, HVG Kiadó
- Vekerdy I. (2008): Humán erőforrás menedzsment II., Személyügyi tevékenység, Távoktatási tankönyv, Gödöllő
- Munkakör-elemzési kézikönyv, <http://equal.nfu.hu/download.php?docID=705> (Letöltés: 2011. október 16.)