

A KOMPETENCIA ALAPÚ TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MÓDSZEREINEK ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEI A HAZAI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ESETÉBEN

*APPLICATION OF THE COMPETENCY-BASED PERFORMANCE
ASSESSMENT METHODOLOGY FOR THE HUNGARIAN PUBLIC
SERVICES*

SZABÓ FERENC egyetemi adjunktus
Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

ABSTRACT

Performance management is a key factor of corporate success. In Central Europe in the era of communism modern management principles and practices (including human resources management) were unknown. After the change of the regime in 1990 international corporations "imported" these techniques to the post-communist economies, but they are still not widespread among the small, national enterprises and in the public sector. In my paper I present the case study of a medium-sized, state-owned Hungarian company, where a complex performance management system was established starting almost from zero. I follow the process step by step: what the attitude to performance was before the work started, how the competencies were mapped, the system of assessment constructed, people informed, convinced and trained. The methodology and experiences obtained from the case of the 2010-11 experience of this company can serve as a good example for hundreds of small and medium enterprises still lacking performance management in Hungary and other countries of Central Europe. Unfortunately, after the successful first two years the promising experiment terminated. After the change of the CEO the PM system slowly ceased, the company settled back to its original state of low performance.

Bevezetés

Az 1989-es rendszerváltozást követően gyorsan terjedtek a korszerű menedzsment módszerek a Magyarországi vállalkozásoknál. A versenyszférában megjelentek a multinacionális nagyvállalatok, amelyek a vezetéstudomány és a humán erőforrás gazdálkodás legújabb eszközeit alkalmazták, többek között a teljesítménymenedzsment és az egyéni teljesítményértékelés területén is. Az állami és önkormányzati szektorban a privatizáció eredményeként ugyancsak megje-

lentek a külföldi tulajdonosok, de a korszerű menedzsment módszerek terjedése mégis sokkal lassabban indult meg. A kutatás során vizsgált eset egy önkormányzati tulajdonú magyar közszolgáltató vállalkozás részben sikeres kísérlete a korszerű menedzsment módszerek, többek között a kompetencia alapú egyéni teljesítményértékelési rendszer alkalmazására.

A vizsgált vállalkozás Szeged és a Dél-alföldi régió egyik legjelentősebb önkormányzati tulajdonú gazdasági társasága és közszolgáltató vállalkozása. A társaság működése színvonalának és hatékonyságának javítása érdekében a vállalkozás menedzsmentje 2007-ben elhatározta, hogy fenntarthatóan bevezeti a nemzetközi üzleti életben sikerrel alkalmazott Total Cost Management, azaz a Totális Költség Hatékonyság rendszerét (továbbiakban TKH). A TKH sikeres bevezetésének és fenntartásának alapvető követelménye a LEAN és statisztikai módszerek felhasználása és gyakorlati alkalmazása a megfelelő üzleti struktúra megteremtése mellett. Mivel az emberi erőforrás színvonala és elkötelezettsége, azaz a dolgozók egyéni hatékonyságának illetve egyéni teljesítményének a mérése és menedzselése meghatározó eleme a szervezeti hatékonyságnak, ezért a vállalkozás vezetése 1999-ben a kompetencia-alapú teljesítmény menedzsment (TM) rendszer bevezetése mellett döntött. Korábban a vizsgált vállalkozásnál ilyen típusú formalizált teljesítményértékelési rendszer nem működött.

Az előzetesen meghatározott ütemterv szerint a személyes hatékonyság mérő és értékelő rendszer, azaz a kompetencia-alapú teljesítmény menedzsment rendszer kidolgozására 2009-ben, bevezetésére 2010-ben került sor.

1. A kompetencia alapú teljesítmény-menedzsment rendszerről általában

A munkavállalók motiválása a menedzsment tudomány – különösen az emberi erőforrás menedzsment – egyik rendkívül fontos területe. Jelentősége nyilvánvaló: függetlenül attól, hogy az alkalmazottak részére a kitűzött célok világosan vannak-e meghatározva, rendelkezésre áll-e az összes szükséges erőforrás, vagy biztosítva van-e az együttműködés minden feltétele, csak akkor várható jó teljesítmény, ha a munkavállaló megfelelő elkötelezettsége a legmagasabb minőségi munkához szükséges munka-teljesítményt (intenzitást) biztosítja. (Dobák 1998)

Az embereket leginkább saját szükségleteik kielégítése motiválja; ezért a megfelelő motiváció érdekében meg kell ismernünk a munkavállalók szükségleteit. A szükséglet-elméletek (például Vroom és Porter-Lawler elvárás-elmélete, valamint Adams méltányosság-elmélete) központi gondolata legtöbbször az, hogy az emberek elsődleges elvárása, hogy saját erőfeszítéseik eredményeként jól teljesítsenek, és hogy ezért a megfelelő jutalmat (díjazást és erkölcsi elismerést) megkapják. (Keczer 2014/a) Ha a teljesítmény vagy a jutalom nem áll arányban az erőfeszítéssel, az alkalmazottak motivációja csökken, aminek következménye kisebb erőfeszítés és a teljesítmény csökkenése. Az emberek nem egyszerűen csak elvárják,

hogy erőfeszítéseikkel arányos jutalmat kapjanak, de azt is, hogy az összhangban legyen mások teljesítményével és elismerésével is. (Keczer 2014/b)

Annak érdekében, hogy az egyén a saját és mások teljesítményével összehasonlítva is korrekt díjazásban részesüljön, az egyéni teljesítményeket folyamatosan mérni kell, azaz a teljesítmények rendszeres értékelésre van szükség. Természetesen minden szervezet alkalmaz valamilyen teljesítményértékelést, viszont, az a teljesítményértékelés, amely spontán valósul meg, gyakran világosan nem meghatározott, esetleg informális szempontok szerint, nem csak alkalmatlan a célra, de súlyos negatív hatásokat, működési zavarokat is okozhat. (Keczer 2014/c)

Szabályozatlan, átgondolatlan, rögtönzött megoldások és spontán értékelések, megjegyzések a következő nemkívánatos következményekkel járhatnak:

- az alkalmazottakat demoralizálja az igazságtalanság, amelyet a tényleges teljesítménnyel arányban nem álló díjazás (jutalom) okoz
- a szervezet munkavállalói nem tudnak/akarnak megfelelni a követelményeknek
- az egyéni képességek nem teljesezhetnek ki a motiváció hiánya miatt
- a gyenge teljesítmény oka, és ezáltal a fejlődéshez szükséges lehetőségek rejtve maradhatnak

Mely előnyök származhatnak a formális teljesítményértékelési rendszer bevezetéséből:

- lehetővé teszi, hogy a díjazás (jutalom) arányos legyen a tényleges teljesítménnyel és ezáltal erősíti a munkavállalók igazságérzetét
- elősegíti a szervezeti célok és követelmények megvalósítását
- pozitív hatással van a dolgozók motiváltságára
- útmutatást ad a szervezet vezetésének az irányítása alá tartozó beosztottak teljesítményének célirányos fejlesztésére és a rejtett képességek aktiválására (Pálinkás, Vámosi 2001:124)

A formalizált teljesítményértékelés egy olyan rendszer, amelyben az alkalmazottak megfelelnek a munkakörük/feladataik követelményeinek, melyben az egyéni teljesítményeket elvi alapon rendszeresen értékelik, és amelyben az értékelés eredményeit közlik az érintett alkalmazottakkal. A teljesítményértékelési rendszert többek között az alábbi célokra lehet használni:

- egyéni erőfeszítések, teljesítmények javítása és jutalmazása során
- az egyes személyes képzési igények azonosítására
- az alkalmazottak erős és gyenge pontjainak feltárására és a személyes fejlődés nyomon követésére
- munkaerő tervezésre
- a rendelkezésre álló információk alkalmassá tételére a fejlesztések (promóció), a cserék, az áthelyezések és mentesítések tekintetében
- a munkaköri leírások, a munkaköri célok és követelmények rendszeres áttekintésére és véleményezésére
- annak tudatosítására, hogy hogyan történik a dolgozók egyéni teljesítményének értékelése a szervezetük által

Ahogy a fenti lista is mutatja, két cél szem előtt tartásával végezhető el a teljesítményértékelés: értékelés és fejlesztés.

Ideális esetben pontos számok állnak rendelkezésre a hatékonyság mérésére vonatkozóan, a teljesítményértékeléshez. Ez azonban a legtöbb szellemi munka esetében nehéz elérni. Ezért az objektív szempontokat le kell cserélni különböző típusú egyéb kritériumra. Ide tartozik a munkakörhöz szükséges tudás, szakértelem, a munka minősége, a jelenlét, a pontosság, a megbízhatóság, az egyéni kezdeményezések, az együttműködési képesség, a segítségnyújtási hajlam, felelősségvállalás, szorgalom, munkabírási, stb.

A teljesítménytényezők jellemzően a következők:

- a munka során alkalmazott tudás, képességek és szakértelem
- munkához való hozzáállás, az inspiráció, odaadás és motiváció
- a munka minőségének folyamatos mérése
- a termelt mennyiség
- munkatársi kapcsolatok (Pálincás, Vámosi 2001:131)

Az értékelési szempontok, értékelési egységek meghatározásakor a következő lehetőségek merülnek fel:

- egyéni tulajdonságok, személyes jellemzők
- az egyéni magatartás és tevékenység
- egyéni eredmények (output)
- az adott egység, csoport, vagy szervezet által elért eredmények
- az elért eredmények a szervezet szintjén (Elbert, Karolinyi, Farkas, Poór 2003:261)

A vállalkozások szervezetének hatékony működtetéséhez elengedhetetlen az, hogy a cégen belüli munkakörökbe és beosztásokba a legalkalmasabb munkatársakat találjuk meg és soroljuk be úgy, hogy lehetőség nyíljon az egyén folyamatos javulására és fejlődésére, az alább látható munkakörnek megfelelés modellje szerint.

Lényeges elemei a fenti modellnek, hogy az alkalmas egyént választjuk ki az adott munkakörbe ("tudja"), motiválttá tesszük ("akarja") és megadjuk a dolgozónak a lehetőséget a jó munkavégzésre, valamint a szakmai és személyes fejlődésre ("hagyjuk"). Ezek az elemek valójában a dolgozó kompetenciájával függenek össze, ami arra való képesség, hogy az élet különböző szituációiban alkalmazni tudjuk tudásunkat, tapasztalatainkat, személyes adottságainkat. A kompetencia egy személy azon alapvető, meghatározó jellemzőinek összessége, melyek okozati kapcsolatban állnak az adott munkakör ellátásához szükséges kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. A kompetencia egy adott munkakörben megkülönbözteti a jókat a közepesektől illetve a gyengéktől. A kompetencia tehát ismeret, készség és attitűd összessége az alábbiak szerint.

A fenti értelmezésekből az is következik, hogy a kompetencia mérése és értékelése egy szervezeten belül nemcsak az emberi erőforrás fejlesztésére, hanem az egyéni teljesítmények mérésére és a szervezet hatékonyabb működtetésére is lehetőséget nyújt. A vizsgált vállalkozás korábbi gyakorlatában sem a munkatársak

kiválasztása, sem pedig a bérezés, jutalmazás és előléptetések, esetlegesen elbocsátások rendszere nem alapult objektív mérőrendszerben meghatározott teljesítményen. A dolgozók teljesítményét a közvetlen felettes ítélte meg hagyományosan kialakult, de formálisan nem egyeztetett és mért elvárások alapján, így a bérezésre és jutalmazásra való felterjesztés, az előléptetés, elbocsátás is inkább szubjektív alapokon nyugodott.

Ugyanakkor a vizsgált vállalkozás szigorú, az önkormányzati célokba illesztett üzleti terv alapján működik ma is, és a cégnek az önkormányzati elvárások alapján kell teljesítenie. A cég üzleti elvárásai formálisan tovább vannak bontva divíziós célkitűzésekké, ami alapján a divíziók teljesítményét kérik számon. A rendszer alapja, a dolgozóktól elvárt egyéni teljesítmény és célok viszont nem voltak (és sajnos, azóta sincsenek) formálisan meghatározva, így az egyéni törekvések és teljesítmények nehezen összehangolhatóak a szervezeti célokkal.

A teljesítmény menedzsment rendszer bevezetésével a vállalkozások olyan munkahellyé válhatnak, amelyek

- folyamatosan képes a hatékonyság javítására és az erőforrások ésszerű, felelősségteljes és optimális felhasználására
- képes összehangolni az egyéni törekvéseket a szervezeti célokkal
- elmozdítja a vállalati kultúrát a teljesítményközpontúság felé
- megfelelően képzett, elkötelezett emberi erőforrással rendelkezik
- elősegíti az egyének, csoportok és a teljes szervezet folyamatos fejlődését
- motiválja a dolgozókat a differenciálás elvét követve, azaz felismeri és jutalmazza a kiváló teljesítményt.
- pozitív, kollegiális, támogató munkahelyi légkört biztosít.

A kompetencia-alapú teljesítmény menedzsment rendszer kialakításának elvei a következők:

- Legyen következetes, igazságos, átlátható és objektív, mely egyaránt szolgálja az egyén és a szervezet érdekeit.
- Egyértelműen határozza meg az egyes munkakörökhöz kapcsolódó teljesítmény- és kompetencia elvárásokat a szervezet stratégiai céljainak megfelelően.
- Tegye láthatóvá és jutalmazza a kiváló egyéni és csoportos teljesítményt, tárja fel az elvárásoktól elmaradó teljesítményt és annak okait, jelölje ki a fejlesztési feladatokat.
- Szolgáljon a teljesítmény-alapú jutalmazás és kompetencia-alapú előléptetések objektív alapjául.
- Olyan szervezeti klímát alakítson ki, amely biztosítja a dolgozóknak a megbecsülést, ösztönzést.
- Folyamatosan biztosítson visszajelzést a dolgozóknak és a vezetőknek.
- Segítse az őszinte, konstruktív és folyamatos párbeszédet a vezetők és a vezetettek között.

A kritériumrendszer tehát egyszerű, világos és mindenki számára érthető, könnyen átlátható, kezelhető és kommunikálható, valamint objektív és igazságos kell, hogy legyen.

A teljesítmény menedzsment fókuszában az egyéni teljesítmény célok személyre szóló meghatározása áll. Az egyéni teljesítmény értékelése egy olyan rendszeren alapul, ahol meghatározott kritériumok alapján, két dimenzióban méri a menedzsment minden dolgozó teljesítményét évenként egyszer formálisan és dokumentáltan, azaz hogy Mit és Hogyan teljesítettek az elmúlt év folyamán.

Mit teljesített az év elején célként kitűzött feladatokból – objektív, adat-alapú mérés, dokumentált eredmények alapján.

Hogyan teljesített? Megfelelt-e az adott beosztásban elvárt kompetencia szintnek? – ismét objektív adatok/tények/dokumentált eredmények alapján.

Az értékelő rendszert ki lehet alakítani úgy, hogy vagy két, vagy három szinten értékeljük a teljesítményt a „Mit” és „Hogyan” dimenziókban.

A kétszintű értékelési módszer nem életszerű, a dolgozók kényszerített felosztása „jókra” és „rosszakra” túlságosan nagy pszichológiai terhet ró az értékelőre. További probléma, hogy két kategória esetén túl nagy lehet az azonos kategóriába sorolt dolgozók teljesítménye közötti különbség. A teljesítmény menedzsment rendszer bevezetésének egyik legfontosabb célja a dolgozók motivációja, a kétszintű rendszer esetében azonban fennáll a veszélye, hogy a „Megfelelő” kategóriába kerültek nem érzik szükségét teljesítményük javításának, a „Nem megfelelő” kategóriába kerültek pedig – a két kategória közötti jelentős különbség miatt – nem látnak esélyt a „Megfelelő” minősítés elérésére.

A háromszintes értékelési rendszer – bár bonyolultabbnak tűnik – jobban tükrözi a realitásokat, és nagyobb teret enged az objektív mérésnek és az árnyaltabb differenciálásnak. Joggal remélhető, hogy a háromszintes rendszerben a kategóriák közötti kisebb különbség miatt a dolgozók nagyobb esélyt látnak arra, hogy teljesítményük fokozásával jobb minősítést kapjanak.

Az alábbi cél-kompetencia mátrix a 3 szintes értékelési rendszert jeleníti meg grafikusán, ahol a dolgozók megítélése a „Mit” és „Hogyan” dimenziók (vagy koordináták) mentén három lehetséges szinten történik: 1. javulnia kell, 2. konzisztensen megfelel az elvárásoknak, 3. felülmúlja az elvárásokat. Ez a 3x3-as mátrix 9 kombinációt eredményez, melyekből logikusan öt teljesítmény kategóriát érdemes definiálni: nem elfogadható(1), van még javítani való(2), megfelel az elvárásoknak(3), jó(4), kiváló(5). A teljesítmények ilyesfajta értékelése könnyen érthető, kezelhető és kommunikálható, hiszen az öt teljesítmény kategória az iskolai osztályzatokra emlékeztet; ennek a rendszernek az előnyeit pozitív nemzetközi üzleti tapasztalatok is alátámasztják.

1. ábra: Cél-kompetencia mátrix

Figure 1.: Objectives-Competencies Matrix

Kompetencia („hogyan”) Felülmúlja az elvárásokat Konzisztensen megfelel az elvárásoknak Van még javítani való	Van még javítani való	Jó	Kiváló
	Van még javítani való	Elvártak megfelelő	Jó
	Nem megfelelő	Van még javítani való	Van még javítani való
	Van még javítani való	Konzisztensen megfelel az elvárásoknak	Felülmúlja az elvárásokat
		Elért célok („mit”)	

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti 3x3-as cél-kompetencia mátrix-rendszer került bevezetésre a vizsgált vállalkozásnál, ahol a dolgozók minősített teljesítményét öt kategóriába sorolták.

A teljesítmény menedzsment sikeres alkalmazása három fázisban történik: előkészítő fázis, bevezető fázis és az átfogó alkalmazás fázisa. Itt jegyezzük meg, hogy a siker kulcsa – a célok és kompetenciák korrekt meghatározásán túlmenően – a megfelelő előkészítés és a folyamatos és világos kommunikáció minden lépésben.

2. A teljesítmény-menedzsment megvalósítása

A teljesítmény menedzsment rendszer megvalósítása és bevezetése az alábbi három fázisban történik:

1. Előkészítés
2. Bevezetés
3. Alkalmazás

2.1. A kompetencia-alapú teljesítmény menedzsment rendszer előkészítő fázisa

A teljesítmény menedzsment rendszer előkészítése során áttekintették a vállalkozás szervezeti felépítését, a dolgozói állomány munkaköreit és azok leírását, meghatározták az értékelés szintjeit és összeállították a cég előzetes kompetencia

térképét. Előkészítő ún. ismeretterjesztő oktatást tartottak a teljesítmény menedzsment rendszer alapjairól, és interjú sorozatot folytattak minden szinten a menedzsment által kijelölt dolgozókkal a munkakörök ellátásához szükséges elvárások és kompetenciák jobb megértése érdekében. Az itt kapott visszajelzések és megszerzett tapasztalatok alapján testre-szabottan kialakították a cég végleges kompetencia térképét, és definiálták a szükséges személyes kompetenciákat.

Az előkészítő szakasz feladatainak részletezése:

- Felülvizsgálták a szervezeti felépítést, a munkahelyeket és a munkaköri leírásokat
- A különböző munkaköröket és pozíciókat 5 értékelési csoportba osztották el
- Meghatározták a kompetencia elvárásokat minden egyes betöltött munkakörre és pozícióra vonatkozóan (a munkaköri leírások és az egyes értékelési csoportok kulcsszereplőivel folytatott interjúk alapján)
- Összeállították a cég kompetencia térképét
- Oktatást tartottak a vállalat menedzsmentje részére (előkészítő, ismeretterjesztő)
- Személyes interjúkat folytattak az egyes értékelési csoportok kulcsszereplőivel

A dolgozók által elérendő célok definiálásával, a „Mit” dimenzióval sem az előkészítő fázisban, sem pedig a bevezetés során külön nem foglalkoztak, a célok és feladatok kijelölése mindig az érintett vezetők saját szakmai feladata volt.

2.1.1. Az értékelés szintjei

A teljesítmény menedzsment rendszerében a fizikai állománytól a felső vezetésig mindenki egyéni teljesítményének értékelésére sor került, oly módon, hogy a hasonló súlyú feladatokat és kompetenciákat igénylő, de különböző szakmai tartalmú munkaterületek összehasonlíthatóak legyenek. Ennek érdekében a vállalkozás teljes dolgozói állományát célszerű ésszerű számú szintekbe besorolni. A menedzsment tagjaival egyeztetve 5 szintet határoztak meg:

Szakképzetlen fizikai beosztott állomány

Szakképzett fizikai és szellemi beosztott állomány

Középvezetők + diplomás szakmai felelősök

Divízióvezetők (+helyettes), TKH menedzser, kontrolling vezető

Igazgató, Gazdasági igazgató

2.1.2. A kompetencia térkép – kompetencia osztályok

Egy szervezet kompetencia térképe a kompetencia osztályokból (a térkép analógiát követve: kontinensek), illetve az egyedi kompetenciákból (országok) áll. A munkakörök elemzése alapján határozható meg az, hogy mely kompetencia osztályok, illetve kompetenciák alkossák a kompetencia térképet, és hogy melyik munkakörnél melyik kompetencia osztályokat, ill. kompetenciákat kell alkalmazni és a teljesítményértékelés során az értékelést (a dolgozói önértékelést, illetve a

vezetői értékelést) ezek alapján elvégezni. Az egyes kompetenciákat a jellemző viselkedésszempontoknak megfelelően – azok meghatározása alapján – a fent javasolt 3 fokozatú skála kialakításával kompetencia szintekre kell osztani, mely felhasználásával egységesen lehet mérni a munkatársak teljesítményét. Munkakörönként és kompetenciánként meg kell határozni az előírt követelmény szinteket, definiálni a kiváló és a nem megfelelő teljesítmény szintet is.

Az előírt kompetencia osztályok és kompetenciák között szintenként átfedés lehetséges, hiszen bizonyos kompetenciákkal a szervezet minden tagjának, vagy különböző szinteken dolgozóknak is rendelkezniük kell, viszont ugyanazon kompetencia küszöbértéke szintenként eltolódik.

2.1.3. A vizsgált vállalkozás kompetencia térképe: kompetencia osztályok és kompetenciák

A versenyszférában használatos modelleket és az interjúk során tapasztaltakat kombinálva végül is a következőképpen módosított kompetencia osztályokat kerültek kialakításra öt szinten:

- a). Személyes kompetencia osztály, ahol az Együttműködést és az Elkötelezettséget értékelik.
- b). Professzionális (szakmai) kompetencia osztály, ahol a Tudásbázist illetve a Teljesítményt, hatékonyságot és minőséget értékelik.
- c). Üzletviteli (üzleti) kompetencia osztály, ahol a Kezdeményezőkézséget értékelik.
- d). Vezetési (management) kompetencia osztály, ahol a Vezetői képességeket értékelik.

Ezen kompetencia osztályokba sorolható kompetenciákat – ismét a versenyszférában használatos modelleket és az interjúk során tapasztaltakat kombinálva táblázatban összegezték. A vizsgált vállalkozásra szabott kompetencia térkép minden egyes kompetencia elemét részletesen kifejtették és megmagyarázták, és a vállalkozás szintjeiről kijelölt dolgozókkal, illetve a felső vezetéssel értelmezték.

2.1.4. Előkészítő tréning

Szintén az előkészítő fázisban tartották meg az ún. előkészítő-tréninget a közép- és felső-vezetők, valamint a vezetők által kijelölt dolgozók részére. Ebben a fázisban nem tartottak ismertetőt az egész szervezet számára, de megkérték az oktatáson résztvevőket, hogy juttassák el a hallottakat a cég minden dolgozójához. Ebben a fázisban a cél nem a teljesítmény menedzsment rendszer részletes ismeretése, csak alapvető céljainak és elveinek bemutatása.

2.1.5. Interjúk

Az előkészítő fázis fontos része a dolgozókkal folytatott interjú sorozat. Az interjúk során olyan közvetlen információkhoz akartak jutni az egyes beosztási szintek és munkakörök specifikumaival kapcsolatban, amelyek lehetővé teszik a

teljes mértékben személyre- és cégre-szabott kompetencia alapú teljesítményértékelő rendszer kiépítését. Az interjúk eredményeként a már kialakított kompetencia térkép finomítására, pontosítására és súlyozására került sor. Az interjúk során felmerült, és a dolgozók által szükségesnek vélt kompetenciák részletes listáját a további munka során figyelembe vették.

A vállalkozásra szabott kompetencia térképet és minden egyes kompetencia elemének a részletes magyarázatát a cég összes dolgozójához eljuttatták, hiszen ez a teljesítmény értékelés és teljesítmény menedzsment egyik alappillére.

2.2. A kompetencia-alapú teljesítmény menedzsment rendszer bevezetése

Csak az alapos, mindenre kiterjedő előkészítés után következhet a PM bevezető fázisa. Általában a PM fokozatos bevezetése célszerű (első lépésben pilot projektként egy részlegben), de a vállalat méretét és lehetőségeit figyelembe véve, a menedzsment úgy döntött, hogy a bevezetés a vállalati szinten történik. Ennek ellenére hagytak elegendő türelmi időt: az első évben a kompetenciák értékelése nem volt túl szigorú és az elvártnál gyengébb teljesítmények következményei nem voltak súlyosak, de a következő évben a tervek szerint már elvárták volna a személyes kompetenciák fejlesztését, és nem fogadták volna el a nem megfelelő teljesítményt.

Mint korábban említettük, a teljesítménycélok definiálásával sem az előkészítő fázisban, sem pedig a bevezetés során nem foglalkozunk, hiszen a célok és feladatok kijelölése a dolgozók számára a vezetés szakmai feladata.

A teljesítmény menedzsment bevezető fázisának lényeges elemei a következők:

- 1). a bevezetés struktúrájának és ütemtervének a kialakítása
- 2). világos kommunikáció
- 3). motiváció
- 4). következetesség

2.3. Folyamatos alkalmazás

A teljesítmény értékelés folyamata:

- A munkahelyi vezető minden év elején hivatalosan közli a munkavállalókkal a személyes kompetencia (hogyan) és munkaköri (mit) elvárásokat, követelményeket.
- A vezető az év folyamán ellenőrzi a teljesítményt és visszajelzést ad (formálisan vagy informálisan) a munkavállaló részére.
- Az év végén a munkahelyi vezető hivatalosan és egyedileg értékeli a munkavállalók teljesítményét a TM-rendszer keretében, majd csoportosítja és rangsorolja őket.
- Az értékelés eredményeit megvitatják az egyes alkalmazottakkal, de a munkavállalói sorrendet nem teszik közzé. A következő évi teljesítménynövelési elvárásokat és/vagy fejlesztési célokat rögzítik.

- A menedzsment elemzi az értékelési az eredményeket, és ez alapján intézkedéseket kezdeményez (képzés, jutalom, előléptetés, elbocsátás stb), ha szükséges.

3. A teljesítményértékelési rendszer bevezetésének eredményei

A társaság vezetőivel és a külső szakértőkkel folytatott mélyinterjúk során kiderült, hogy a teljesítmény értékelés bevezetése utáni időben jelentős változások voltak tapasztalhatók. A vezetői döntések az előléptetésekről, a jutalmazás, a béremelésekről és az elbocsátásokról sokkal megalapozottabbak, elsősorban a tények alapján, a szubjektív szempontok elemek kizárásával történtek. A vezetők hitelessége, megítélése jelentősen javult, nőtt tekintély és a bizalom az alsóbb szintű közvetlen termelés irányítók esetében is.

A kétdimenziós, háromszintes értékelési rendszer eredményeként létrejött ötfokozatú minősítő rendszer erősen motiválta a dolgozókat, munkavállalókat, hogy az egyéni teljesítmény növelésével felzárkózzanak a nagyobb teljesítményt nyújtó dolgozók szintjére. Fontos üzenet volt a munkavállalók részre a tartósan nem elfogadható teljesítményt nyújtó dolgozók elbocsátásának kilátásba helyezése. Korábban, a nem formalizált, elsősorban szubjektív elemekre épülő vezetői értékelési rendszer legnagyobb hiányossága, hibája éppen az volt, hogy az egyéni teljesítményeket lefelé húzta a leggyengébben teljesítők szintjére, csökkentve ezáltal az átlagos vállalati teljesítmény szintjét. Világosan látható, hogy a komplex teljesítményértékelés módszere egyben nagyon hatékony motivációs módszer, amely a minőségi és mennyiségi munkateljesítmények magasabb szintre történő növekedését eredményezi, már középtávon is. Elősegíti a munkavállalók azonosulását a vállalati stratégiai célokkal, valamint erősíti a dolgozók elkötelezettségét a vállalkozás rövid és középtávú a céljainak megvalósítása iránt.

A teljesítményértékelési rendszer bevezetése eredményeként az első évben növekedett a száma a jól és kiválóan teljesítőknek, csökkent a száma az elfogadhatatlan és gyenge teljesítményt nyújtóknak, a megfelelő teljesítményt nyújtók száma is kismértékben csökkent. A középvezetők véleménye szerint az átlagos vállalati munkateljesítmény szintje a rendszer bevezetését követő hónapokban érzékelhetően javult.

Sajnos időközben vezetőváltás miatt az egyéni teljesítményértékelés szerepe leértékelődött, ezért a kezdeti eredmények és kedvező tapasztalatok után, mára mégsem következett be a remélt teljesítménynövekedés. A menedzsment tudomány esetében oly jelentős vezetői elkötelezettség, következetesség és kitartás hiánya miatt, a visszarendeződés többé-kevésbé a korábbi alacsonyabb teljesítményszintre, néhány év alatt bekövetkezett.

4. Összefoglalás

TM bevezetésekor (2009-2010) kulcsfontosságú része volt a vizsgált vállalatnál korábban bevezetett Totális Költséghatékonysági programnak. Ezt megelőzően a vállalkozásnál nem volt ehhez hasonló átfogó teljesítményértékelési rendszer. Sem a munkaerő-felvételtől, sem a cégen belüli előmeneteltől, sem az elbocsátásokról, nem a kompetenciák és a tényleges teljesítményének objektív értékelése alapján döntöttek. Pedig a munkavállalók teljesítményét illetően óriási különbségek voltak. Néhány kék galléros mindössze 10 százalékos teljesítményt nyújtott, a termelés-irányítók és középvezetők a kiégettség jeleit mutatták. A TM a kompetenciák értékelésén alapult és a tervek szerint évente értékelte volna 2 dimenzióban a munkavállalók kompetenciáit és teljesítményét: mit, mennyit és hogyan végeztek el a munkavégzés során. Az értékelés 5 kategóriája: nem elfogadható(1), van még javítani való(2), megfelel az elvárásoknak(3), jó(4), kiváló(5). Az egyéni értékelések eredményei alapján kerül volna sor a fejlesztési és képzési igények meghatározására; születhettek volna döntések jutalmakról, előléptetésekről és elbocsátásokról. A következő lépés lehetett volna a teljesítmény-alapú javadalmazási rendszer bevezetése, valamint a TM évenkénti rendszeres értékelése és a rendszer módosítása, ha szükséges. A megvalósított TM példával szolgálhatott volna (mint "legjobb gyakorlat") más közszolgáltató vállalkozások részére, az előttük álló teljesítmény problémák megoldására egyéni és / vagy szervezeti szinten is. Sajnos nem ez következett be, a vezetői elkötelezettség hiánya miatt a rendszer a bevezetést követő első két év sikerei után lassan elhalt, és öt év után gyakorlatilag teljes visszarendeződés tapasztalható. Pozitív hatásként érzékelhető talán az, hogy a szubjektív vezetői értékelések és döntések esetében az objektív elemek és szempontok aránya valamelyest növekedett.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Dobák Miklós (1998): Szervezeti formák és vezetés (Organizational Forms and Management), KJK, Budapest, 144. o.
- Elbert-Karolinyi-Farkas-Poór (2003): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (Handbook of Staffing and Human Resources Management), KJK, Budapest, 261. o.
- Keczer Gabriella (2014/a): Fundamentals of Business for Professionals of Vocational Training and Adult Education I. SZTE JGYPK Kiadó, Szeged
- Keczer Gabriella (2014/b): Üzleti alapismeretek Szak- és Felnőttképzőknek I. SZTE JGYPK Kiadó, Szeged
- Keczer Gabriella (2014/c): A motiváció problémái és az egyéni teljesítményértékelés szükségessége a tradicionális magyar egyetemeken. In: Keczer G.: Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. században. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged.
- Pálincás Jenő-Vámosi Zoltán (2001): Emberi erőforrás menedzsment (Human Resources Management), LSI, Budapest, 124. o.
- Pálincás Jenő-Vámosi Zoltán (2001): Emberi erőforrás menedzsment (Human Resources Management), LSI, Budapest, 131. o.