



SZENT ISTVÁN EGYETEM
GÖDÖLLŐ

**TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZEREK ÖSSZEHAONLÍTÓ
ELEMZÉSE**

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:
Ménes András

Gödöllő
2015

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	4
1 AZ ÉRTEKEZÉS CÉLJAI, MEGOLDANDÓ FELADATOK	6
2 A MENEDZSEMENT FEJLŐDÉSE ÉS IRÁNYZATAI	8
2.1 Az ókorban	8
2.2 Kialakul a „tudományos vezetés”	10
2.2.1 A klasszikus irányzat	10
2.2.2 Max Weber bürokráciaelemzése	11
2.2.3 A neoklasszikus vezetési irányzat	12
2.2.4 A modern irányzat	13
3 A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KIALAKULÁSA ÉS FEJLŐDÉSE	14
3.1 Korai időszak	14
3.2 Pszichológia hatása	14
3.3 Közsféra hatása	15
3.4 A teljesítményértékelés magyarországi története	16
3.4.1 45 előtti időszak	16
3.4.2 A szocializmus évei	16
3.4.3 A rendszerváltás után	17
3.4.3.1 Kialakulás és elterjedés	17
3.4.3.2 A teljesítményértékelés hazai fogadtatása	18
3.4.4 Néhány szó a pártvonalai értékelés hatásáról	25
4 A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ELEMEINEK VÁLTOZÁSA	27
4.1 Az értékelés céljai	27
4.2 Értékelési módok	33
4.2.1 Egyéni értékelések	33
4.2.1.1 Az értékelő skálák	33
4.2.1.2 Kritikus események módszere	34
4.2.1.3 Kötetlen formájú esszé	34
4.2.1.4 Önértékelés	34
4.2.1.5 Teljesítménymenedzsment	35
4.2.1.6 Értékelő központok	35
4.2.1.7 Kompetencia alapú értékelés	36
4.2.2 Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek	36
4.2.2.1 Kényszerített szétosztás	36
4.2.2.2 Rangsorolás	36
4.2.2.3 A 360°-os teljesítményértékelési rendszer	36
4.2.3 Az értékelés kognitív vizsgálati irányzata	37
4.2.3.1 Közelítés	37
4.2.3.2 A szervezeti kontextus szerepe a kognitív megközelítésben	37
4.2.3.3 A szubjektív megítélésről	39
4.2.3.4 Szubjektív és objektív mérési módok	40
4.2.4 Értékelési sztenderdek	40
4.2.4.1 Külső hatások	40
4.2.4.2 Az észlelt viselkedés	42
4.2.4.3 A hivatalos értékelés	45
4.2.4.4 Az értékelő	45
4.2.4.5 Az értékelési rendszerről	48
4.2.4.6 Kontextus és értékelés	49
4.2.4.7 Az értékelési rendszerek sajátosságai	50

5	A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÁGAZATI SAJÁTOSságAI	53
5.1	Teljesítményértékelés a köztisztviselői szektorban – fejlődési tendenciák	53
5.1.1	A magyar közszolgálat kialakulása, fejlődése 1945-ig	53
5.1.2	A szocializmus időszaka	55
5.1.3	Rendszerváltás hatásai	56
5.2	Teljesítményértékelés napjainkban a közszférában	57
5.2.1	A teljesítményértékelés bevezetésének indokai	57
5.2.2	A sikeres értékelés jellemzői és előfeltételei	57
5.2.3	Problémák és kérdőjelek az értékelésnél	59
5.2.4	Összegzés és javaslatok	59
5.3	Teljesítményértékelés a versenyszférában	60
5.3.1	Teljesítmény és attitűd	60
5.3.2	A vezetés és a teljesítményértékelés kapcsolata	62
5.3.3	Vezetői magatartások	62
	5.3.3.1 A Michigani Egyetem modellje	63
	5.3.3.2 Az Ohioi Állami Egyetem modellje	63
6	HIPOTÉZISEK –VIZSGÁLATI MODELL	67
6.1	Az értekezés kiinduló hipotézisei	67
6.2	Teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzése	68
6.2.1	Szükségesség - okok	68
6.2.2	Közös részek	70
6.2.3	Működtetési szempontok	71
6.2.4	A teljesítményértékelési hibák	77
7	EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK	80
7.1	A teljesítmény értékelés a Cranet adatbázis tükrében	80
7.1.1	Cranet kutatás bemutatása	80
7.1.2	A kutatás résztvevői	81
7.1.3	A teljesítmény értékelés a Cranet tapasztalatai	82
	7.1.3.1 Alkalmazás - világ, régió hazánk - szektor	82
	7.1.3.2 Alkalmazás - dolgozói kategóriák	83
	7.1.3.3 Alkalmazás - célja	84
7.2	Teljesítményértékelés vizsgálat 16 szervezetnél	86
7.2.1	Vizsgált szervezetek	86
7.3	Teljesítményértékelés elemzése két szervezetnél	89
7.3.1	Teljesítményértékelés az AMTEL-nál.	89
	7.3.1.1 Kritikák a teljesítményértékelésről	90
	7.3.1.2 A teljesítményértékelés bevezetése a gyakorlatban	91
	7.3.1.3 A jövőről	95
7.3.2	Szellemi dolgozók munkájának és magatartásának értékelése a Bratislava-i (Szlovákia) postánál	95
	7.3.2.1 Bevezetés	95
	7.3.2.2 Az értékelési rendszer	95
	7.3.2.3 Az értékelendő tényezők meghatározása	96
	7.3.2.4 Az anyagi juttatás fajtái és az értékelési tényezők összehangolása	98
	7.3.2.5 Az értékelési szempontok számszerűsítése	98
	7.3.2.6 Értékelés	101
8	KÖVETKEZTETÉSEK – HIPOTÉZISEK ELMEZÉSE	102
8.1	Hipotézisek elemzése	102
8.2	A javasolt modell	104
8.2.1	A teljesítményértékelés módjának kiválasztása	104
8.2.2	A teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának lépései	105
8.2.3	Az értékelési rendszer kidolgozásának módszertana	106
	8.2.3.1 A teljesítményértékelés céljainak meghatározása	106
	8.2.3.2 A rendszert kidolgozó munkacsoport kijelölése	107

8.2.3.3	A teljesítményértékelési szempontok meghatározása	108
8.2.3.4	Az értékelés folyamatának meghatározása	109
8.2.3.5	Az értékelő vezető feladatainak meghatározása	110
8.2.3.6	Felkészítés az értékelő beszélgetésre	111
8.2.3.7	Az értékelés dokumentálása	111
8.3	Következtetések	112
8.4	Új és újszerű eredmények	114
9	TÉMAKÖRHÖZ KAPCSOLODÓ PUBLIKÁCIÓIM	117
10	ÖSSZEFOGLALÁS	118
11	SUMMARY	120
12	Mellékletek	122
12.1	Szakirodalmi források	123
12.2	Melléklet 2.: TÉR a közzférában	135
12.3	Melléklet 3. : Teljesítményértékelő munkalap (szellemi munkát végzők értékelése)	142

BEVEZETÉS

A teljesítmények értékelése jelen van az életünk minden pillanatában. Teljesítményt értékel a szülő, amikor gyermekének az első, szinte alig felismerhető rajzát vagy az első homokvárát megdicséri. Teljesítményt értékel az iskolában a tanár, amikor egy-egy feleletre vagy dolgozatra osztályzatot ad, de például az az atlétikai vagy úszóedző is teljesítményt értékel, aki a sportolójánál további 1-2 másodperc lefaragását követeli.

Miért lenne ez másként a munka világában? Különösen akkor, amikor egy-egy munkakörnek jól meghatározható követelményrendszere van. A jó teljesítményértékelés tehát azt segíti megállapítani, hogy hol jó, és hol javítandó a megfelelés az értékelt dolgozó teljesítménye és a munkakör kívánalmi között. Ebből eredően egzakt módon hozzájárul a dolgozó motiváltságának elősegítéséhez, az ösztönzési rendszer kialakításához, illetve továbbfejlesztéséhez, mindezek eredményeként pedig a vállalat sikeres működéséhez (Szemes-Világi, 1994).

Az elmúlt évtizedekben is folyt teljesítményértékelés meghatározott munkakörökben, ott és akkor a végzett munkán kívül más kritériumok (mozgalmi munka, politikai megbízhatóság) is szerepet kaptak az úgynevezett káderminősítés során. Ezenkívül további hátránya volt, hogy általában nem kapcsolódott szorosan sem a vállalat céljaihoz, sem az értékelt személy előmeneteléhez, vagy anyagi megbecsüléséhez.

Az utóbbi egy-másfél évtizedben számos értékelőrendszer jelent meg, és kezd teret nyerni hazánkban, amelyet máshol már hosszú ideje sikerrel alkalmaznak. Valamennyi abból az alapvető igényből indul ki, hogy a munkavégzés során mindenkinek szüksége van arra, hogy a végzett munkája mennyiségéről, minőségéről, a munkavégzése során tanúsított magatartásáról rendszeresen, és minél objektívabb visszajelzést kapjon. De a másik oldalról, a munkáltatónak is szüksége van egy jól működő értékelő rendszerre ahhoz, hogy az adott munkavállalójának a teljesítménnyel arányos bért adja, hogy az előmenetelének jól körülhatárolt alapja legyen, ezenkívül ahhoz is, hogy a szervezeti célok eléréséhez a megfelelő munkateljesítménnyel rendelkező személyeket a maga számára biztosíthassa.

Dolgozatomban bemutatom a teljesítményértékelési rendszereket, ezek után pedig elvégzem a különböző értékelési rendszerek összehasonlítását:

- a beosztotti és vezetői értékelést a versenyszférában és a közsférában;
- köztisztviselői és versenyszféra teljesítményértékelésének összehasonlítását.

Az értekezésemben javaslatot teszek egy alkalmazható, jól működő értékelési modellre.

A felvázolt modell egyaránt alkalmazható mind a versenyszférában, mind a közszférában. A modell alkalmazását a gyakorlatban kipróbáltuk, és jól használható. Ezt egy-egy esettanulmány bemutatásával szemléltetem. A használható modell analizálását hipotézisek vizsgálatán keresztül elemeztük tovább.

1. AZ ÉRTEKEZÉS CÉLJAI, MEGOLDANDÓ FELADATOK

Az anyag és módszer

A kutatás témája lehetőséget adott a kutatási anyag összeállításánál a magyar és angol nyelvű szakirodalom valamint a gyakorlat összehasonlítására.

Adatgyűjtési módszerek

A menedzsment szakirodalom feldolgozása során a kutatás hipotéziseinek megfelelően a teljesítményértékelés sajátosságaira koncentráltam.

Az értekezésem felépítésénél az átláthatóságot helyeztem mindenek elé. Ezért a dolgozatom szerkezete a következő:

- a menedzsment és a teljesítményértékelés története,
- az értékelés céljai,
- értékelési módok,
- értékelési sztemderdek,
- teljesítményértékelés a köztisztviselői szektorban,
- teljesítményértékelés a versenyszférában,
- teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzése,
- a teljesítményértékelés folyamat modellje,
- a modell alkalmazása a gyakorlatban.

Összehasonlítási módok

Dolgozatomban bemutatom és összehasonlítom a vezetői és a beosztotti értékelést, a teljesítményértékelést a versenyszférában és a köztisztviselői szektorban, a magyar és az angolszász teljesítményértékelés sajátosságait, és összevetem a rendszerváltás előtti az azt követő időszak értékelési jellemzőit.

Mivel több éves gyakorlatom van a teljesítményértékelés bevezetésében és működtetésében illetve tovább fejlesztésében, ezért megalkottam egy olyan modellt, amely mind a köztisztviselőkre, mind a versenyszférában dolgozóira alkalmazható. Gyakorlati tapasztalataimat több cikkben is publikáltam.

Az értekezésemben támaszkodtam a Cranet nemzetközi HR kutatás 2005-ös vizsgálatára (32 ország 7952 szervezete)¹. Ez a kutatás jó alapot biztosított arra, hogy empirikus adatok tükrében rávilágítsak teljesítményértékelés általános trendjeire. Külön elemeztem a jelzett adatbázis segítségével a teljesítményértékeléssel összefüggésben a köz-és a magánszféra között tapasztalható hasonlóságokat és különbségeket (ismert angol kifejezéssel similarities and differences).

¹ Egyetemünk 2011 óta tagja a Cranet nemzetközi hálózatnak.

További összehasonlító elemzést végeztem 16 hazai szervezet esetében, amelyekből 12 a versenyszférában 4 pedig a közsférában működik. Elemeztem a HR elemek szerepét a verseny- és közsférában. Ugyanígy vizsgáltam a teljesítményértékelés hatását működtetési szempontok alapján.

2. A MENEDZSEMENT FEJLŐDÉSE ÉS IRÁNYZATAI

Az alábbiakban a menedzsment kialakulásával, történelmi előzményeivel foglalkozom. Bemutatom a menedzsment egyes irányzatait és a rájuk jellemző egyedi sajátosságokat. Ez a fejezet a menedzsment áttekintését célozza meg.

2.1 Az ókorban

Pár évvel ezelőtt egy ismerősöm könnyelműen azt a kijelentést tette előttem, hogy a vezetéstudomány és a munkaszervezés a XIX. és a XX. század fordulójának nagy vívmánya. Valóban a huszadik század elején élt Frederick Winslow Taylor (1856-1915) és a francia Henri Fayol (1841-1925). Az is tagadhatatlan tény, hogy először a „Scientific Management” kifejezést Frederick Winslow Taylor (1911) használta. De a vezetés iránti igény és a munkamegosztás, munkaszervezés véleményem szerint az államok és nemzetek kialakulásának idejéig vezethető vissza. A manapság gyakran újdonságként bemutatott szervezési technikákról kiderül, hogy nem a huszadik század nagy vívmányai, hanem már a Krisztus előtti tizenharmadik században is alkalmazott módszerekről van szó. A vezető kiválasztás, a feladatok delegálása valóban huszadik századi megfogalmazások, viszont ha olvassuk a Szent Bibliát, már ezen fogalmak alkalmazására példákat találunk Mózes II. könyve 18. fejezetében.

A Krisztus előtti tizenharmadik században járunk. Ekkor Mózes a zsidóságot kivezette a száműzetés földjéről, Egyiptomból. A zsidóság a pusztában vándorol. Mózes ipa, Jethró főpap elhatározza, hogy leánya és két unokája kíséretében felkeresi Mózeset. Reggeltől estig figyelni Mózes irányítói munkáját, levonja a tanulságokat és kezdődik másnap az „ókori menedzser-kurzus”.

„És lőn másod napon, leüle Mózes törvényt tenni a népnek; a nép pedig áll vala Mózes előtt reggeltől estig. S mikor látja vala Mózes ipa mind azt a mit ő a néppel cselekedék, monda: mi dolog az, a mit te a néppel cselekszel; miért ülsz te egymagad, mind az egész nép pedig előtted áll reggeltől estig? És monda Mózes az ipának: Mert a nép Isten akaratát jön tudakolni hozzám. Ha ügyök-bajok van, én hozzám jönnek és törvényt teszek az emberek között és felebarátja között és tudtára adom az Isten végezéseit és törvényeit. Mózes ipa pedig monda néki: Nem jó az a mit te cselekszel. Felettébb kifáradsz te is, ez a nép is, a mely veled van; mert erőd felett való dolog ez, nem végezheted azt egymagad. Most azért hallgass az én szavamra, tanácsot adok néked és az Isten veled lesz. Te légy a népnek szószólója az Isten előtt, és te vidd az ügyeket Isten eleibe. És tanítsd őket a rendeletekre és törvényekre és add tudokra az utat, a melyen járniok kell és a tenni valót, a melyet tenniök kell. És szemelj ki magad az egész nép közül derék, istenfélő férfiakat, igazságos férfiakat, a kik gyűlölök a haszonlesést és tedd közöttük előljárókká,

ezredesekké, századosokká, ötvenedesekké és tizedesekké. Ezek teygenek ítéletet a népnek minden időben, úgy hogy minden nagyobb ügyet te elődbe hozzanak, minden csekélyebb dologban pedig ők ítéljenek, így könnyítve lesz rajtad, ha azt veled együtt hordozzák.”²

A hosszúra nyúlt idézetre azért volt szükség, mert túlzás nélkül állíthatom, hogy ami csak fontos a menedzsmentben az a fenti idézetben mind megtalálható. Fellelhető benne:

- az egyszemélyi vezetésnek a tarthatatlansága,
Jethro egyértelműen bizonyítja, hogy muszáj a vezetői hatáskörök és feladatok nagy részének a delegálása („nem végezheted el azt egymagad”)
- a kiválasztás főbb kritériumai,
(derék, istenfélő, igazságos férfiak, gyűlölik a haszonlesést)
- megjelenik a lineáris szervezeti forma, aminek karrierje évezredek után sem ért véget,
(ezredes, százados, ötvenedes, tizedes)
- a kollektív felelősségvállalás,
(„így könnyítve lesz rajtad, ha azt veled együtt hordozzák”)
- a vezetés lényeges funkciói:
 - a.) a céloknak a kitűzése
(„add tudtokra...a tennivalót”)
 - b.) eszközök meghatározása,
(„add tudtokra az utat, a melyen járniok kell”)
 - c.) szabályozás,
(„És tanítsd őket a rendeletekre és törvényekre”)

Az ókori Kínában megjelenik a tao, a „helyes út” és mellette a „helyes elvek”, ez mind a mai napig él, és sok polémiát szül. Tung Csung-su (Kr.e. 179-104) a Válasz a császár kérdéseire című könyvében a „teljesítményértékelés” visszaállítását kéri a császártól, amikor a következőket írja:

„... a régi időkben az érdemeket vették tekintetbe, s annak alapján rangsorolták a hivatalnokokat, hogy tisztükből adódó feladataikat hogyan látták el; s egyáltalán nem vették figyelembe a felhalmozott napokat, az eltöltött hosszú időt. Így akit kicsiny tehetségűnek találtak, az hiába halmozott fel sok napot hivatalában, nem emelték ki kicsiny hivatalából; a kiváló tehetségű embernél azonban nem törődtek vele, hogy még csak nemrég került hivatalába, és nem látták akadályát, hogy akár minisztert csináljanak belőle; következőképpen a funkcionáriusok minden erejüket megfeszítették, és minden tudásukat összeszedték abbéli gondjukban, hogy jól végezzék a dolgukat, és ezáltal érdemeket szerezzenek. Manapság nem így van, a napok felhalmozásával is előkelőséget lehet szerezni, hosszabb idő

² A régies helyesírás és fogalmazás szószerinti idézet. Szent Biblia. Magyar Biblia Tanács, Bp., 1992. 82. o.

eltöltésével magasabb hivatalba lehet jutni, ezért a feddhetetlen és a gyalázatos elkeveredik egymással, a kiválókat és a méltatlanokat nem lehet megkülönböztetni egymástól, és természetesen nem lehet megtalálni az igaziakat.”³

2.2 Kialakul a „tudományos vezetés”

A vezetéselmélettel foglalkozó művek a tizenkilencedik század végére és a huszadik század elejére teszik időben a „tudományos vezetés” megszületését. Ez minden kétséget kizáróan a gépi nagyipar felfutásának a terméke, és időben akkor jelent meg, amikor a bonyolult termékek előállításánál megjelent a munkamegosztás. Így megjelentek az annyira bonyolult munkavégzési és szervezési módszerek, amiket nem lehetett közvetlenül, tapasztalatokon keresztül megismerni és működtetni. Ekkor fordult a figyelem a tudomány felé.

2.2.1 A klasszikus irányzat

A legkiemelkedőbb képviselői ennek az irányzatnak Frederick Winslow Taylor és Henri Fayol és Max Weber.

Taylor a tudományos vezetés négy alapelvét a következőkben fogalmazta meg:

1. A vezetésnek tudományos alapon szabályoznia kell a munkavégzés minden elemét.
2. A vezetőknek tudományos alapon kell kiválasztaniuk a munka szempontjából leginkább megfelelő munkásokat és alkalmazottakat; betanításuk is tudományos alapon történjen.
3. A vezetők és beosztottak „szívélyes egyetértésben” dolgozzanak egymással.
4. A munkát és a felelősséget meg kell osztani a vezetők és a végrehajtók között.⁴

Amíg Taylor elsősorban az üzemet és a munkahelyet tanulmányozta, addig Henri Fayol a vállalati vezetést tekintette elsődlegesnek, a felső vezetés működését, szervezetét dolgozta ki.

A vállalati vezetés hat fő tevékenységét így fogalmazta meg:

1. Műszaki,
2. Kereskedelmi,
3. Pénzügyi,
4. Számviteli,
5. Biztonsági,
6. Vezetési

³ Kínai filozófia. Ókor. Harmadik kötet. Szöveggyűjtemény. Akadémiai Kiadó, Bp., 1980, 53. o.

⁴ Taylor, F. W. (1911): The Principles of Scientific Management. 38-39. o.

Ezek közül legérdekesebb Fayoltól az igazgatási funkció. Az előzőeket „csak” részfunkciónak tekintette. Az igazgatási funkciót napjaink nyelvére fordítva nevezhetnénk vezetésnek is akár. Fayol a vezetési funkciót öt részfunkcióra bontotta:

- Tervezés,
- Szervezés,
- Közvetlenirányítás,
- Koordinálás,
- Ellenőrzés.

A klasszikus vezetéselméleti irányzat jellemzői:

- A formális szervezetet, funkciókat és struktúrát tekintik alapvetőnek.
- Alapvető mozgatóerő a racionális és ésszerű működés.
- A racionális megoldásokat normatívákban kell megfogalmazni, szervezeti szabályzatokat kell készíteni.
- A munka specializációját és koordinációját kell fejleszteni.

2.2.2 Max Weber bürokráciaelemzése

Manapság alig tudunk elképzelni olyan államot, ahol a közigazgatás ne bürokratikus elvekre épülne. Mindazonáltal ez a berendezkedés egyáltalán nem olyan régi. Amikor a kialakuló francia abszolutista államban közigazgatási apparátust építettek ki – elsősorban az adó behajtása végett – a bürokrácia forradalmi újításnak számított. Csak a XIX. században terjedt el széleskörűen a közigazgatási apparátus, amely a kortársakban azt az érzést keltette, hogy az uralom alapvető megváltozásával kell számolniuk. E század második felében jöttek létre az első nagyobb iparvállalatok is, amelyeknek irányítását hasonló elvek alakították ki, mint a közigazgatásét, e vállalatok alkalmazottait is tisztviselőknak, hivatalnokoknak nevezték, és ezek az emberek sok esetben valóban állami hivatalból jöttek, amelynek szervezési elveit átültették a vállalati ügyintézésbe.

Max Weber a bürokráciát a racionalizálás folyamatával hozta összefüggésbe. úgy látta, hogy a racionalizálódás a társadalom három szintjén folyik:

- az intézmények szintjén,
- a világképek és a hitrendszerek szintjén,
- a gyakorlati életvitel szintjén.

Max Weber úgy látja, hogy a bürokratikus közigazgatási stáb – a vezető kivételével – főfoglalkozású és állandó jövedelemmel díjazott hivatalnokokból tevődik össze, és adott struktúrával rendelkezik. Amíg a vezető pozícióját tetszőleges módon (választások, öröklődés stb útján) szerezheti meg, a hivatalnokok pozíciója szerződésen alapul. Szakmai minősítés alapján választják ki őket, állandó fizetést kapnak és hosszú távon biztosítva van a jövőjük. A számukra kijelölt hivatal a főfoglalkozásuk. Nincs a tulajdonukban hivatali vagy üzemi vagyon, megadott életpálya áll előttük, és egységes hivatali elvnek és ellenőrzésnek vannak alávetve.

A racionalizálási folyamat azonban az intézményeket „acélburokká” alakította, amelyek saját életet élnek, elburjánzanak és megszilárdulnak, amelyek a létezés legyőzésének eszközéből önálló céllá válnak (Kieser, 1995).

2.2.3 A neoklasszikus vezetési irányzat

Ehhez az irányzathoz elsősorban Elton Mayo (1880-1949) neve köthető. Ez az irányzat a csoportban végzett munkát és a munkát végző embert teszi a központba. Másrészt cáfolja azt a taylori elvet, hogy a gondolkodás a munkairányítók felelőssége, a munkát végzőre a feladat végrehajtása marad.

Elton Mayo több kísérletben bizonyította (Western Electric Company Hawthornei üzemében), hogy a munkavégzés hatékonyságát, a dolgozó emberek részére véghezvitt kedvező módosításokkal is növelni lehet. Azaz a termelékenységre lelki és érzelmi tényezők is hatnak. (Mayo, 1933). Tehát a vezetőknek az interperszonális kapcsolatokra is figyelniük kell, és rendkívül fontos a pszichikai és szociális tényezők elemzése is. Mayo véleménye, hogy a munkamegosztás mellett egyéb kapcsolatok is megjelennek a munkaszervezetben, például: érdek-, hatalmi- és érzelmi kapcsolatok. Ezen kapcsolatok mentén szerveződnek az úgynevezett informális csoportok. A termelésirányítók ezeket a csoportokat figyelemmel kell, hogy kövessék, mert gyakran a munkaszervezetre igen erős hatással lehetnek.

A neoklasszikus vezetéselméleti irányzat Elton Mayo után is tovább élt és fejlődött. Meg kell említeni mindenképpen Douglas McGregor nevét a speciális motiváció-elméletét, az úgynevezett X és Y elméletet. Ez a két elmélet valójában kétféle vezetői előítéletet ábrázol. Az X elmélet feltételezi, hogy a munkavállaló önállótlan, lusta, közömbös a munkahely céljai irányában, döntésképtelen, és szellemileg meglehetősen behatárolt. Ezért vele szemben a vezető a „mézesmadzag és furkósbot” elvét gyakorolja. Viszont az Y elmélet a munkavállalót úgy tünteti fel, hogy önálló, nagy a felelősségérzete, szeret dönteni, aktív, és a munkavégzés során éleseszű (McGregor, 1960).

A neoklasszikus vezetéselméleti irányzat főbb téziseit Tóth Imre Zoltán (1973) a következőkben foglalta össze:

- A munka csoporttevékenység.
- A felnőttek szociális világa elsődlegesen a munkatevékenység köré rendeződik.
- Az elismerés, a biztonság és az odatartozás szükséglete fontosabb az emberek közszellemének és termelékenységének meghatározásában, mint munkájuk fizikai körülményei.
- A panasz nem szükségképpen a tények objektív felsorolása, legtöbbször csak egy szimptóma, amelyben az egyén státusz helyzetének háborgatása nyilvánul meg.
- Az ember munkájának hatékonyságát munkahelyen belüli és kívüli szociális követelmények is kondicionálják.

- A munkahelyi információs csoportok erős szociális kontrollt gyakorolnak az egyén magatartása és beállítottsága fölött.
- A csoportos együttműködést tervezni és fejleszteni kell.

2.2.4 A modern irányzat

Az empirikus iskola képviselői a gyakorlatban szerzett tapasztalatokat helyezik előtérbe az absztrakt elméletekkel szemben.

A szociális rendszerek iskolája az általános rendszerelméletet és a szociológiai koncepciókat tekinti elméleti alapnak. Megalkotójának Chester I. Barnard-ot tekinthetjük, aki már 1938-ban megállapította, hogy a munkaszervezetben dolgozók nemcsak egyszerű tagjai a munkaszervezetnek, hanem annak funkcionális részei is. Elkülönítette a formális és informális csoport jellemzőit, megállapította, hogy mindkét szervezeti csoportnak vannak előnyös sajátosságai.

Tóth Imre Zoltán (1973) véleménye, hogy ez a három irányzat lényegében egy, közös néven döntésmódszertani irányznak lehet nevezni. Lényege az irányzatnak nem más, mint az összetett döntési helyzetek multidiszciplináris módszerekkel történő körbehatárolása, különböző modellek és döntési algoritmusok kidolgozása.

3. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KIALAKULÁSA ÉS FEJLŐDÉSE

Ez a fejezet a teljesítményértékelés történetét mutatja be. A kezdetektől egészen napjainkig tart ez a bemutatás. A fejezeten belül foglalkozom azzal az időszakkal is, amit a létező szocializmus éveiként szokás emlegetni. Akkor történt egy leágazás a nyugati világ mintájáról. Bemutatom a rendszerváltás időszakának teljesítményértékelését, ami után már újra a nyugati modellt követjük.

3.1 Korai időszak

A vezetélméleti iskolák nagy hatással voltak a teljesítményértékelésre is. A dublini (Írországi) Evening Post egyik 1648-as kiadású példányában például felháborodott kritikákat olvashatunk arról, hogy a városi bíróság olyan minősítési skálát alkalmazott, amely egyéni személyiségjegyeket vett figyelembe (Bakacsi at al, 2000). A másik gyakran visszaköszönő példa a minősítés-visszajelzés első ipari alkalmazására az 1800-as évek elején Robert Owen new lamarki (skóciai) vászonüzemében alkalmazott megoldás (Kieser, 1995). Minden munkahely fölé felaggatott más és más színű fa rudacsok a megtermelt vászon nyilvános értékelésére adtak lehetőséget. Ahogyan változott a dolgozó által termelt mennyiség, úgy alakult a nap végén kihelyezett rudak színe. Ez egy speciális visszaigazolás volt a dolgozó számára, és nyilvános tájékoztatás a csoport többi tagja részére. Hasonló a termelési hatékonyságot mérő rendszerek az 1840-es évektől kezdtek elterjedni az Amerikai Egyesült Államokban is, elsőként a Federal Civil Service keretein belül, aztán folyamatosan az ipar különböző területein is teret nyertek. Ez a folyamat Taylor (1911) vezetélméleti rendszerének elterjedésével teljedett ki (Ford futószalag rendszer).

3.2 Pszichológia hatása

A különböző minősítési rendszerek fejlődésében kulcs fontosságú szerepe volt a munkapszichológia megjelenésének, amelynek legismertebb iskolája a Carnegie-Mellon Egyetemen alakult meg (Patten, 1977). A személyiségjegyek elméletén alapuló értékelési formulákat először az értékesítési ügynökök minősítésére kezdték el alkalmazni, aztán az I. világháború alatt a katonák teljesítményének mérésére is használták. Egy grafikon volt ez, vagyis ebből lett a bérskála. Az iparban történő első alkalmazásukra a II. világháború utáni időszakban került sor, amikor az állami megrendelések elapadtak, a fellépő recesszió miatt tömeges létszámleépítések voltak, az elbocsájtási sorrendet határozták meg a teljesítményértékelés segítségével. Közben folyamatosan finomították az értékelési skálákat. Munkapszichológusok

ebben az időszakban fejlesztették ki az úgynevezett kényszerített szétosztásos módszert (forced - choice) és a kritikus események módszerét (Flanagan, 1954). Egy 1961-ben az Amerikai Egyesült Államokban végzett vizsgálat eredménye szerint (Spiegel, 1962) a résztvevő cégek 61 %-a alkalmazott értékelési rendszert, amely csak ritkán vonatkozott a felső vezetésre.

3.3 Közsféra hatása

Az 1970-es évek elejére ezek a trendek visszaköszönek az Amerikai Egyesült Államok törvényhozásában is. Az 1964-es Civil Rights Act és az Egyenlő Alkalmazási Feltételek Bizottságának 1966-os valamint 1970-es irányelvei komoly hatást gyakoroltak a munkaadókra azért, hogy írásban rögzítsék a kiválasztási és értékelési rendszereiket (Sherman, Bohlander, Snell, 1998).

1977-es vizsgálatok kimutatták, hogy az Egyesült Államok önkormányzatainak 76%-a, az állami intézmények 100%-a alkalmaz valamilyen minősítési/értékelési rendszert. A versenyszféra szervezeteit elemezve a nagyobbak 95%-a, míg a kisebbek 84%-a rendelkezett írásban rögzített értékelési rendszerrel. Az is szembe tűnő volt, hogy az alsó- és középszintű vezetőkre inkább létezett értékelési rendszer mint a felsőbb vezetőkre. Cleveland, Murphy és Williams (1989) kutatásaiban száznál több szervezet vett részt, és megállapították, hogy ahol a felső vezetésben a személyügyi funkció is jelen van (például HR igazgatóság vagy főosztály), azon cégek 96%-ánál megtalálható a minősítési/értékelési rendszer. A közelmúlt eredményeit elemezve Sherman és társai (1998) a minősítéssel/értékeléssel kapcsolatban két dologra hívják fel a figyelmet. Az egyik jellemzően az, hogy az értékelési módszerek a személyiségjegyek és az úgynevezett esszé jelegű kötetlen értékelésről folyamatosan az eredmény és magatartás alapú módszerek – például BARS, BOS, MbO – felé mozdulnak el. A másik eredményük az lett, hogy folyamatosan gyarapodik azoknak a céloknak a száma, amiket ezek az értékelési/minősítési rendszerek maguk elé tűznek ki. A szerzők véleménye az, hogy az első teljesítményértékelések az adminisztratív jellegű határozatok megerősítésére szolgáltak, mint például az előléptetés, elbocsátás, béremelés stb. Aztán az 1970-es évek elejétől kezdve mindinkább előtérbe kerültek olyan célok is, mint például a továbbképzés, szervezetfejlesztés, jogi dokumentációk. A fentiek alapján levonható a következtetés, hogy a teljesítményértékelés napjainkra elterjedt és az emberi erőforrás menedzsment állandóan változó és fejlődő, de mindvégig központi szerepet betöltő tevékenységi területévé vált.

A fenti megállapítás természetesen nem jelenti azt, hogy ez a központi jelentőségű tevékenység egyúttal nagy és általános elfogadottságnak és népszerűségnek is örvend. Az értékelési rendszert sok kritika és konfliktus övezi, talán a központi szerepe miatt, a sokféle célra való felhasználása és az értékelési kritériumok is

szerepet játszanak ebben. A központi szerepe miatt a teljesítményértékelés mindig a magatartástudományok (szervezet- és szociálpszichológia, fejlődéslélektan, vezetéstudomány stb.) fókuszában helyezkedett el, és az értékelési rendszerekre mindig komoly hatást gyakoroltak a magatartástudományok kutatási kérdései és vizsgálati módszerei.

3.4 A teljesítményértékelés magyarországi története

A hazai teljesítményértékelést három részre érdemes bontani: a második világháborúig terjedő időszakra, majd az úgynevezett szocializmus időszakára, a harmadik szakasz a rendszerváltás utáni.

3.4.1 45 előtti időszak

Az első időszak jellemzői között említhetjük, hogy a versenyszférában, kevés időbeni csúszással ugyan, de megtalálhatók a nyugatra jellemző fejlődési fázisok. A humanitárius korszak gondoskodás eleme éppúgy, mint elsősorban a taylori és az azt megelőző időszak vezetési elméletéhez szorosan fűződő – az emberséges bürokrata, illetve az érdekképviselőkkel kapcsolattartó vagy konszenzuskereső szerepkörben megjelenő szakember.

A közszféra emberi erőforrás gazdálkodása párhuzamosan haladt a nyugati tendenciákkal. Az állami szervekhez rendelt személyzeti politikának Magyarországon több mint száz éves a múltja. Az 1880-as években kialakult az állami bürokrácia, ami szerves része lett a hivatali rendszernek. Ebből az időszakból maradt ránk a közalkalmazottakra kidolgozott úgynevezett „Pénzügyi szolgálati és minősítési szabályzat”. Ez a dokumentum a szakhivatalnoki kar képesítési (kiválasztási) és minősítési rendszerét szabályozta, amely főbb irányelveiben egészen a második világháború végéig érvényes volt.

3.4.2 A szocializmus évei

A fejlődési irányvonalak azonban 1945 után leváltak a nyugati világ trendjeiről, és egy speciálisan a szocializmusra jellemző irányt vettek.

A második szakaszban, a második világháború után megváltozott hatalmi viszonyok létrehoztak egy káderpolitikát, ahol az új káderek kiválasztása és kinevelése a politikai hatalom előretolt sánca volt, ami – a jogi és egyéb normatív szabályozás hiányában – az 50-es években jellemezte a politikai bizalmatlanság légkörét (Gazdag, 1989).

A személyzeti munkát rendeletekben, határozatokban írták elő, és az ott előírtak végrehajtásában mindenekelőtt a politikai prioritások érvényesültek, a szakmai szempontok szinte elhanyagolhatók voltak. Például az 1957. V.31.-én kiadott a Magyar Forradalmi Munkás-Paraszt Kormány 1050-es számú határozata leszögezi:

„... a kádern munka döntő fontosságú követelménye az, hogy az államapparátusban megbízható, a szocialista forradalomhoz hű emberek dolgozzanak, a hatalomból tehát ki kell szorítani az osztályidegen elemeket...” (Farkas et al, 1999, 66. o.).

Az 1980-as években nagy visszhangot keltett az a nézet, miszerint a gazdasági reformnak a munkaszervezetek és a személyzeti munka reformjaival is együtt kell járnia. Eddig is az volt a jellemző, hogy minden „reformot” felülről kezdeményezett a pártvezetés.

A személyzeti munka fő követelményeit ekkoriban a következőkben állapították meg:

- a szakmai színvonal és a tudományos megalapozottság növelése;
- a politikum és a demokratizmus elmélyítése;
- a személyzeti munka rugalmassága és hatékonyságának fokozása.

A Párt XII. Kongresszusa így fogalmazott: „... fejlődésünk és előrelátásunk egyik fontos tényezője az emberi erők, képességek széles körű kibontakoztatása, eredményes összefogása, az emberekben rejlő képességek és tapasztalatok célszerű felhasználása.” (Gazdag, 1980, 14. o.).

Hiába voltak a szakmai prioritásokra politikai deklarációk, egy 1985. évi állásfoglalásban mégis ez olvasható: „Vezetői munkakörbe olyan szakemberek beállítását kell megtenni, akik ismerik, értik és cselekvően azonosulnak a Párt, a Kormány politikájával, egyúttal a társadalom előtt álló feladatokkal, képesek az irányításuk alá tartozó szervezetek hatékony irányítására.” (Összefoglaló az 1985. évi tavaszi ülésről. 45. o.)

Igaz, ez az állásfoglalás tovább folytatva úgy hangzik, hogy a vezető minden szinten rendelkezzen a munkakörének megfelelő szakmai-iskolai végzettséggel, és folyamatosan képezze magát, fejlessze elméleti és gyakorlati tudását, ismereteit adja át beosztottjainak.

Az értékelés és minősítés szempontjai a politikai változással együtt alakultak. Az 1950-es években az értékelés fő szempontja a pártpolitikai megbízhatóság volt, ehhez jött újabb értékelési kritériumként a szakmai alkalmasság, és ezeket egészítették ki az 1970-es években a vezetői készséggel. Így állt össze az úgynevezett hármas követelmény a vezetők értékelésénél.

3.4.3 A rendszerváltás után

3.4.3.1 Kialakulás és elterjedés

A 1990-es évektől a magyarországi teljesítményértékelési modellek újból kezdtek hasonlítani a nyugati országokéhoz.

1.táblázat

Az 1980-as és az 1990-es évek személyzetmenedzselési jellemzői

Jellemzők	1980-as évek	1990-es évek
A foglalkozás biztonsága	magas	alacsony
Változások a szervezet munkaerő-összetételben	alacsony	magas
Újonnan felvett alkalmazottak száma	alacsony	magas
Elbocsátások száma	alacsony	magas
Kifinomult kiválasztási módszerek alkalmazása	alacsony	alacsony-közepes
Számítógépes EE információs rendszerek	alacsony	közepes
Naprakész munkakör-elemzési információk	alacsony	közepes
Munkaterhelés	közepes	közepes
Formális teljesítményértékelés	alacsony	magas
Bérdifferenciálás	alacsony	közepes
Teljesítményhez kapcsolt bérezés	alacsony	magas
Képzés minden alkalmazottnak	alacsony	magas
Menedzserképzés	alacsony	alacsony
Karriermenedzselés	alacsony	magas
Egészségjavító programok	alacsony	alacsony
Kisebbségek (cigányok, egészségkárosodottak) foglalkoztatása	közepes	alacsony
Az elkötelezettség hangsúlyozása	alacsony	magas
A részvétel és a kommunikáció hangsúlyozása	alacsony	magas
A szakszervezetek jelentősége	magas	közepes

Forrás: Tardos K. (1998): New Strategies o Human Resource Management in Hungary. Paper presented on 13th Workshop on Strategie Human Resource Management, Brussels, April 6-7.

3.4.3.2 A teljesítményértékelés hazai fogadtatása

Ebben a részben az értékelők és értékelték magatartásának vizsgálata a kutatásom tárgya. A témakörben végzett kutatás eredményeiről számol be Bakacsi, Branyiczki és Pearce (1993, 1994). A szerzők a rendszerváltás környéki évekre jellemző teljesítményértékelési és javadalmazási rendszereket illetve ezek érzelmi és magatartásra gyakorolt hatásait vizsgálták. Publikációjukban nagy szerepet szánnak az állami redisztribúcióra épülő társadalmi-közgazdasági összefüggéseknek, ezek elemzésének, és az így kialakult javadalmazási rendszer magatartási következményei feltárásának.

A konkrét teljesítményértékelési helyzetet és a közben tapasztalt magatartási formákat nem ismerhetjük meg részletesen az írásukból, bár a cikk lényeges

tanulása az, hogy ez a fajta munkaügyi tevékenység nem jellemezte ezeket a szervezeteket komoly mértékben. Ezt a publikációt szinte kiegészíti Kovach (1994) elemzése. Ő a szigorúan vett értékelési gyakorlattal foglalkozik. A publikáció az értékelői magatartásra koncentrál, a mögöttes előfelvetéseket elemzi, és egy összehasonlítást végez a magyar és az angolszász teljesítményértékelés praxisai között. Hogy megérthessük az értékelők és az értékeltek viselkedési mintáit, tekintsük át a fent említett publikációkat.

Bakacsi, Branyiczki és Pearce (1993, 1994) bemutatják a rendszerváltást megelőző néhány év újraelosztási elven működő, túlpolitizált és hiánygazdasági jellemzőkkel tűzdelt társadalmi – gazdasági – politikai rendszerét. A vizsgálat igyekszik a nem hivatalos elvek érvényesülését bemutatni és mellette a valóságos gyakorlat érvényesülését helyezik a középpontba. Ők a „szabályok nélküli” („lawful”) vagy a „személyközpontú” („person based”) javadalmazási rendszer megnevezést alkalmazzák a minősítési/értékelési praxis bemutatása során. Nagy anyagi ösztönzést jelentő javadalmazásokat nehezen megfogalmazható, többféleképpen is értelmezhető („ambiguous”) vagy személyhez kötött („personalistic”) kritériumok alapján osztanak el. Az ideális az lenne, ha a munka teljesítménye, és világosan megfogalmazott magatartási jellemzők alapján történne a teljesítményértékelés és az azt követő javadalmazás. Az angolszász motivációs szakirodalom arra fekteti a hangsúlyt, hogy az értékeltek számára egyértelművé kell tenni, a velük szemben alkalmazott teljesítmény- és magatartási elvárásokat (Lawler, 1981).

A személyközpontú javadalmazás esetén az értékelői szerepet betöltők legfontosabb érdeke a pozíció és hatalmuk megerősítése. Ez pedig nem más, mint a beosztottak engedelmességre bírása, és önmaguk pozíciójának felértékelése. A beosztottak engedelmességét úgy tudják nagyon könnyen elérni, hogy az értékeltek közül azoknak juttatnak az általuk kezelt forrásokból, akik lojálisak és hűségesek irányukban. Ennek az értékelési formának egyik „terméke”, hogy előfordulhat a kontraszelekció veszélye, azaz nem mindig azok kapják az elismerést (anyagi és erkölcsi értelemben), akik a legjobb teljesítményt nyújtották hosszú távon, hanem azok, akik nem jelentenek veszélyt a vezető pozíciójára.

Mivel hogy a valóságos javadalmazásnak ez az alapja ez illegitim kritériumnak minősül, a közvélemény elé másként kell tálni, vagy egyszerűen el kell hallgatni. A javadalmazás motivációs szerepéről nem beszélhettünk a szocializmus keretei között. Egyenlőségi jellege miatt, erről politikai és ideológiai korlátok gondoskodtak. Motivációt jelentett a szocialista rendszerben egy-egy külföldi kiküldetés (főként nyugatra, de örülni lehetett a szocialista országokba irányuló kiküldetésnek is). Szintén ilyen volt az ösztöndíj, a hiánygazdaságban a soron kívüli gépkocsi kiutalása, és ugyanez volt igaz a lakások kiutalásánál is. Ezek az ösztönzők a valóságban csak azok részére jelentek meg, akik már elég magasra jutottak a vállalati vagy

államigazgatási esetleg a politikai hierarchiában. Az előrejutás igazi központi kérdéssé vált. Így valósultak meg a „személyközpontú javadalmazási rendszer” jellemző kritériumai. Ennek a rendszernek a negatív érzelmi következményei magyarázhatók:

- az eljárás „igazságosságával”,
- a tanult tehetetlenséggel.

Az eljárás igazságosságával foglalkozó elmélet (Folger és Greenberg, 1985) azt vizsgálja, hogy az emberek miképpen reagálnak az őket igazságosnak vagy igazságtalannak ítélt bánásmódra. A teória úgy véli, hogy igazságos eljárásról beszélhetünk akkor, ha:

- kiküszöböli az egyéni elfogultságokat,
- konzisztens allokációt biztosít,
- pontos információkon alapszik,
- módosítható,
- minden érintett érdekét figyelembe veszi.

A fizetési és teljesítményértékelési/minősítési rendszerek esetében Folger és Greenberg (1985) igazságosnak ítélik azt, ahol a nyíltság és nyilvánosság kritériumait alkalmazzák. (Érdekesség: 1985-ben Gorbacsov a Szovjetunióban meghirdette a glasznosztj és a peresztrojka elvét.) A szerzőpáros véleménye, hogy a személyközpontú értékelési rendszereket annyira jellemző titkolózás (az érintettek bevonása nélkül, titkosan kezelt kritériumok szerint meghozott előléptetési döntések) valamint a hivatalos teljesítményértékelés formalizálása oda vezetnek, hogy ezen eljárásokat az érintettek nem tartják igazságosnak.

Ennek a tapasztalt igazságtalanságnak sok pszichikai hatását is sikerült kimutatni a kutatásban résztvevő szervezeteknél. Egyrészt az alkalmazottak nagyon elítélően beszéltek a teljesítményértékelési és javadalmazási rendszerről, sőt a személyügyi munka egészéről; másrészt negatív érzelmi töltet jellemezte a vezetőkhez és a munkatársakhoz fűződő kapcsolatukat is. Nagy dilemmát jelent sok esetben, hogy nem tudjuk azt, hogy ki vagy mi az igazságtalanság forrása. Ezért más és más esetekben más és más személyügyi jellemzőkre vetült ki az átértzett igazságtalanság. Ezzel magyarázható az általánosan tapasztalható negatív beállítódás a vezetők és a beosztottak között, és az ebből fakadó bizalomhiányos állapot is.

A másik negatív következmény a tanult tehetetlenség teóriához kapcsolható. Ez az elmélet Hiroto és Seligman (1975) nevéhez köthető. A szerzőpáros azt elemzi, hogy miként alakít ki depressziót és kiégést a kellemetlen, és a dolgozó által befolyásolhatatlan, vagy talán csak úgy észlelt események sorozata. A Hiroto és Seligman (1975) által vizsgált érzelmi reakciók a munkahelyi szituációkhoz kapcsolódó, az azt megtapasztaló szorongás fokozott szintje volt, ami a teória szerint a pszichológiai értelemben vett biztonságot nyújtó, jól behatárolt folyamatok és szabályok hiányával magyarázható. A szabályokról és kritériumokról mindig akkor

derül ki, hogy igazán alkalmazhatók-e, és ha alkalmazhatók, akkor mennyire hatásosak, amikor a gyakorlatban ki lettek próbálva. Még az is a pszichológiai jellegű reakciók közé sorolható, hogy a személyközpontú javadalmazási rendszerek elszenvedői nagyon alacsony önértékeléssel és önbizalommal rendelkeztek, a személyes hatékonyságuk szintje minimálisnak nevezhető mind az egyén, mind a szervezet szintjén. Ennek az az oka, hogy a dolgozók nem kaptak elégséges visszajelzéseket, hogy mely magatartásuk és teljesítményük volt igazán jó, és melyek nem. „Ha jutalmat kaptak, nem tudták megmondani, hogy pontosan miért kapták. Ha nem kaptak, akkor sem lehettek biztosak abban, hogy az általuk nyújtott rossz teljesítmény miatt, vagy pedig valamilyen ismeretlen, külső eseménysorozat eredményeképpen alakult így a helyzet.” (Pearce, Branyiczki és Bakacsi, 1994, 269. o.)

Az értékelők és az értékelték viselkedésmintáit elemzi empirikusan (mélyinterjú és kérdőíves módszerrel) Lind és Tyler (1988). A szerzőpáros az igazságos eljárás személyközi pszichológiára vonatkozó teóriák által előre meghatározható viselkedésmódok kutatására koncentrált.

A teória szerint a fent említett negatív pszichológiai reakciókra adott viselkedési válasz a folyamatos ellenszegülés és lázongás, ami igen sűrűn jelenik meg a javadalmazásokért folyó „alkuk” formájában. A munkahelyi vezetők által adható nagyobb jutalmak (illetve az esetleges büntetések) miatt a nyílt lázongások ugyan nagyon ritkán tapasztalhatók, de annál gyakrabban észlelhetők az úgynevezett információ-visszatartás sajátos formái (például információk csöpögtetése a vezető részéről). Ennek pedig az a hatása, hogy a külső és belső környezeti változásokat feltételező komplex, együttműködést igénybe vevő feladatokat elkerülik, hiszen ezek nagyon összetett kommunikációs szituációkat eredményeznének. Szintén gyakori eset, hogy nem tartják be a szervezet írott és íratlan szabályait, nem ismerik el a vezetői tekintélyt, tiltakoznak az utasítások ellen, marginális esetben előfordul a vállalati tulajdon ellopása is.

A szerzőpáros a fentiekén kívül megemlíti még a személyközpontú javadalmazási rendszernek az előbb említettektől eltérő viselkedésbeli jellemzőjét is, amely arra a hipotézisre épül, hogy a szervezetben a magasabb pozícióban lévő alkalmazottal fennálló jó kapcsolatnak van meghatározott jelentősége. Ez a helyzet szüli azokat a „praktikákat”, amelyekkel a beosztott megpróbálja saját személyét megkedveltetni a magasabb pozícióban levővel. A beosztott igyekszik a főnöke, vagy a főnöke főnökének a bizalmát megszerezni, és így az értékelés során nem a teljesítményét, hanem a személyes „kapcsolatát” veszik figyelembe.

A szerzőpáros felsorol néhány idetartozó viselkedésformát:

- apró szívességek,
- szellemeskedés,
- hízélgés stb.

A fenti kutatás kritikája: nem különül el elég határozottan, hogy az említett viselkedésminták mennyire jellemzik a vezetői és a beosztotti viselkedést. Ez alatt azt érthetjük, hogy középvezetőként az adott személy egyszerre vezető is és a felsővezetés beosztottja is. Viszont mást jelent ha valaki tipikusan csak a vezetőkre jellemzően, vagy csak a beosztottakra jellemzően viselkedik. A téma megfogalmazása folyamán általában a beosztott szemszögéből látjuk a dolgokat, de pár alkalommal a szöveg határozottan vezetőket említ. Ilyen alkalom például a funkcionális területek együttműködését bemutató alkufolyamat. Bár ebben az esetben is beosztotti minőségük kerül elsősorban hangsúlyozásra.

A vizsgálat végén egy kérdést fogalmaznak meg: Mi van akkor, ha megváltoznak a gazdasági vagy a politikai rendszerek speciális jellemzői, megváltoznak az előbb említett viselkedési minták? „Minden okunk megvan annak feltételezésére, hogy ezek az érzelmi és magatartási jellemzők jelentős funkcionális autonómiával rendelkeznek, azaz függetlenedhetnek azoktól a feltételektől, amelyek létrehozták őket...” (Bakacsi, Branyiczki és Pearce, 1994, 278. o.). Valószínű, hogy az igazságtalanság, a bizalom hiánya, a csekély önbecsülés és a tehetetlenség érzése nem szűnik meg egyik nappal a másikkal. Mindebből az a következtetés vonható le, hogy az említett viselkedési minták és pszichológiai események nem mai problémák, tehát nem a második világháború utáni negyven év államszocialista gazdálkodásának úgynevezett melléktermékei. Ezért a szerzők szerint kutatni kell azt is, hogy bizonyos közbeeső változók és peremfeltételek segítik-e vagy éppen meggátolják ezen pszichológiai kapcsolatok folytonosságának fenntartását. Ha pedig vannak ilyen változók, akkor hogyan jellemezhetők, és mi módon tudnak hatni a viselkedésre?

Megállapítható, hogy a közvetlen vezetőnek meghatározó szerepe van a teljesítményértékelés folyamán tanúsított viselkedésben. Hogy is lehet jellemezni az értékelést végző vezető magatartását a személyközpontú teljesítményértékelésnél, mit csinál a vezető az értékelés folyamán, és tulajdonképpen mit értékel? Erre a kérdésre a kutatás nem ad egyértelmű választ, mert csak az értékelő részére megkívánt végeredményt fogalmazza meg. Az értékelés „titkos” voltából eredeztethető a háttéralkuk megkötése. A teljesítményértékelést a kommunikáció hiánya jellemzi, részei nem nyilvánosak, csak a végeredmény ismerhető meg.

Ha van is egyfajta formális értékelés, annak tanulságaira már senki nem kíváncsi. Ebben a helyzetben az értékelést végző vezetőnek a feladata, hogy a meglévő különbségeket elsimítsa, így kerülik el a felesleges feszültségeket a munkacsoporton belül. Erre a legjobb példa a mindenki kapjon egyformán karácsonyi jutalmat, vagy pedig a vezetőknek szintén egyformán kiosztott célprémium. Az ilyen teljesítményértékelés csak arra jó, hogy a döntéseket így lehet dokumentálni, valamint a létszámleépítéseket meg lehet indokolni vele.

Kovach (1994) is a kilencvenes évek elejének magyar teljesítményértékelési praxisát elemzi. Ehhez a nemzetközi minősítési gyakorlat előfelvetéseit használta.

Seddon (1987), Schneider (1988) és Carson et al (1991) kutatásai szerint a következőképpen írja le az angolszász teljesítményértékelési rendszerek alapjait:

- Az alkalmazottak más és más mértékben járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósításához. Az eltérő mérték egyik oka az emberek sajátos képességeiből és motivációiból eredeztethető.
- Az értékelő személyek külön tudják választani az egyéni szorgalmat annak hiányától, illetve a teljesítményt befolyásoló tényezőket a munkát végzőtől független hatásoktól. Az értékelteket azon szempontok és kritériumok szerint értékelik, amelyekre az értékeltek hatással vannak.
- Az alkalmazott egyéni célja, hogy javuljon a jövőbeli teljesítmény, tehát a jövőbeli eredményét a múltból nyert adatokra és a jelen információiból tudja méríteni.
- Az alkalmazott az értékelés eredményét elfogadja, igyekszik hiányosságait, gyenge pontjait kiküszöbölni, munkavégzését tökéletesíteni. Az elvártól elmaradó teljesítményért nem a külső okokat teszi felelőssé.

Az első két hipotézis a vezetők, az utolsó kettő már a beosztottak magatartását mutatja be a teljesítményértékelés folyamán. Ezeket a hipotéziseket felhasználva Kovach (1994) megállapítja, hogy a fent említett hipotézisek nem így vannak a magyar értékelők és értékeltek esetében. Ebből viszont az állapítható meg, hogy magyar viszonyok között nem vezethet sikerre az az értékelési rendszer, amelyet a fenti hipotézisek feltevéseire alapoznak.

Kovach (1994) tanulmánya a magyar és az amerikai értékelési praxis eltéréseit elemzi. Ezek a különbségek a következőképpen összegezhetőek:

- A magyar vezetők aprólékos, minden részletre kiterjedő utasítássorozattal látják el a beosztottjaikat, ezzel szemben az angolszász munkakultúrában csak a megoldandó célt jelölik meg.
- A magyar értékelők mindig a rosszat, a negatívumot emelik ki az értékelésben, ezzel szemben az angolszász munkakultúrában inkább a pozitívumok kapnak teret.
- A magyar vezetési stílus paternalista.
- A magyar vezetőkre a konfliktusok elodázása, vagy a hivatalos eszközök alkalmazása a legjellemzőbb.
- Magyarországon jellemző a szimpátia, vagy más szempont alapján való javadalmazás. A teljesítmény sokszor másodlagossá válik.
- A magyar vezető rövidtávra gondolkodik.
- A magyarországi vezetők nem kockázatvállalók, és a feladatok delegálásával is komoly problémáik vannak.

A magyar alkalmazottaknak is megvannak a tipikus magatartási ismérvei:

- A beosztottak alapállása a bizalmatlanság az értékelőkkel és magával az értékeléssel szemben is. (Ménes, 2005).

- A teljesítményről úgy vélekednek, hogy nincs felette kontrolljuk, nem rajtuk múlik a jó teljesítmény.
- A fenti pontból egyenesen következik, hogy nem szívesen vállalnak felelősséget, azt próbálják a felettéseikre áthárítani. Legtöbbször a felettéseiktől várják a döntéshozatalt.
- Sokszor a kívülről irányított személyiséggel lehet őket jellemezni. Ha a feladat végrehajtása elmaradt, vagy hibás, akkor azt a rajtuk kívül álló körülményekre hárítják.

A Kovach által prezentált példák életszerűen írják le a személyközpontú javadalmazási rendszerek fentebb említett vonásait. Ezeknek a magatartásmódoknak az a hátulütője, hogy mind a beosztotti mind a vezetői viselkedésmódok egymásat mélyítik minél jobban el. A vezető pozíciója függ a felettes vezetőtől (ez feszültséget kelt benne), ezért arra törekszik, hogy kapcsolata a felettes vezetővel jó legyen. Mindemellett még a beosztottjai elvárásainak is meg kell felelnie, el kell nyerni a bizalmukat. A beosztott pedig saját képessége és lehetőségei megkérdőjelezése, a vezetői hatalom és segítőkészség megkérdőjelezése (hívhatjuk bizalmatlanságnak), valamint a neki való kiszolgáltatottsága (ezt nevezhetjük szorongásnak), ez bizonyos helyzetekben a vezető „segítségének” megszerzésére fókuszálhat, vagy a másik végletbe, az ellenszegülésbe mehet át. A bizalom hiánya akadályozhatja a párbeszédet, azaz a visszajelzést. Ez újabb bizalmatlanságot szül, és az ördögi kör bezárul, a vezetői és beosztotti szerepek közötti szakadék tovább mélyül (Fisher és Ilgen, 1984).

Miként menedzsmenttanok, úgy a teljesítményértékelés is a huszadik század elején váltak általános vállalati gyakorlattá. A teljesítményértékelési kutatások fókuszában az egyéni minősítés állt. Taylorról közismert, hogy nem volt híve a csoportmunkának, a munkacsoport létszámát 3-4 főben határozta meg. A teljesítmények mérésére természetes mutatókat alkalmazott, például: darab/óra. Kutatásai elsősorban a fizikai munkásokra terjedtek ki (Kieser, 1995).

A második világháború alatt sem torpant meg a fejlődés, a követendő utat a kor és a körülmények határozták meg: ahogy az élet olyan sok területén, ekkor is a katonaság volt az élenjáró. Nagy - Britanniában a haditengerészetnél kilencfokozatú skálát használtak a minősítésre (Fletcher – Williams, 1985). Ezen időszakot, ahogy a fent említett példa is mutatja, mindenféle skálázási módszerek alkalmazása jellemezte.

Egészen az 1950-es évek elejéig a minősítést/értékelést a személyiségjegyek felől közelítették meg. Újabb lendületet hozott McGregor teljesítmény alapú minősítése, és ezzel a kutatás tárgya már más lett mind az elméletben mind a gyakorlatban. Elfelejtették azt az illúziót, hogy a teljesítményértékelés mint gyakorlat motivációvá válhat, és bebizonyosodott, hogy az egyéni és szervezeti célok csak ritkán fedik egymást. A célok megjelölése során fokozatosan eltértek a személyiségjegyek

aspektusából történő megközelítéstől.

A fejlődés következő lépcsője az 1970-es években Peter Drucker nevéhez köthető. Ő fejlesztette ki a napjainkban is nagyon népszerű MbO módszert (Management by Objectives: célközpontos vezetés). Ez az időszak volt a részvétel és a problémák feldolgozásának értékelési szakasza. A participáció minél nagyobb kiteljesedése, a megvalósult célok nyílt kommunikálása fémjelezte ezeket az éveket.

Az 1980-as évekre a munka világában egyre elterjedtebbé vált – a Lajtától nyugatra még a közsférában is – a teljesítményértékelés, amely egyre inkább a fejlődés fókuszába került.

Később – az 1990-es évek elején – maga a teljesítményértékelés az, ami aktív vitát generált: a teljesítményértékelést egyes szakemberek gondolatában a teljesítmény–menedzsment – egy a korábinál jóval kiterjedtebb, szélesebb körben alkalmazott megközelítés – váltotta fel, míg ezzel párhuzamosan megjelentek azok, akik az értékelésnek magát a szükségességét is vitatják, ők a TQM, azaz a Total Quality Management követői.

A történeti rész eddig említett szakasza a tőlünk nyugatra eső országokra érvényes. A második világháború után a „szocialista” vagy „népi demokratikus” országokban más irányt vett a teljesítményértékelés folyamata. Az emberierőforrás–gazdálkodás két osztályon történt:

- a munkaerőgazdálkodási osztály (közgazdász végzettségű szakember vezette), kimutatásokat készített a Munkaügyi Minisztérium részére;
- a személyzeti osztály (pártfunkcionárius vezette), a párt meghosszabbított karjának nevezték, felettese az MSZMP volt.

Igen gyakran ez a két osztály szemben állt egymással. A teljesítményértékelés a következő szempontok szerint történt: beosztotknál a politikai és szakmai munkát, valamint az emberi magatartást értékelték, a vezetőknél ezek mellett külön értékelték a vezetői alkalmasságot. A vezetők esetében 1956 után az értékelésnél figyelembe vették az úgynevezett hármass követelményt: a politikai, a szakmai és a vezetői követelmények érvényesülését. A vezetők esetében gyakran az emberi magatartást és a vezetői alkalmasságot összevontan értékelték. A beosztottak és vezetők esetében egyaránt értékelés tárgya volt a munkahelyen kívüli magatartás és életmód is.

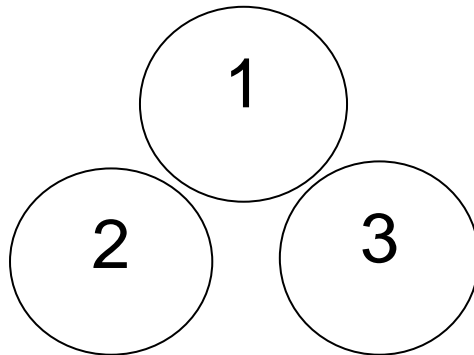
3.4.4 Néhány szó a pártvonalai értékelés hatásáról

„A KISZ véleményezési joga a 30 éven aluli vezetőkre, illetve vezetőjelöltekre terjed ki. Az illetékes helyi pártszerv döntése alapján olyan 30 éven felüli vezetőkre is kiterjedhet, akiknek közvetlen irányítása alatt nagyszámú fiatal dolgozik. A pártszerv hatásköri vagy véleményezési listájához kapcsolódva, azt figyelembe véve, a KISZ véleményezési jogkörébe tartozó vezetőkről az illetékes KISZ-szervezet – a pártszervezet egyetértésével – listát készít. A KISZ-vezetőségek testületi véleményüket írásban juttatják el a döntésre jogosult vezetőknek.

A szakszervezeti szervek is – az illetékes pártszervezettel egyeztetve – listát készítenek a véleményezési jogkörükbe tartozó vezetőkről és szakszervezeti tisztségviselőkről.” (Gazdag, 1980, 16. oldal)

A rendszerváltás évei az emberierőforrás-gazdálkodásban úgy mutatkoztak meg, hogy sok cégnél megszüntették a személyzeti osztályt. Az addig jól-rosszul végzett emberierőforrás-gazdálkozás egy minimális, úgymond adminisztratív szintre esett vissza. Több funkciójával együtt a teljesítményértékelés is megszűnt. Aztán évek múlva már észlelték a teljesítményértékelés hiányát, – például vezető kiválasztásnál – és ekkor kezdődött a nyugati minta hazai adaptálása.

1. ábra: A nyugati értékelési minta



1. Munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok
2. Munkakörhöz kapcsolódó eredmények
3. Munkakörhöz kapcsolódó magatartás, tevékenység

Forrás: Fábíán Endre (2008): A dolgozói kiértékelés (teljesítményértékelés). Magyar Grafika 2008/6. 75. o.

4. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ELEMEINEK VÁLTOZÁSA

Ebben a fejezetben bemutatom azt, hogy milyen célok elérésére használható a teljesítményértékelés. A teljesítményértékelés módjait részletesen leírom, és elemzem az előnyeiket és a hátrányaikat. Ezek után kitérek még az emberi vonatkozásokra is, mint például a szubjektív megítélés és az értékelést végző személye. A fejezet végén bemutatom a külső környezet hatását az értékelésre.

4.1 Az értékelés céljai

Az előző fejezetben említettem, hogy a szocializmus évei alatt egy pártszempontú, politikai megbízhatóságon alapuló értékelés volt a jellemző hazánkban. Az 1990-es évek hozták a változást nálunk. Elkezdődött a teljesítményértékelés céljainak megfogalmazása.

A célokat sokféleképpen írták le. Dr. Vitár Zoltán (1992, 60. o.) könyvében a következőt írja: „A teljesítményértékelés igazi célja az értékelt személy fejlesztése, fejlődésének elősegítése”. Dr. Bóday Pál (1993, 37. o.) véleménye a következő: „A teljesítményértékelés legáltalánosabb célja az értékelt dolgozó teljesítményének fokozása, eredményesebbé tétele”. Dr. Zeller Gyula (1995, 168. o.) egyetemi tankönyvében a teljesítményértékelésről így ír: „Ennek kapcsán megvizsgálják az alkalmazott viszonyát a munka – és teljesítménynormákhoz, tehát lényegében visszacsatolást végeznek.” Roóz József (2001, 273. o.) véleménye a következő: „A teljesítményértékelés egy olyan eljárás, amelynek során az alkalmazottak teljesítményének, fejlődésének és képzési igényeinek felmérése folyik.” Szemes László – Világi Rudolf (2001, 188. 8.) szerzőpáros könyvében egy újabb megfogalmazással találkozhatunk: „Az értékelés alapvető célja a teljesítmények reális mérése.” Chikán Attila (2005, 280. o.) véleménye így hangzik: „Teljesítményértékelés, a munkavállalói teljesítmények az egyes munkavállalókkal való együttműködésben, rendszerint párbeszédben lezajló időszakos, a vezető által lebonyolított értékelés.” Dr. Kóvári György (1995, 81. o.) az értékelésről a következőket írja: „A teljesítményértékelés az a folyamat, amelynek során figyelemmel kísérik a dolgozók munkahelyi teljesítményét, szervezeti előmenetelét, értékelik a majdani előléptetés esélyeit.” Gyökér Irén (1999, 164. o.) könyvében a következőképpen fogalmaz: „A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése.”

Kapus István (2008, 7. o.) megfogalmazása: „A teljesítményértékelés célja a munkatársak teljesítményének biztosítása és javítása a szervezet törekvéseinek megvalósítása érdekében.” Nemeskéri Gyula – Fruttus István Levente (2001, 185. o.)

szerzőpáros könyvében a következő megállapítást olvashatjuk a teljesítményértékelésről: „Alapvető célja a munkavállalók teljesítményének javításával, a szükséges képességek, készségek, tudás és tapasztalat fejlesztésével a szervezet célkitűzéseinek elérése.” Takács Sándor (2002, 24. o.) már a teljesítménymenedzsmentről ír: „A teljesítménymenedzsment érett, felelősséget vállalni képes és fejlődni vágyó beosztottakat és felelősséget átadni tudó, fejlesztő szándékú vezetőket, együttműködő, nyílt kommunikációra építő szervezeti kultúrát céloz meg, mint elérendő állapotot.” Gerákné Krasz Katalin – Kapus István (2007, 51. o.) szerzőpáros véleménye szerint: „A teljesítményértékelés alapvető célja a munkatársak teljesítményének biztosítása és javítása, a szervezet céljainak elérése érdekében.”

Az angolszász és a nyugat-európai vállalkozások értékelési/minősítési praxisában az eltelt néhány évtized folyamán két meghatározó irányvonal felhasználása érvényesült. Az egyik értelmezése szerint az értékelési módszerek a személyiségjegyek és a kötetlen formájú – úgynevezett esszé jellegű – értékeléstől folyamatosan a magatartási és eredményalapú módszerek felé terelődtek. A másik szemlélet pedig arra helyezi a hangsúlyt, hogy a teljesítményértékelést minél több célra kell felhasználni, mert ez alapját képezheti több munkahelyi célnak, és így az értékelés egyre több irányúvá vált. Míg a teljesítményértékelést a második világháború után elsősorban az adminisztratív döntések támogatásában alkalmazták, mint például elbocsátások, fizetésemelés, vezetőutánpótlás stb. az 1960-as és az 1970-es évektől kezdve aztán folyamatosan bővült a felhasználási célok sora. Az előző időszak céljaihoz jött még a munkavállalók képzésének tervezése, a menedzsment és a szervezet fejlesztését célzó alkalmazások, majd a vállalati szintű tervezés, a jogi dokumentumok készítése, valamint az egész alkalmazotti körre kiterjedő hálózat értékelésére és fejlesztésére irányuló, kutatási célú felhasználások. Ez a meghatározó, sőt központi szerep, valamint a sokirányú célok és - a váltakozó gazdasági körülményekben - a gyakran módosuló teljesítményértékelési kritériumok „eredményezik” azt, hogy a munkaszervezetekben a teljesítményértékelés nagyon sok konfliktus okozója lett. Annak a lehetősége, hogy a teljesítményértékelésnél meghozott döntések akár jogi ügyek kiindulópontjai is lehetnek, hosszú időn át hatással volt arra a tudományos igényű kutatói megközelítésre, amely szerint az értékelés/minősítés elsődleges funkciója, hogy bizonyos „mérőeszköz” szerepet töltsön be. Ez alapján az elsődleges gondot, a kutatások origóját az értékelési hibák és a különböző mérvű torzítások jelentették (DeNissi – Williams, 1988).

A teljesítményértékelés korszerű megjelenítése a fent említett irányzattal ellentétben már úgy tekint a erre a tevékenységre, mint egy döntéshozatali és kommunikációs folyamatra, amelynek legfőbb célja a hatékonyabb egyén – munkakör – szervezet illesztése, és ezáltal a egyéni és szervezeti szintű fejlődés fellendítése (Cleveland – Murphy, 1995).

A teljesítményértékelés céljait fel lehet még tovább osztani fejlesztő és ösztönző értékelésre.

Fejlesztő értékelés: a főcsapás iránya az értékelt személy belső fejlődési szükségleteinek és magasabb rendű motivációinak megteremtése, és a motivációk folytonosságának a biztosítása. Amennyiben ez eredményes, úgy a vezető nagyobb felelősséget adhat az értékelt személynek, és az általa irányított szervezeti egységhez is magasabban jegyzett munkákat rendelhet, így a beosztottak pozíciói is biztosabbá válnak. A fejlesztés lényeges része a gyengeségek és erősségek megtalálása, a beosztott helytálló önbecsülésének, igazi önképének feltárása. Ehhez szükséges a rendszeres visszajelzés, amelyben megfelelő – egyénre szabott mértékben és arányban vannak jelen a pozitív és negatív részek. Így érhető el, hogy az értékelt megtanulnak a hibáikkal és munkaproblémákkal is együtt élni, és azokat folyamatosan kiigazítani. Ez az értékelés természetesen nemcsak az értékelő és értékelt részéről feltételez nyílt és őszinte kapcsolatot, hanem még a beosztottak munkacsoportján belül is, mert a csoportos munkavégzés közben a kollégáktól is ugyanolyan, de néha még értékeesebb visszacsatolásokat lehet kapni, mint a formális értékelőtől.

Másik fontos tényezője még a fejlesztő értékelésnek az egyre nehezedő célok megjelölése, a folytonos kísérletezés és az újabb területeken való próbálkozásra való készítés, illetve ennek támogatása. Az értékelő ebben az esetben a „coach” munkáját is vállalja, miután az új feladatokra felkészítette az értékeltet, új célokat tűznek ki közösen, és ezután már nagyrészt az értékelt dolga, hogy a saját munkastílusában megvalósítsa azokat. Azért „végveszély” esetén bármikor ott van az értékelő/vezető, hogy bármikor segítséget tudjon nyújtani az értékelt részére.

A fejlesztő értékelés egyik specialitása, hogy az értékelt önmagához viszonyított fejlődésének mértéke hangsúlyosabb mint az éppen aktuális teljesítmény (eredmény) szintje. Az értékelés célja a megvalósult fejlődésnek a fenntartása, elfogadása és a jövőbeni fejlődés motiválása. Ezek fontos meghatározója a beosztott önbecsülésének és önbizalmának folyamatos erősítése a pozitív visszajelzésekkel. A visszacsatolások véletlen következménye lehet a formális értékelés „értéktelenedése”, inflálódása. Ha előfordul külön javadalmazás (prémiumok, jutalmak), akkor azt a valamilyen területen kimagasló egyéni fejlődést produkálók, vagy a munkacsoport egészének céljait segítők kapják. Az értékelés és visszajelzés időben nem tolódik el, egyfajta folytonossággal leírható. A teljesítményértékeléshez köthető kommunikációra jellemző, hogy az értékelt felé nagyon aprólékos, minden részletre kiterjedő, mások részére ellenben az eredmények közlése nagyon korlátozott. Maga az értékelés főként a vezető és beosztott(ak) „ügye”, illetve a bürokratikus megoldások (kötelező dokumentálás) révén a személyügyi osztályé, kevésbé a legmagasabb vezetői szerveké (McKenna – Beech, 1999; Klein, 1998).

Ösztönző értékelés: Ennél az értékelési formánál a hangsúly a személyek közötti összehasonlításra kerül az igazságos javadalmazás minél jobb megvalósítása érdekében. Az értékelő és az értékelt között nélkülözhetetlen a bizalom és nyílt kapcsolat. A teljesítményértékelés ebben az esetben a mérhető eredményeket vagy a magatartási normáknak minél tökéletesebb megfelelést jutalmazza. A munkacsoporton belül gyakori a versengő magatartás, ez pedig sokszor gátjává válik az együttműködésnek. Ennek az értékelési formának elsődleges célja, hogy a teljesítménykövetelményeket pontosan meghatározza, illetve a kiemelkedő teljesítményt elvárhatóan kompenzálja. Ehhez köthetően az értékelésnél előfordulhat a szubjektív értékítélet, a formális értékelés jobban közelíti a normális elosztást. A kompenzációs rendszer megegyezik az értékeléssel – elsősorban az MbO (Management by Objectives: célközponos vezetés) –, meghatározásra kerül az alapfizetés emelése, a jutalmak elosztása. A rendkívüli jutalmakat a kiemelkedő egyéni teljesítményt produkáló csoporttagok kapják meg. Ennek az értékelési módnak jellemzője még, hogy az előmenetelnél is inkább az elmúlt időszak (5-10 év) a meghatározó, és más szempontok (mint például a vezetői rátermettség) is döntő jelentőségűek.

Az értékelés és a visszajelzés nem folyamatos, leginkább csak az évenkénti formális alkalmakhoz köthető, ez alapján főként rövid ciklusokhoz kapcsolható (1 év). Nagyon fontos a határidőkhöz való ragaszkodás, ez egy sajátos pénzügyi látásmódot állít előtérbe. Az értékelési ciklust merevvé teszik a pénzügyi mutatószámok - sokszor „embertelenné” is válik ezáltal.

Ha pedig viselkedésbeli szttenderdek szerint történik a teljesítményértékelés, akkor a kommunikációra nem a párbeszéd, hanem az egyoldalúság a jellemző. Az értékelő dolga, hogy a hivatalos értékelést indoklással támassza alá, maximum az értékelés legvégén kap lehetőséget az értékelt, hogy reagáljon az értékelésre. A fejlesztő értékeléssel ellentétben a magatartási jegyekre vonatkozó visszajelzés nem elég részletekbe menő, hanem inkább változatos képet mutat. Gyakori, hogy a fixbér növelésének százalékában meghatározott aránya köthető a teljesítményértékeléshez. Ez pedig sokkal differenciáltabban jelenik meg, mint a fejlesztő teljesítményértékelés esetében. Az értékeléshez köthető kommunikáció jellegzetessége, hogy a felsővezetés és a HR osztály is ugyanazt az információt kapja, mint az értékelt (McKenna – Beech, 1999; Klein, 1998; Farkas – Karoliny – Poór, 1999, Farkas – Karoliny – Poór, 2010).

A teljesítményértékelés céljai közt eltérés van a vezetők és beosztottak között. Az, hogy a vezetők és a beosztottak mit várnak el a teljesítményértékeléstől, milyen funkciót tulajdonítanak neki, nagymértékben befolyásolja, ahogyan az értékelésre reagálnak. A beosztottakra nagy hatással van, hogy a vezetők hogyan viszonyulnak a teljesítményértékeléshez.

Azt, hogy a teljesítményértékelés milyen célokra használható fel, a 2. táblázatban mutatom be. Az értékelés szereplőinek lehetséges nyilvános és magáncéljait a 3. táblázat foglalja össze.

2. táblázat Milyen célokra használható a teljesítményértékelés?

A felhasználás típusai	Milyen mértékben célja az értékelésnek? (1: kicsit 7: nagyon)
Egyének közötti összehasonlítást szolgáló célok	
• Fizetési döntések	• 5,58
• Egyéni teljesítmény elismerése	• 5,02
• A rossz teljesítmény beazonosítása	• 4,96
• Előléptetések	• 4,80
• Próbaidő utáni megtartás/elbocsátás	• 4,75
• Létszámleépítéseknél az elbocsátandók meghatározása	• 3,51
Az egyénnek szóló információk	• 5,67
• Visszajelzés a teljesítményről	• 5,41
• Erősségek és gyengeségek beazonosítása	• 3,66
• Más munkakörbe való átirányítás	• 3,42
• Egyéni képzési szükségletek felmérése	
Rendszerkarbantartás	• 4,90
• A célok beazonosításának elősegítése	• 4,72
• Célelérés szintjének meghatározása	• 2,74
• Szervezeti képzési igények meghatározása	• 2,72
• Munkaerő-tervezés	• 2,04
• Személyzeti rendszerek értékelése	• 2,65
• Hierarchikus kapcsolatok felerősítése	• 2,63
• Szervezetfejlesztési igények meghatározása	• 5,15
	• 4,58
Dokumentáció	• 2,30
• Személyzeti döntések dokumentálása	
• Jogi követelmények teljesítése	
• Érvényességvizsgálatok	

Forrás: Bakacsi et al (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. BP. KJK-Kerszöv. 188 p.

3. táblázat Az értékelés szereplőinek nyilvános és magáncéljai

	NYILVÁNOS CÉLOK	MAGÁNJELLEGŰ CÉLOK
É R T É K E L Ő	<ul style="list-style-type: none"> • A teljesítmény javítása. • A potenciál azonosítása. • Korábbi képzések értékelése. • Képzési igények elemzése. • Munkaköri leírás felülvizsgálata. • Egyéni és szervezeti célok összekapcsolása. • Fizetési döntések meghozatala. • Kölcsönös megértés elősegítése. • Szervezeti változási szükségletek felmérése. 	<ul style="list-style-type: none"> • A vezetői pozíció erősítése. • Túlesni az értékelő interjún a kapcsolat elrontása nélkül. • A deviánsok megfigyelmezése. • A szervezeti egység számára kedvező magatartásformák elősegítése. • Egyébként elhallgatott problémákról információ szerzése. • A feszültségek csökkentése.
É R T É K E L T	<ul style="list-style-type: none"> • Visszajelzést kapni a személyes hatékonyságról. • Jövőbeni lehetőségek a vállalatnál. • Problémamegoldás. • Képzési szükségletek feltárása. • Vezetővel történő kommunikáció. • A folyamatok/szervezet felülvizsgálata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kölcsönös bizalmaskodás révén jó személyes kapcsolat kialakítása a vezetővel. • Az elfogadottság megerősítése. • A stressz minimalizálása. • A vezetővel szembeni „egyenlőség” demonstrálása. • Speciális elbánás, jutalmak kialakítása.
F E L S Ő V E Z E T ÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Jövőbeni potenciál beazonosítása. • Utódlástervezés. • Participáció elősegítése. • Termelékenység javítása. • Szervezeti erősségek és gyengeségek feltárása. • Képzési szükségletek vizsgálata. • Szervezeti célok erősítése. • Visszacsatolás a szervezeti teljesítményről. 	<ul style="list-style-type: none"> • Az emberekkel való törődés bizonyítása. • Légkörfelmérés. • A felső vezetéssel szembeni attitűdök feltárása. • A szervezeti értékrend erősítése. • A méltányosság és igazságosság szimbolizálása. • Egyéni aspirációk feltárása.
E E M	<ul style="list-style-type: none"> • Fejlesztési és képzési igények elemzése. • Emberi erőforrás-tervezés. • Fizetési döntések. • Az értékelési rendszer hatékonyságának ellenőrzése. 	<ul style="list-style-type: none"> • A toborzás elősegítése. • Saját elfoglaltságának bizonyítása. • Egyéni értékrendek és normák érvényre juttatása. • Az elbocsátás jogi hátterének biztosítása. • Saját hatalmának növelése.

Forrás: Bakacsi et al (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Bp. Akadémiai Kiadó. 197 p.

4.2 Értékelési módok

4.2.1 Egyéni értékelések

4.2.1.1 Az értékelő skálák

Az értékelés/minősítés szakirodalmának meghatározó iránya a személyes ítéleten nyugvó teljesítményértékelés módszerbeli problémáit taglalja, és a gyakorlati életben használt különböző értékelési skálák pszichometriai hatékonyságának elemzésével foglalkozik. Az alapvető problémákat Landy és Farr (1983) a következőkben összegzik:

- normákhoz versus kritériumokhoz viszonyított értékelés;
- különböző skálafokokozatok (számszerű adatok, személyiségbeli jellemzők, magaviseleti dimenziók, esszé);
- skálafokokozatok számbeli meghatározása;
- skálaértékek megválasztása;
- minimális hibához vezető skálatípusok alkalmazása;
- érvényességi ellenőrzések.

A kutatások leggyakrabban az értékelési skálák pszichometriai jellegzetességeinek javítására irányulnak.

Az értékelő skálákkal összefüggésben rengeteg elemzést hajtottak végre, és számos finomítást vezettek be, amióta Paterson 1922-ben elkészítette az úgynevezett grafikus bérskálát. Smith és Kendall (1963) nevéhez köthető a viselkedésmintákkal jellemezhető teljesítményértékelési skálák megalkotása (BARS), ők az értékelési skálák numerikus fokozatait magaviseleti meghatározásokkal és a munkafolyamat során könnyen behelyettesíthető etalonokkal cserélték fel. 1965-ben Zavala megalkotta az úgynevezett kényszerített választásos skálát, Blanz és Ghiselli 1972-ben kidolgozták a vegyes vagy kevert teljesítményértékelési standardok módját, mint a viselkedésmintákkal jellemezhető skála egy továbbfejlesztett módját. Latham és Wexley (1977) szintén a BARS (behaviorally anchored rating scale) finomítására dolgozták ki a magatartást értékelő skálájukat a BOS-t – aminek a lényege –, hogy a vezetőknek bizonyos magatartásminták és úgynevezett kritikus események előfordulásának gyakoriságát kell megítélniük (Farkas, Karoliny és Poór, 1994).

A teljesítményértékelési skálákkal végzett összehasonlító kutatások eredményei változatos és nagyon vegyes képet adnak. Landy és Farr fentebb említett műve (1983) összegzőképpen azzal a tanáccsal lát el bennünket, hogy a pszichometriai jellemzők helyett más munkabeli sajátosságokat értékeljünk, mert az addig végzett vizsgálatok alapján nem volt jelezhető domináns különbség egyik skálatípus javára sem.

4.2.1.2 Kritikus események módszere

Ma már csak elvétve alkalmazzák önmagában. Egyedi értékét az adja, hogy ez volt a legelső kísérlet a tulajdonságértékelésről való elmozdulásra. Ezen módszernek a gyakorlásakor a vezetőtől várják, hogy az értékelési időszak alatt gyűjtse és rögzítse írásban a beosztottak munkabeni magatartásának a legkiválóbb, illetőleg a leggyengébb eseményeit.

Hátrányai:

- időigényes,
- unalmas az adatgyűjtés és a rögzítése,
- nincs benne számszerűsítés,
- alkalmatlan a dolgozók összehasonlítására,
- döntéshozatalra önmagában alig alkalmazható (Ménes, 2005).

Munkahelyeken a különféle osztályozó, rangsoroló módszerek kiegészítő eszközeként alkalmazható a fejlesztő célú értékelésnél.

4.2.1.3 Kötetlen formájú esszé

Az értékelésnek ez a módja azt igényli a vezetőtől, hogy a beosztottak erős és gyenge oldalait írásban fogalmazza meg. Használatakor a munkaszervezet meghatározhatja azt, hogy minden vezető értékeljen bizonyos területeket. Az egyik probléma a strukturálatlan esszé értékeléssel az, hogy alig biztosít alkalmat arra, hogy bizonyos megadott dimenziók mentén összehasonlíthatók legyenek a beosztottak, ezért főleg fejlesztő célú értékelésnél alkalmazható. A másik probléma lehet a vezető kifejező képessége írásban.

4.2.1.4 Önértékelés

Igen sok értékelési rendszer használja az önértékelésnek valamilyen formáját. Ennek legfőbb indoka az, hogy a munkavállaló rengeteg olyan információval bír önmaga munkájáról, amiről rajta kívül esetleg senki más nem tudhat. Továbbá, fontos érv az ilyen értékelés mellett, hogy az önértékelés folyamatának az értékelt dolgozó mindig aktív résztvevője, nem pedig passzív alanya: tehát önmaga is végiggondolja és elemzi a saját munkáját, a felmerülő problémákat megpróbálja felismerni, analizálni, felkutatni az okait, és megkísérli a megoldásokat megtalálni (Bokor et al, 2009).

Ezzel az értékelési móddal a legnagyobb gond az, hogy a beosztottak és a vezetők sem képesek, vagy talán nem is akarják reálisan értékelni önmagukat és a munkavégzésüket. Igen gyakori probléma az, hogy a beosztottak sokkal jobbnak értékelik a saját munkájukat, mint a feletteseik vagy a munkatársaik. A sikereket mindig kisajátítják, míg az esetleges sikertelenséget pedig a körülmények szerencsétlen összejátszásának tudják be (Bakacsi, 1996). Egy Egyesült Államokbeli vizsgálat szerint a dolgozók 40%-a úgy vélte, hogy munkája a legjobban teljesíthető

10%-ba tartozik, de a fennmaradó 60% dolgozó is az átlagosnál jobban teljesítők között érezte a helyét (Thorton, 1980).

4.2.1.5 Teljesítménymenedzsment

A teljesítménymenedzsment egy körfolyamat.

Elemei:

- teljesítménymérés,
- értékelés,
- értékelő megbeszélés,
- teljesítményelvárás meghatározása (Fehér, 1991).

Egy másik megfogalmazás szerint: "... teljesítménymenedzsmentnek nevezzük azt a folyamatot, amelyben a célkitűzés, teljesítménymérés és értékelés, visszacsatolás, követés egységes rendszerben van, amelynek célja az egyéni teljesítmény és a vállalati stratégia céljai közötti összhang megteremtése." (Dessler, 2005, 310. o.)

4.2.1.6 Értékelő központok

Az emberierőforrással foglalkozó osztály számára ez egy egyszerű megoldás a vezetők és a kiszemelt vezetőutánpótlás teljesítményének megbízható értékelése. Ennek a feladatnak a végrehajtására alapították meg az úgynevezett értékelő központokat (Assessment Centres). Ezekben a központokban egy értékelő csoport dolgozik, és különféle módszerekkel sokoldalúan értékeli a szervezet potenciális vezetőit (Kövári, 1995; Kövári 1991).

Értékelt tulajdonságok:

- háttározottság,
- kommunikációs készség,
- tervező- és szervezőkészség,
- önbizalom,
- munkabírási,
- stressztűrőképesség,
- döntéshozatal,
- ügyintézési jártasság,
- szellemi frissesség,
- empátia,
- alkotókészség (Byham, 1980).

A vizsgálatba/értékelésbe bevontak különböző teszteket töltenek ki: a munkához, a céghez való viszonyulásukról, céljaikról írásbeli tesztek, videóra rögzített 6-8 perces előadások, vezetési készségek, a csoportmunkát előtérbe helyező szerepgyakorlatok, közös foglalkozások, döntési helyzetgyakorlatok, önminősítés, csoporttársak értékelése szerepelnek. Mindezeket az értékelő központ munkatársai folyamatosan figyelemmel követik és írásban rögzítik (Rothwell, 1985).

4.2.1.7 Kompetencia alapú értékelés

A kompetencia alapú értékelésnél nem osztályozó minősítést adunk, hanem

- a munka során szükséges kompetenciának különböző megvalósulási szintjeit vizsgáljuk és
- a kompetenciák viselkedéses megnyilvánulásait nézzük.

A kompetencia alapú értékelés fokozatai nem osztályozásra valók, hanem arra a kérdésre válaszolnak, hogy valaki teljesítette-e egy adott kompetencia valamelyik szintjét (Szatmáriné, 2007).

4.2.2 Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek

4.2.2.1 Kényszerített szétosztás

Az értékelést végzőt azzal bízzák meg, hogy az értékelteket bizonyos arányok szerint ossza különféle teljesítménykategóriákba.

4.2.2.2 Rangsorolás

A rangsoroló módszerek használatakor a vezetőt azzal bízzák meg, hogy az értékelteket rangsorolja a legjobbtól a legrosszabbig. Ha az értékeltek száma igen magas, például több mint száz, akkor ez nagyon komoly feladat. Megkönnyítésére és megbízhatóbbá tételére használható a páronkénti egybevetés, illetve a válogató sorba állítás módja is. Ez utóbbi esetben a vezető elsőként a legkiválóbb alkalmazottját illetve a lista végére a legrosszabbul teljesítő alkalmazottját választja ki, ezután a következő legkiválóbbat illetve a legrosszabbat, majd ezzel a módszerrel közelít a középérték irányába.

4.2.2.3 A 360°-os teljesítményértékelési rendszer

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 vállalatban belüli fejlődését, és kiderül az is, hogy az értékelt dolgozó milyennek látja az őt értékelő vezetőt, feletteseit, kollégáit (Robertson, 2008; Trizna, 2004).

4.2.3 Az értékelés kognitív vizsgálati irányzata

4.2.3.1 Közelítés

Az az eshetőség, hogy a teljesítményértékelés eredménye esetleges jogvitáknak az alapja is lehet, még inkább előtérbe helyezte az értékelés mérőeszköz szerepét. Ugyanezt tapasztalhatjuk meg a mérési kritériumokról és a különböző mérési skálákról szóló szakirodalom olvasása közben. A teljesítményértékelés mostani meghatározása úgy szemlélteti az értékelést, mint egy döntéshozatali és kommunikációs folyamatot (DeNisi és Williams, 1988; Feldman, 1981).

Ezeknek a meghatározásoknak közös jellemvonásuk, hogy az értékelést végző vezető kognitív folyamataira helyezi a hangsúlyt. A vizsgálatok az értékelés folyamatának négy meghatározó gondolati eseményét kutatták. A kezdő esemény az információ felvétele, ezen belül is elsődlegesen az, hogy az értékelést végző milyen viselkedésmintákra fordít szelektáltan több vagy kevesebb figyelmet. Az információ felvételére irányuló vizsgálat az észlelés kontextusára és az észlelés céljaira koncentrált (Cafferty, DeNisi és Williams, 1986).

A második esemény nem más, mint a kódolás és a mentális reprezentáció. Ez a vizsgálat olyan új fogalmakat vezetett be az értékelés/minősítés kutatásába mint például a kategóriák, a prototípusok és a sémák. Ezek a fogalmak napjaink teljesítményértékelési gyakorlatába részben vagy egészben már beépültek.

A harmadik esemény az információk tárolása. Ez az ember emlékezőképességét, valamint a rövid és a hosszú távú memória működését helyezi a középpontba.

A negyedik esemény a különféle információknak az értékelésbe történő integrációjával foglalkozik (DeNisi és Williams, 1986).

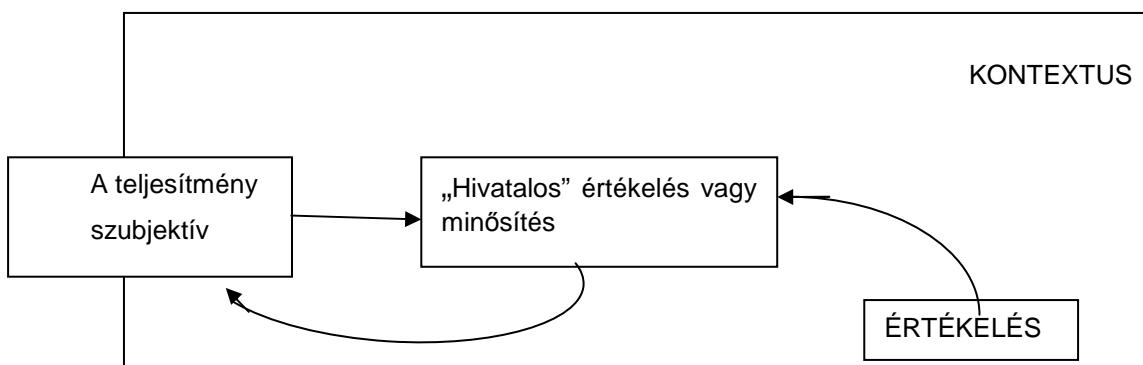
4.2.3.2 A szervezeti kontextus szerepe a kognitív megközelítésben

A kognitív megközelítés további hozzájárulásai a teljesítményértékelés vizsgálatához DeCotiis és Petit (1978) nevéhez köthetőek. A szerzők egyfelől a vizsgálatukban különbséget tesznek az értékelő személy képességei és motivációi között. Másrészt különös jelentőséget adtak a szervezeti és szituációs változóknak, amelyeknek igen nagy hatásuk van az értékelés végeredményére. Ezen megközelítésnek komoly szerepe volt a teljesítményértékelés további fejlődésében.

A fentebb ábrázolt kognitív áramlathoz kapcsolható Cleveland és Murphy (1995) modellje is. Azért erre a modellre esett a választásom, mert összehasonlító elemzésre alkalmas. Jellemzői még a modellnek a célközpontúság és a szervezeti kontextus, azon keresztül is a személyközi kapcsolatok kiemelt szerepe. A célközpontúság nem más, mint az értékelésben érdekelt személyek céljainak figyelembe vételével összehangolni az egyéni célokat a szervezet céljaival. Ebben a modellben az értékelést végző nem egy mérőszerszám mutatójaként funkcionál, hanem résztvevője az értékelésnek, és saját céljai is vannak. A modell valóban elfogadja az értékelési folyamat által érintett szereplők (stakeholderek) elméletét: a teljesítményértékelésben részt vevő értékelő nem más, mint a szervezet működésében részt vevő, a szervezeti érdekek megtestesítője, akinek a munkaszervezet ezért hatalmas mozgásteret biztosít (Freeman, 1984).

A modell másik alapfeltevése szerint a teljesítményértékelés egy kommunikációs és társas folyamat, amelyben a csoportdinamikai jellemzők és a munkaszervezet kultúrája is igen jelentős szerepet kap. A harmadik előfeltevés pedig a szervezeti kontextus fontosságát emeli ki. Ugyanis minden addig végzett vizsgálat a legkisebb mértékben sem figyelt a munkaszervezet feltételrendszerére, hiszen mindig vagy laboratóriumi körülmények közt folytak a vizsgálatok, vagy iskolai helyzetben diákokkal. Mindezen kutatásoknak az eredményei csak nagyon kis mértékben voltak alkalmazhatók valódi vállalati helyzetekben. A teljesítményértékelés 4 komponensű modelljét az 2. ábra mutatja.

2. ábra A teljesítményértékelés 4 komponensű modellje



Forrás: Bakacsi et al (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Bp. Akadémiai Kiadó. 190.p.

Az eredeti modell az alábbi 4 változóból áll:

- a teljesítmény szubjektív megítélése,
- a „hivatalos” értékelés vagy minősítés
- az értékelés kontextusa
- az értékelési rendszer értékelése

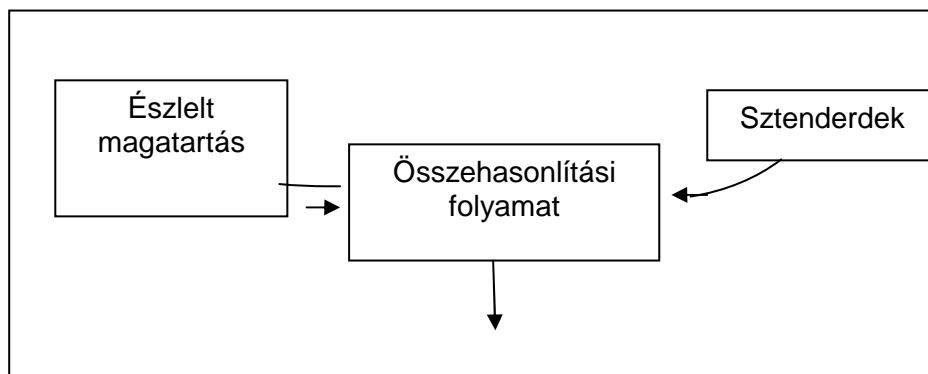
4.2.3.3 A szubjektív megítélésről

A teljesítményértékelést végző eddigi laboratóriumi vizsgálódások főként azzal a problémával törődtek, hogy az értékelő vezetők miként formálják meg önmaguk szubjektív előítéletét a beosztottak teljesítményéről. Az elvégzett munka ilyen szubjektív megítélése ugyan eleme a teljesítményértékelés folyamatának, bár maga az előítélet és az értékítélet nem feltétlenül azonos a hivatalos értékeléssel. Mohrman és Lawler (1983) kategorizálása szerint az előítélet és az értékítélet az értékelés úgynevezett magánoldala, míg a minősítés a nyilvános oldalt jelenti.

Az értékítélet részben független az értékelés kontextusától, amit jól jelképez az 1. ábrán a „Teljesítmény szubjektív megítélése” szövegdobozának részleges kilógása a „kontextusból”. A teljesítmény megítélésének ezek az összetevői az értékelő egyén kognitív sémáiban és értékelési kritériumaiban helyezkednek el, és függetlenek a munkakör-specifikus környezettől. Ide sorolandók az értékelő intelligenciája, szakmai kultúrája, személyes előítéletei és azok torzító hatásai, döntési és minősítési heurisztikái, az elvégzendő majd elvégzett feladattal összefüggő megelőző tapasztalatai, stb. (Tversky és Khemann, 1974; Ménes, 2005).

A kontextusfüggő ítéletalkotás alapját a munkakör-, vagy szervezetspecifikus teljesítmény sztenderdek képezik. A teljesítmény megítélése aligha képzelhető el a munkát végző feladatainak, kötelezettségeinek és felelősségi körének ismerete nélkül. Tehát az ítéletalkotás valójában az észlelt és a sztenderdekkel jól meghatározott viselkedésformák és végeredmények egybefésülését foglalja magába. Az ítéletalkotás változóit és folyamatát a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra Az ítéletalkotás folyamata



Forrás: Bakacsi et al (2006, 191. o.): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Bp. Akadémiai Kiadó

Az értékelő sztenderdjeinek természetétől függően az ítéletalkotás folyamata az egyszerű összehasonlítástól az összetett integratív folyamatokig terjedhet: ekkor az értékelő minden egyes felmutatott viselkedésformához bizonyos értéket rendel, és ezeket az értékeket valamilyen szempont alapján súlyozza, majd ezeket a súlyozott

értékeket összegzi. Ennek a folyamatnak a végeredménye minden esetben az eredmény – ami nem más mint az értékelő által végzett észlelés – elhelyezése egy pozitív-negatív, vagy a kiválótól a rosszig terjedő értékelő skálán.

4.2.3.4 Szubjektív és objektív mérési módok

Landy és Farr (1983) a teljesítmények mérésére alkalmazott módokat két fő csoportba sorolja:

- az úgynevezett egyéni megítélésre alapozott, szubjektív
- és a nem egyéni megítélésre alapozott, objektív módszerekre.

Bár a köznapi gyakorlatban az objektivitás követelménye alapvető eleme a minősítési rendszerek elfogadásának, az igazság az, hogy a szubjektív minősítési módszerek szélesebb körben alkalmazottak. Az objektív módszereket hosszú időn át sikeresen használták és még napjainkban is használják, elsődlegesen fizikai munkavégzés esetén.

Landy és Farr (1983) véleménye szerint az objektív mérőeszközök zömének csekély a pontossága. A külső tényezőknek igen nagy zavaró hatása lehet a mérés/megfigyelés pontosságára. Az is igaz, hogy kevés munkakörre vannak jó mutatószámok, és így is sok diszfunkcionális hatással kell számolni a munka során, ami nem szorosan a feladat elvégzéséhez köthető (például karbantartás, vagy öntési hiba miatt gyorsabban kopik az esztergakés, tehát többször kell köszörülni).

4.2.4 Értékelési sztenderdek

4.2.4.1 Külső hatások

A teljesítmény sztenderd mint meghatározás, rokonértelmű a teljesítménynormával, de meg kell jegyezni, hogy a szakirodalom szerint vannak bizonyos különbségek a két fogalom között. A teljesítménynormák története időben régebbi korra tehető, és sok emberben kellemetlen élményeket ébreszt. A csoportnormák jelentőségének felismerése egészen a Hawthorne-i munkakísérletekig vezethető vissza (Roethlisberger és Dickson, 1938), ezzel szemben a „sztenderd” szó főleg a kibernetikához kapcsolódik (például szabályozási körök), és egyéni vonatkozása ugyanúgy van mint csoportos (Taylor, Fisher és Ilgen, 1984). Sherif és Sherif (1969) úgy határozzák meg a normákat, hogy „... az emberek valamely csoportja által elfogadott értékelő skálákat, amelyek az adott társas egység számára fontos viselkedéseket, tevékenységeket, értékeket és hiedelmeket egy elfogadott és egy elutasított tartományra osztják.” (Sherif és Sherif, 1969, 141. o.). Az említett modellben teljesítmény sztenderdekre vonatkoztatva az egyén ilyen irányú döntéseit, meggyőződését tekintjük, hogy valamely magatartásminták mennyire elfogadottak, vagy kiválóak stb. egy bizonyos munkakörülmény mellett.

A sztenderdek nem szükségszerűen csak egy rögzített viselkedésre vagy eredménymutatóra illeszthetők, hanem főleg ezen viselkedésminták vagy eredménymutatók eloszlására (Kane és Lawler, 1979). A sztenderdek nemcsak az ideális szintet határozzák meg, hanem valamilyen tűrési-szintet is megfogalmazznak, az ideálistól való eltérés tekintetében is. A sztenderdek így megadják a teljesítménynek egy átlag mértékét, és meghatározzák mindazon lehetséges értékeket az átlag alatt és fölött, amelyeket még az átlagos szinttel azonosnak kell értékelni. Erre az esetre vagy eseménysorra jellemző, hogy a meghatározott sztenderd esetében ezek a lehetséges eredménymutatók vagy viselkedésminták milyen eloszlást követnek, milyen mértékben kifinomult és átfogó az ezek megfogalmazását kivetítő kategóriarendszer. Érdekes megfigyelni, hogy mi tartozik az elutasítandó és az elfogadott tartomány határainak abszolút mértékébe, illetve mekkora a kettő közötti különbség, milyen mértékű a köztes állomány aránya, és zárásként mekkora a konszenzus mértéke a sztenderdeknek az alkalmazásában.

A fent említettek előre vetítik, hogy igen nagy eltérések fordulhatnak elő egy-egy adott viselkedésminta sztenderd alapján történő értékelésénél. Az ezzel a témával foglalkozó vizsgálatok megjegyzik, hogy a minősítés folyamán a vezető és a beosztott közti nézeteltérés sokszor nem azért adódik, hogy mi történt, vagyis a beosztott milyen viselkedésmintát tanúsított, hanem az igazi ok, a sztenderdek használatában, azaz annak az értelmezésében, hogy ami megtörtént, az belefér-e sztenderdbe, vagy már helytelen viselkedésnek számít-e (Carroll és Schneier, 1982). Az értékeltek például nagyon kimunkált sztenderdeket alakítanak ki a személyközi és csoportkohéziós magatartási esetek értékelésére, viszont ugyanezen viselkedés alig hat valamennyire az értékelést végzőre.

A sztenderdek úgy is csoportba sorolhatók, hogy a vezető részére kívülről meghatározott, vagyis külső vagy internalizált, azaz belső sztenderdről beszélünk. A külső sztenderdeket a munkahely határozza meg a vezető részére. Ezek a sztenderdek igen gyakran számszerűsíthető végeredményt tartalmaznak, de meghatározhatnak valamilyen viselkedésmintákat is, ebben az esetben szabályokat említhetünk. A külső sztenderdek sokszor valamilyen minimum követelményt írnak elő, és emiatt előfordul, hogy kétfokozatú minősítéshez viszik el az értékelőt, tehát vagy „elfogadható” vagy pedig „elfogadhatatlan” az értékelés eredménye. Cleveland és Murphy (1995) véleménye az, hogy az „elfogadható” kifejezést jobb lenne „nem elfogadhatatlan” szóval helyettesíteni, mert ez a sztenderd nagyon rosszul alkalmazható az átlag fölött teljesítők minősítésére, mert az alsó, még alig elfogadható értéket jelöli meg.

A külső sztenderdeknek a hatásuk nagyon komoly lehet, bár az is igaz, hogy megmagyarázni nem tudják önmagukban a teljesítményértékelés eredményeit. A külső sztenderdek célokká való átalakítása egy felől függ a célkitűzési folyamat sajátos jellemzőitől, másfelől a személyes értékítéletek és meggyőződések, ezenkívül

a vezető és beosztott egyén munkakörére jellemző egyéni elméleteik is befolyásolják azt.

Az egyik ezen mechanizmusok közül a közvetlen kommunikáció, amelynek folyamán a vezető értékelési sztenderdjeit közvetlenül tudjuk befolyásolni. Előfordulhat, hogy egy vezetőnek még nincsenek önálló sztenderdjei egy meghatározott feladattal összefüggésben és őt is értékeli a saját felettese, kap egy visszaigazolást a felettesétől, akkor a nem önálló értékelési sztenderdek minden bizonnyal még módosulhatnak. Igen gyakori ez a mechanizmus a kollektívába újonnan felvett vezető szocializációjában, mert aktívan gyűjti az impulzusokat a teljesítmény elvárásokkal és a sztenderdekre vonatkozó normákkal kapcsolatosan. A vezetők közötti bármilyen kommunikációs forma szintén részeleme a helyi teljesítmény sztenderdek bemutatásának.

Az egyén által elérni kívánt referencia csoportok által meghatározott sztenderdek internalizálásának nagyon-nagyon a valószínűsége. A referencia csoportnak szinte a tükörképe az összehasonlítási csoport mechanizmusa, amely a minősített dolgozó munkaköréhez hasonló munkakörben dolgozók teljesítmény sztenderdjeinek adaptálását jelenti.

A vezető már megélt tapasztalata az értékelendő munkakörben – persze ha vannak – akkor azok segítenek a belső sztenderdek megformálásában. Erre csakis akkor van esély, ha a vezető valamikor régebben önmaga is abban az alacsonyabb munkakörben dolgozott, amit most az értékelt tölt be. Itt kell megemlíteni még az önértékeléssel kapcsolatos megfigyeléseket, amelyeknek a tapasztalata, hogy az értékelték önbecsülése sok esetben kedvezőbb, mint egy másik minősítőtől kapott értékelés (Ilgen és Feldman, 1983). Az attribúciós elmélet szerint az állapítható meg, hogy a vezetők főként saját jó teljesítményértékeikre gondolnak vissza, és ezért szigorúbb sztenderdeket fognak használni.

A fentebb bemutatottak jól érzékeltetik, hogy az értékelést végző vezető saját sztenderdjei nem szükségszerűen esnek egybe az értékelt beosztottak belső igényeivel. A team-munka fejlődésével foglalkozók véleménye az, hogy a teamek saját részükre is kidolgoznak speciális normákat a teljesítményük reális mértékére vonatkoztatva. Ezek a normák nem hirtelen ötletek szüleményei, talán évek is szükségesek a kialakulásukhoz, de az is igaz, hogy nagyon tartósnak bizonyulnak. Vizsgálatokkal igazolható, hogyha a csoport tagjait egyenként lecserélik, - akár a csoport összes tagját – akkor is a csoportnormák tovább öröklődnek, és ugyanúgy befolyásolják az új csoport tagjainak értékítéletét.

4.2.4.2 Az észlelt viselkedés

A modell újabb eleme az észlelt viselkedés. Itt és most azt a kérdést kell tisztázni, hogy miként jutnak információhoz a vezetők. Először is azt kell elemezni, hogy mi az, ami releváns a teljesítményt illetően, és mi az, ami egyáltalán nem. Egy adott

munkafolyamatban mi is a fő eredményterület. Az is meghatározásra vár, hogy a végeredményt vagy a viselkedéstípust tekintjük-e teljesítménynek. Erre a már említett érvek miatt az lehet a reális válasz, hogy a teljesítményt meg kell tudni határozni az úgynevezett viselkedés-dimenziók által is.

Egy másik probléma az, hogy milyen viselkedéstípusokat érdemes a vezetők észlelni ahhoz, hogy valós értékekhez jusson a beosztott teljesítményéről, mert a munkakörhöz kapcsolható teljesítmény nem tükrözi teljes mértékben a munkaidő alatti összes viselkedésmintát, hanem csak a releváns viselkedések egy kis szeletét. A releváns viselkedések megállapításának egyik módja, ha azokat a viselkedésmódokat elemezzük, amelyek az adott munkafeladat elvégzéséhez szorosan köthetőek. A szakirodalomban ezt a leírást használják és magát a teljesítményt, mint a feladatorientált viselkedés milyenségét értelmezik. Ha a munkakörhöz köthető eredményt úgy azonosítjuk, mint a feladat elvégzésének minőségét, akkor a közeljövő vizsgálódásainak a munkaköri leírás megszövegezésére valamint a munkafeladatok végrehajtása folyamán tapasztalt viselkedésmódok minősítésére, és ezek szummázására kell összpontosítani (Carroll és Schneier, 1982).

Meg kell említeni még egy problémát: tegyük fel, hogy a munkakör teljesítése nem azonos a részfeladatok végrehajtásának a minőségével. Fontos megjegyezni, hogy a legtöbb „munkaidő fényképezésre” irányuló vizsgálat azzal a nem meglepő eredménnyel ért véget, hogy az értékelt/megfigyelt dolgozók átlagosan kevés időt töltöttek azzal, amit szűken behatárolt feladatnak tekinthetünk. A vezetők munkájának „munkaidő fényképezése” folyamán Mintzberg azt tapasztalta, hogy amivel a vezetők munkaidejük legnagyobb részében foglalkoznak abból aránylag kevés tennivalót lehetne határozottan hozzárendelni bármilyen munkaköri feladat végrehajtásához. Ennek aztán következményei is vannak az értékelési kritériumok megfogalmazása során. Napjainkban nagyon sok munkakörértékelési technika azon a természetes feltételezésen alapul, hogy az értékelt a munkaidejének túlnyomó hányadát jól értelmezhető feladatok végrehajtásával tölti (Mintzberg, 1975).

Egy nagyon sajátos megközelítést szemléltet Murphy (1989), mert véleménye az, hogy a teljesítmény két nagyon jól szétválasztható viselkedési részre osztható:

- a munkaköri leírásban rögzített viselkedésre,
- a társas kontextus által meghatározott viselkedésre.

Az Ilgen és Hollenbeck szerzőpáros is megkülönbözteti a munkaköri összetevőket és a szerep összetevőket. A szerep összetevők legtöbbször nincsenek benne a munkaköri leírásokban, hanem a frissen felvett dolgozó és a már régi dolgozók közötti interperszonális kapcsolatok eredményeként alakulnak ki. Minden egyes csoport részére életkérdés ezen szerepösszetevők állandó frissítése. A tradíciók és a szervezet adott csoportjának kultúrája közösen alkotják meg, hogy melyek azok a viselkedésminták, amelyek alapvető fontosságúak az adott munkakör megfelelő ellátásához. Ilgen és Hollenbeck modellje még azt a megállapítást is taglalja, hogy az

egyre bonyolultabb munkakörökben a szerepösszetevők aránya folyamatosan nő a feladatösszetevők rovására (Ilgen és Hollenbeck, 1991).

Ugyanilyen kettéválasztásról olvashatunk Borman és Motowildo „kontextuális teljesítmény” elméletében is. Ez a teljesítményféle nem közvetlenül a munkacsoport technikai munkájához nyújt segítséget, ellenben a technológiai mag szervezeti és pszichológiai környezetének a segítségével fogalmazható meg. A „kontextuális teljesítmény” összefoglalja az olyan viselkedési mintákat, mint például: önkéntes vállalások, szívósság a munkában, kollégák segítése, együttműködés a kollégákkal, szabályok betartása, lojalitás a munkaszervezethez (Borman és Motowildo, 1993).

Az ítéletalkotás következő alkotóelemével, az értékelt viselkedésének a megfigyelését vizsgáló kognitivisták módszere főként a következő problémákat vetette fel:

- kódoljuk vagy,
- frissítsük fel vagy,
- szunderdekhez viszonyítsuk vagy,
- egységes értékeléssé integráljuk.

Újabb kérdésként merül fel, hogy milyen szerepe van az érzelmi összetevőknek az értékelés során, milyen sajátos torzításokra lehet számítani. Ennek a megközelítési módnak a szakirodalom a séma vagy kategória alapú elvek megnevezést adta. Ahogy az értékelés/minősítés egyéb részleteiben, a vizsgálatot végzők itt is főként arra a felvetésre összpontosítottak, hogy milyen hibák és torzulások adódhatnak az információ felvétele, a kódolás, a feltárás és az értékelés során (Ilgen és Feldman, 1983).

Sajnálatos dolog, hogy a vizsgálatok nem terjedtek ki arra, hogy vajon a vezetők alapjaiban jól ellátják-e a beosztottak teljesítményértékelésében rájuk eső feladataikat. Ahogy Funder (1987, 88. o.) írásában olvashatjuk: „Habár a témában folytatott kutatások megerősítik, hogy a kategorizálásból eredő hibák előfordulhatnak, kevés bizonyíték található arra, hogy a gyakorlatban ezek a hibák gyakoriak vagy fontosak lennének.” Napjainkban már tényként kezelhetjük, az ember információ-feldolgozó képességének bizony vannak sajátos korlátai. Azzal összefüggésben viszont kevesebb bizonyosság áll a rendelkezésünkre, hogy mindezen korlátok a valóságban hogyan hatnak a csoport tagjai teljesítményének a megítélésére. Az eddigi vizsgálatok nem adnak félreérthetetlen bizonyítékot arra, hogy a vezetők nem tudják jól végrehajtani az értékelői feladataikat. Az alább bemutatásra kerülő modellek segítségével azt szeretném igazolni, hogy a hivatalos értékelések általánosságban, ha nem is jeleznek szakadékot a kiváló és a rossz teljesítmény között, az még nem jelenti azt, hogy a vezetők nem tudják eldönteni, hogy az adott munkát kiválóan vagy rosszul teljesítették-e.

4.2.4.3 A hivatalos értékelés

Az előbbieken már elválasztottuk a teljesítmény szubjektív megítélésének folyamatát és a hivatalos értékelést. Ez másként fogalmazva úgy hangzik, hogy a teljesítményértékelési papírokon feltüntetett minősítések nem feltétlenül egyeznek az értékelők igazi véleményével. Nézzünk erre egy gyakorlati példát. Tételezzük fel, hogy az adott munkaszervezetben az előléptetésre vonatkozó döntéseket a teljesítményértékelés alapján hozzák meg. Jelen esetben a teljesítményértékelés folyamán a vezető kizárólag akkor ad hangot a véleményének, valódi döntésének, ha minden általa minősített dolgozót reálisan értékeli, és úgy határoz, hogy az előmenetelt csak a múltira alapozott teljesítmény határozza meg. A valóságban persze racionálisnak tűnhet az is, hogy az értékelést végző vezető nincs tekintettel a teljesítményre, és az előmeneteli döntést a szakmai alkalmasság, az életkor vagy az adott munkahelyen eltöltött idő figyelembe vételével hozza meg.

4.2.4.4 Az értékelő

Az értékelést végzők „beépített” motivációs teóriái is szóhoz jutnak abban, hogy mennyire elnézően minősítenek. Két modellt kell feltétlenül felvázolnunk: a megerősítés elméletet, és a méltányosság elméletet (modelljét), amit szokás úgy is emlegetni, mint az elosztás igazságosságának a koncepcióját. A megerősítés elmélet a pozitív visszacsatolás viselkedésre ható funkcióját emeli ki a negatív visszajelzéssel szemben. A méltányosság elmélet pedig a ráfordítás-ellentételezés arány csoporton belüli kiegyensúlyozását tartja a legfőbb elemnek a motiválás szemszögéből. A motivációval szoros kapcsolatban indokolt még megemlítenünk a célkitűzés elméletét, amely a minősítés/értékelés folyamán kitűzendő következő értékelési időszakra eső célok megfogalmazásához, azok mikéntjéhez ad fogódzókat. Motivációs szemszögéből elmondható, hogy mind a két értékelési stratégiának megvannak a pozitívan és negatívan értékelt outputjai. Hasznos lehet megvizsgálni azt, hogy az értékelést végzők milyen célokat vesznek figyelembe a teljesítményértékelési viselkedés megismeréséhez, mert az értékelést végzők ezekhez szabottan minősítik ezeket a pozitív és negatív outputokat. A vezetők céljainak formálódásában döntő szerep jut a vezető saját értékrendjének és normáinak, valamint a szervezeti kultúrából fakadó értékeknek és normáknak, amelyeket a vezető a munkahelyi szocializációja folyamán „tanult” meg. Mindezekon végighaladva komoly szerepet kap még a beosztott által nyújtott értékelhető teljesítmény is.

A vezetői célokat négy nagy csoportra oszthatjuk:

- a feladathoz kapcsolódó teljesítményhez kötődő célok,
- a személyközi kapcsolatokra vonatkoztatható célok,
- stratégiai célok,
- internalizált célok.

A feladatokhoz kapcsolódó teljesítményhez köthető célok a dolgozóban az előző értékelésekkor produkált eredményének a milyenségétől függenek. Ha a dolgozó az elmúlt néhány értékelésnél jól teljesített, akkor a vezető céljai az eredmény fenntartását tűzik ki célul, viszont ha a teljesítmény nem megfelelő, akkor annak javítása a cél. A nagy probléma a vezető részére nem más, mint hogy a hivatalos minősítés miként befolyásolja majd a következő időszak teljesítményét. Ennek a problémának a taglalása a jelentőségénél fogva megérdemli a bővebb elemzést. Linden és Graen (1980) írásukban megalkották az LMX (leader member exchange) elméletet, aminek a lényege, hogy minden egyes csapatban az értékelő-értékelt diádokat két fő típusba lehet sorolni: egy úgynevezett „belső kör”-be és egy „külső kör”-be. A belső kör tagjait az értékelő a következők szerint választja:

- szakmai hozzáértés,
- felelősségvállalási hajlandóság,
- személyes bizalom.

A belső kör tagjai végzik a legprecízebb és a legfontosabb munkákat, cserébe viszont jóval több és bizalmasabb információkhoz juthatnak és több megbecsülésben részesülnek. A legfrissebb vizsgálatok szerint a belső körbe jutás feltételei sokkal szubjektívebbek, mint az elmélet képviselői gondolták volna. Tehát a szakmai hozzáértés inkább következménye, nem pedig alapja a belső körbe kerülésnek. Egy másik, az értékelés szemszögéből furcsa dolog, hogy a külső kör tagjai jóval gyengébb minősítést kapnak, mint általában véve a belső kör tagjai. De ha valaki a külső körbe tartozók közül kimagaslóan teljesít, akkor a vezető figyelmét még jobban magára vonja, és emiatt az értékelése felfelé, azaz pozitívan torzulhat. Vegyük észre, hogy a külső kör tagjait általában csoportként értékeli vagy ítéli meg a vezető, azaz a visszacsatolás is a csoporté, és nem a külső kör tagjára irányul. Ezzel ellentétben a belső kör tagjai személyenként is kiemeltebb figyelmet kapnak, ami csak növeli a különbségeket az egyik és a másik dolgozó között.

A kiválóan teljesítők esetében sajátos kommunikációs módszerek vannak arra, hogy a vezető a kiváló teljesítményt hogyan tudja visszacsatolni. Az igazság az, hogy a kiválóan teljesítők amúgy is a belső körben találhatóak, ezért egyedileg is nagyobb odafigyelésben részesülnek. Nekik tűzik ki célul, hogy a komplexebb feladatok elvégzése során, az előléptetés is szóba kerülhet. Ilyenkor már a vezető olyan visszajelzéseket is adhat, amely már a következő munkakörben lesz igazán fontos.

Az átlagos eredményt teljesítőknél az elérendő célokat az határozza meg, hogy a vezető milyen okokra vezeti vissza a gyenge teljesítményt, ha a dolgozótól független, vagyis külső ok játszik szerepet, akkor pedig a cél, a teljesítmény legrövidebb időn belüli javítása. Ennek a leghatásosabb eszköze a munkakörülmények minél hamarabb történő javítása, a sűrűbb visszacsatolások és a javításra váró területek felmérése. Másik eshetőség, a gyenge teljesítmény oka egyértelműen a dolgozóban rejlik, hát érdemes akkor is különbséget tenni a célok között, mivelhogy ha ez

valamilyen képességbeli hiányosság miatt van, vagy pedig a dolgozó szorgalmával van a probléma.

A vezető személyközi kapcsolatokra vonatkozó céljai az értékeltekkel meglévő jó kommunikáció megtartására fókuszálnak.

A probléma úgy határozható meg az értékelő részére, hogy az általa megfogalmazott értékelés miként érinti majd a jövőbeni kapcsolatát a beosztottal, vagy a beosztottak csoportjával. Az ehhez köthető vizsgálatok (Mohrman és Lawler, 1983) azt igazolják, hogy maguk a vezetők félnek attól, hogy a valós minősítések esetleges sértődések és méltánytalanság-érzet alapjául szolgálhatnak, ezért hajlamosak a minősítések inflálására. Naiper és Latham (1986) ezzel kapcsolatban azt állapították meg, hogy ha az értékelőnek nem voltak fontosak az értékeltekkel való személyes kapcsolatok, akkor már nem is beszélhetünk elnéző minősítésről sem.

A vezető stratégiai céljainak irányvonala az, hogy megerősítse önmaga pozícióját az adott egységen belül, illetve az egységének szerepét a cégen belül. Ezek a stratégiai célok sokféleképpen valósulhatnak meg. Az egyik megoldás az, hogy a kiváló minősítések elismerést vívnak ki a vezető részére, és az általa irányított munkacsoport tagjai számára is. Ez akkor igazán tekintélyt parancsoló, ha a minősítőt hiteles szakértőnek könyvelik el. Egy másik torzulást kiváltó esemény, ha a munkacsoport egyik-másik tagját az adott egységen belül előléptetik. Ez újabb előnyökkel jár a vezető és a munkacsoport számára is. A harmadik esemény egy speciális dolog, amikor a gyengén teljesítőt „áthelyezik” egy másik munkacsoportba, úgy mond „őket boldogítsa tovább”. Ezzel a megoldással a vezető és a csoport is jól jár. Megjegyzendő:, hogy az utóbbi két eset a minősítések inflálódását jelenti.

Az internalizált célokat a vezető a saját értékelemei és a vezetői ars poetikája adja. Ha a vezetőnek fontos érték a tudás menedzselése, akkor ki fogja járni a beosztottai részére, hogy különféle továbbképzéseken fejlesszék a tudásukat.

A fentebb említett célok azt igazolják, hogy az értékelők racionális magatartása miként torzíthatja magát a teljesítményértékelést. Ez a folyamat a teljesítményértékelést az elnéző értékelés felé mozdítja, ezt pedig a nézőpont elmélettel lehet értelmezni (Kahneman és Tversky, 1974). A nézőpont elmélet alapja az, hogy a vezetők és a beosztottak is túlhangsúlyozzák a veszteségeiket a nyereségekhez viszonyítva, illetve a biztos dolgokat többre tartják, mint a bizonytalanabbakat. Ez igaz a pontos értékelés hosszú időtávú és bizonytalanabb előnyeihez viszonyítva, sokan az elnéző értékelés mellett teszik le a voksot akaratlanul is.

A kognitív vizsgálati elmélet egyik fontos eredménye nem más, mint hogy kísérletekkel sikerült igazolni, hogy az értékelés célja befolyásolja az értékelés egész folyamatát. Sok egyéb mellett azt is tapasztalták, hogy az értékelés célja ráhatással van az információszerzés mikéntjére, azaz, hogy milyen jellegű információkat igényelnek, illetve a későbbiek folyamán az információkat hogyan építik be a

teljesítményértékelés folyamatába. Előléptetéseknél a teljesítményértékelést végzők jóval elnézőbben értékelték, mintha az értékelés eredményét továbbképzéshez vagy dokumentációs-jogi célra használták volna fel (Williams et al, 1985). Egy másik vizsgálat azt mutatta, hogy a teljesítményértékelések akkor a legpontosabbak, amikor a próbaidő lejárta utáni továbbfoglalkoztatásról döntenek, illetve a pozitív és negatív tartalmú információk begyűjtésének a sűrűségét meghatározza, hogy a teljesítményértékelést adminisztratív célokra vagy fejlesztési célú visszaigazolásra használták.

4.2.4.5 Az értékelési rendszerről

Az értékelési rendszerek értékelésének hagyományos kritériuma az volt, hogy az értékelés mennyire mentes különféle pszichológiai torzításoktól (első benyomás hatása, halo effektus), illetve mennyire mentes az értékelés az ún. értékelési hibáktól (szigorú, középre húzó vagy elnéző értékelés). A közkeletű felfogás szerint, ha az értékelés nem követ egy megközelítőleg normális eloszlást, akkor az egész értékelési rendszer nem sokat ér. (Ennek a szemléletnek a jegyében alkalmazzák még ma is sok szervezetben az ún. kényszerített szétszétást alkalmazó skálákat.)

Az eddigiekben bemutatott modell szerint nagyon sok „értékelési hibát” tudatosan követnek el, ami egy alkalmazkodási folyamatot tükröz. A pontosság hangsúlyozása teljesen jogos abban az esetben, ha arra vagyunk kíváncsiak, hogy az értékelők mennyire képesek pontosan megítélni az értékelt teljesítményét. A teljesítmény minősítése azonban nemcsak az értékelő értékítéletét tükrözi, hanem annak a kommunikációs folyamatnak a jellemzőit is, amely a szervezet és az értékelt felé irányul. Elképzelhetők olyan esetek is, amikor éppen az lehet a leghasznosabb üzenet, amelyik ellentétes azzal, amit az értékelő egyéni megítélése diktál: azért tartalmaznak torzításokat, mert a vezető azt szeretné, hogy az értékelési rendszer jobban működjön.

Míndez hatással kell, hogy legyen az értékelési rendszer értékelési kritériumainak megválasztására is. Ennek a problémának a megoldását sokan abban látják, hogy csak az értékelési rendszer céljainak és az értékelések szervezeti felhasználásának függvényében találhatjuk meg azokat a kritériumokat, amelyek alkalmasak a rendszer értékelésére. Ezen kritériumok mentén pozitív és negatív kimenetekkel is találkozhatunk. Pozitív kimenetek lehetnek például (1) a teljesítményben meglévő eltérő szintek tudatosítása a szervezet tagjaiban, (2) az erősségek és gyengeségek beazonosítása, (3) a jobb fejlesztési tervek és (4) a gyengeségre való tudatosabb odafigyelés. Negatívan értékelt kimenet lehet például hogy (1) a vezetők és beosztottak közötti viszony kieleződött, (2) egyesek méltánytalannak tartják a kapott értékeléseket, (3) az átlagos vagy gyenge teljesítménnyel rendelkezőket az értékelés elbátortalanította, végül (4) az értékelési rendszer következményeképpen az emberek inkább a saját munkájukra koncentrálnak, ami egyúttal azt is jelenti, hogy kevesebb

idejük jut arra, hogy egymásnak segítsenek. Ezekből a lehetséges kimenetekből láthatjuk, hogy a vezetők és beosztottak céljait is figyelembe kell vennünk az értékelés során.

E megközelítés alapján további általános kritériumokat fogalmazhatunk meg a teljesítmény értékelési rendszer értékelésére: (1) az ún. reakció kritérium, ami a vezetők és beosztottak általi elfogadottságra vonatkozik és a szükséges (bár nem elégséges) feltételt jelenti a rendszer működéséhez. Ezzel kapcsolatosak az eljárás igazságosságának megítélésére vonatkozó kutatások is (Greenberg és Folger, 1985). (2) Praktikusság, amely arra hívja fel a figyelmet, hogy az értékelési rendszerek hatékonyságának megítélésekor általában nem szokott megjelenni a ráfordítások között a vezetők és beosztottak időráfordítása, amit a rendszerek kifejlesztésével, működtetésével és értékelésével töltenek. Cleveland és Murphy (1995) harmadik kritériumként (3) a teljesítményértékelési rendszer szervezeti döntésekre gyakorolt hatását emelik ki. Ez kétféle dolgot is jelent, egyrészt a rendszer jellemzői befolyással vannak arra, hogy a döntéseket mennyire fogadják el a szervezet tagjai (distributive justice), másrészt az értékelési rendszer elősegítheti illetve megkönnyítheti bizonyos szervezeti döntések meghozatalát.

4.2.4.6 Kontextus és értékelés

A teljesítményértékelés általános modelljének utolsó tényezője az értékelés kontextusa. Az értékelés kontextusa alatt azt a szervezeti külső és belső környezetet értjük, amelyben a teljesítményértékelés zajlik, s amely hatással van mind a teljesítmény szubjektív megítélésének, mind a hivatalos minősítés kialakításának folyamatára, mind pedig az egész folyamat értékelésére. Mind a külső, mind pedig a belső környezetben megkülönböztethetünk makro-, és mikroszintű változókat, amelyek közvetlen vagy közvetett hatást gyakorolhatnak az értékelés folyamatára. Ezeknek a hatásoknak a feltérképezéséhez az alábbiakban egy nagyon tág értelmezési keretet vázolok fel. A modell ismertetése után a kutatási kérdés alapján azt a két változót – az értékelési rendszert és a szervezeti kultúrát –, amelyek közötti kapcsolatot vizsgálni szeretném a következő fejezetekben részletesen is bemutatom.

A külső környezet hatását vizsgálva Katz és Kahn (1978) megkülönbözteti a társadalmi és kulturális, jogi, gazdasági, technológiai és fizikai környezeti szegmenseket. A környezet ezen alrendszerei sokszor csak áttételesen, közvetítő változókon (például a szervezet stratégiáján) keresztül hatnak az értékelésre. Cleveland és Murphy (1995) ilyen közvetítő változóknak tekintik a teljesítményértékelési rendszer elemeit (kiemelve a teljesítmény sztenderdekét, a teljesítmény megítélésére és minősítésére használatos dimenziókat, az értékelések gyakoriságát, a minősítések lehetséges következményeit) és az értékelés legitimitását. A belső környezet változóit szintén két csoportba lehet sorolni, úgy mint mikro-, és makroszintű változókra Cleveland és Murphy (1995). A

mikroszinten ható belső változók közül az eddigi kutatások rámutattak a csoport, a vezető és a feladat jellemzői; a jutalmak, büntetések és a bizalom; az értékelt múltbeli teljesítménye, és a teljesítmény abszolút szintje valamint az értékelő és értékelt közötti viszony, ismeretség, elkötelezettség és szimpátia által játszott szerepére. Ezekről a változókról kimutatható volt, hogy vagy bizonyos mértékű torzítást vittek az értékelésbe, vagy befolyásolták az értékelési rendszerrel kapcsolatos attitűdöket.

A makroszintű belső környezeti változók közül a szervezeti struktúra és a szervezeti életciklus mellett a szervezeti kultúra hatását emelik ki a szerzők, hiszen ez alapvető értelmezési és észlelési keretül szolgál a szervezeti tagok számára. A szituációk hatásának vizsgálatakor ugyanis nem a „tényleges”, hanem az egyének által „észlelt helyzet”-ről szokás beszélni. Magnusson (1981) az alábbi definíciókkal különbözteti meg a kettőt: A tényleges szituáció alatt a teljes környezet azon fizikai és biológiai részhalmozát értjük, amely az egyén számára az adott időszak alatt hozzáférhető. Ehhez járulnak hozzá azok a szociokulturális elemek (pl. normák, szabályok, szerepek), amelyek a szituációban rendelkezésre állnak. Az észlelt szituáció a tényleges szituáció egyén által történő észlelése, ahogyan az egyén agyában megkonstruálódik és azt értelemmel ruházza fel. Az észlelt szituáció megkonstruálásához az egyén alapvető belső személyiségjegyei, továbbá a szakmai és a szervezet (tágabban a társadalom) kultúrája, mint észlelési szűrő gyakorolják a legfontosabb hatást.

4.2.4.7 Az értékelési rendszerek sajátosságai

A külső szervezeti kontextus hatását az emberierőforrás-menedzsment stratégiai megközelítése (Tichyet al, 1984, Schuler és Jackson 1987) szerint az emberierőforrás-menedzsment politikák (a különböző HRM rendszerek) közvetítik a szervezet belső működése irányába. Olyan nagy hatású HRM modellek, mint a Harvard modell (Beer et al, 1985) ezt használják gondolkodásuk alapvető eszközéül, és a 90-es évek stratégiai HRM szerzői Torrington és Hall (1995) valamint Pferrer (1994) is ezt tekintik elemzési egységnek.

A politikák, eljárások és szabályok alapvetően a technokratikus koordinációs eszközök közé sorolhatók (Dobák, 1996, p. 51). Mopsley (1996) és Daft (1991) a következő összefüggéseket állapítják meg a politikák, eljárások és szabályok között.

A vállalati politikák jelentik mindazokat a széles körű és általános irányelveket, amelyek a vezetői döntéshozatal és az alkalmazottak irányításának a kereteit jelölik ki. A politikák lehetnek formálisan megfogalmazottak és kinyilvánítottak, de beszélhetünk a felső vezetés cselekvésein keresztül megnyilvánuló politikákról is, amelyek íratlanul és kimondatlanul töltik be ugyanezt a funkciót. Céljuk, hogy stabilitást, egységet és konzisztenciát vigyenek a szervezetek életébe. Általában a

felső vezetés arra vonatkozó elképzeléseit tükrözi, hogy mi az, ami keretként szükséges a szervezet céljainak eléréséhez.

Az eljárások azt szabályozzák, hogy milyen lépések, milyen sorrendben követik egymást egy olyan folyamatban, amely több szervezeti szereplőt is érint. Fontos, hogy meghatározzák: kinek mi a feladata, ki kinek ad információt és ez milyen formában történik. A szabályok a legrészletesebb technokratikus koordinációs eszközök. Annak a meghatározására szolgálnak, hogy bizonyos körülmények fennállása esetén kinek és hogyan kell eljárnia, mit kell, mit lehet és mit nem lehet tennie stb.

Ha kiemeljük a kulcsfontosságú elemeket a vállalati politikák összetevőiből, akkor a következő közös jellemzők határozhatók meg: A politikák (a hozzájuk tartozó és belőlük levezethető eljárásokkal és szabályzatokkal együtt)

- a szervezeti célok (stratégiák) elérését célozzák,
- a felső vezetés hagyja jóvá őket az alsóbb szintek valamilyen mértékű bevonásával és
- gondolkodási és cselekvési keretül szolgálnak a szervezeti döntéshozatalhoz.

Ennek megfelelően egy teljesítményértékelési politikát jellemezhetünk aszerint, hogy

- Melyek azok a kinyilvánított értékek, amelyek a döntéshozatal elősegítése érdekében rögzítésre kerülnek?
- Milyen gondolkodási (kognitív) kereteket és magatartási sémákat határoz meg, mint használandó és követendő formulákat?
- Milyen összefüggéseket feltételez illetve enged meg ezek között?
- Milyen egyéb feltételezésekkel él implicit vagy explicit módon?
- Milyen részletes eljárásokat rögzítenek és ezek betartása mennyire könnyen ellenőrizhető?
- Milyen technikák és módszerek használatát írják elő és ezek milyen célokat szolgálnak?

A teljesítményértékelési politikát ennek a definíciónak megfelelően úgy is értelmezhetjük, mint mindazon előfeltevések, értékek, módszerek és magatartások (normák és attitűdök) halmazát, amelyek a szervezeti tagok követendő magatartását meghatározzák a teljesítményértékelés során. A teljesítményértékelési rendszerre vonatkozó politika kialakításánál számos kritikus fontosságú döntést kell meghozni, amelyeket Torrington és Hall (1995) alapján az alábbiakban foglalhatunk össze:

1. Az első és legalapvetőbb döntés arra vonatkozik, hogy ki végzi az értékelést, az ugyanis történhet a vezető (vagy a vezető felettese) által, a munkatársak által; vagy akár a beosztottak által; hagyatkozhat az értékelt önértékelésére; az értékelést végezhetik a szervezet ügyfelei vagy valamilyen külső fél, akit kifejezetten erre a célra kér fel a szervezet. Természetesen ezeknek szinte

bármilyen kombinációja elképzelhető, a gyakorlatban azonban a leginkább a vezető általi értékelés terjedt el, ez tekinthető a hagyományos módszernek.

2. A következő kérdés, hogy mi alapján kívánunk értékelni. Az értékelés történhet a magatartás vagy az értékelt egyéb jellemzőinek (személyiségjegyek, intelligencia stb.) megfigyelésén vagy a munkakörben nyújtott teljesítmény végeredményének a mérésén keresztül, illetve ezek tetszőleges kombinációján. A mérés vonatkozhat a múltban elért teljesítményre és a jövőben (esetleg más munkakörben) várt potenciális teljesítményre is.
3. Azt is meg kell határozni, hogy hol lesznek az elemzés és megfigyelés szintjei (egyén, csoport, szervezeti egység vagy vállalat egésze).
4. További kérdés, hogy az alkalmazottakat más alkalmazottakkal való összehasonlításban, vagy különböző teljesítmény sztenderdekhez képest fogjuk értékelni.
5. Szintén el kell dönteni, hogy mire fogjuk felhasználni az értékelést (például fizetési vagy előléptetési döntések megalapozására, vagy fejlesztésre).
6. Végül meg kell alkotni az értékelés végeredményére vonatkozó kommunikációs szabályokat. Az értékelés eredményéről eltérő mennyiségű információ adható az értékelt, az értékelt munkatársai és a szervezet felé (például a teljesítmény relatív vagy abszolút szintje, az erősségek és gyengeségek stb.).

5. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÁGAZATI SAJÁTOSÁGAI

Ebben a fejezet részben áttekintem a közszféra, valamint a versenyszféra teljesítményértékelési sajátosságait, figyelembe véve egyes sajátosságokat.

5.1 Teljesítményértékelés a köztisztviselői szektorban – fejlődési tendenciák

Először tisztázni kell, hogy a köztisztviselői szektor, mi a közigazgatás. Lóricz Lajos (2005) írja, hogy: „A közigazgatás sajátos állami tevékenység, amelyet sajátosan felépített szervezetben dolgozó, sajátos karakterű szakember állomány lát el. A közigazgatás tehát egyfelől tevékenység, amelynek eredeti tartalmát az ügyintézés, az ügyek intézése adja ... másfelől olyan szervezetrendszer, amely egymással pontosan meghatározott viszonyban álló elemekből épül fel.” (Lőrincz, 2005, 19. o.)

Erre a megfogalmazásra szinte rímél Fábián Adrián (2010) véleménye: „A közigazgatás elsősorban igazgatási tevékenység azzal a sajátossággal, hogy állami jelleggel bír, azaz a közhatalom gyakorlásából való részvételből ered, alanya a közigazgatás szervezeti és intézményi rendszere, tárgya az államilag szervezett társadalom, tartalma szerint szervező tevékenység.” (Fábián, 2010, 24. o.)

5.1.1 A magyar közszoigálat kialakulása, fejlődése 1945-ig

A hagyományosan értelmezett köztisztviselői kar kifejlődéséhez kiváló terepnek bizonyultak az abszolút monarchiák, amelyben az uralkodó elvárta a hivatali szakértelmet. Erről kapunk bizonyosságot az úgynevezett hivatali pástorlevelekből. Nem hagyható figyelmen kívül – napjaink szóhasználatával élve – a már bevált módszerek adaptálásának eredménye sem, mert mindannyian tanultuk történelem órán, hogy Mária Teréziára nagy hatással volt a porosz beamter állam hihetetlen teljesítménye. Mária Terézia a porosz példa alapján terveket alkotott a vármegyék igazgatására, illetve a helyi „kiskirályok” uralmának letörésére. A nemesi vármegyeyi igazgatásnak akkoriban nem létezett stabil igazgatási központja, a nemesek maguk közül választottak tisztségviselőket, akik a saját birtokuk fenntartása mellett, uradalmi székhelyükön látták el a tisztségük feladatait, mindezt valami kegyesség gyakorlásaként (Magyari, 1938).

A fizetett, állami közszoigálat megalapozásának eredete viszont II. József uralkodásának idejére esik. Ekkoriban kaptak egyre nagyobb szerepet az úgynevezett szegődött tisztségviselők, akik már rendelkeztek bizonyos szaktudással, a folyamatosan gyarapodó állami teendők végrehajtásához. Ekkoriban a hatalmas gazdasági és társadalmi fejlődés kitermelte azt a szakember gárdát, akik szakértői voltak az út és hídépítésnek, vasútépítésnek, meg tudták szervezni és irányítani a

mocsarak lecsapolását és a folyómedrek szabályozását. Munkájukat már nem úri passzióként végezték, hanem állami fizetésért. Mérnöki, jogászai és orvosi végzettséggel rendelkeztek (Hajdú, 1982).

Ezek a jellemzők különböztették meg őket a laikus nemesuraktól, akik vármegyei keretek között a nobile officium elve alapján végezték közigazgatási teendőiket (Concha, 1905).

II. Józsefnek volt egy ideája, hogy milyen legyen az igazi köztisztviselő. Az 1874. február 13.-án datált körlevele a Habsburg monarchia összes köztisztviselőjéhez intézett elvárásrendszer, amelyben leírta, hogy milyen is a működtethető közigazgatás, illetve milyen az ideális hivatalnok. Ezt a körlevelet értelmezhetjük egy humánpolitikai jövőlátomásként, amely a közösség szolgálatát látja el. Ha a szöveget aprólékosan elemezzük, rengeteg napjainkra vonatkoztatható dolgot is felfedezhetünk benne. Sőt túlzás nélkül állítható, hogy a korszerű menedzsment elveket olvashatjuk a körlevélben, úgy mint a kommunikációról, a motivációról, a munkavállalói elégedettségről, és persze az innováció jelentőségéről is (Csizmadia, 1979).

A katonasággal analóg módon a köztisztviselők részére is javasolja alkalmazni a ranglétrát valamint az automatikus előmenetelt, pontosan azzal magyarázva, hogy a köztisztviselő ne legyen „odavetve” felettese kénye-kedvének, és a rossz anyagi helyzetű köztisztviselő is kaphasson minél hamarabb jobb pozíciót (Hajdú, 1982). Az előbb említett helyzet azt jelenti, hogy az uralkodó egy előre tervezhető, az egyenlőségre alapozó életpályamodellről a középkori közigazgatás hátulütőjének számító nepotizmus felszámolását remélte. Az előjárók mindig a hozzájuk lojális egyéneket helyezték az alájuk rendelt beosztásokba, akik ezért később hálával tartoztak, és így az érdekviszonyok „uram-bátyám” világa jött létre.

Az ideális köztisztviselő eszményének megvalósulásához a kellő intézményi hálózat folyamatosan fejlődött, amit a gazdasági és társadalmi folyamatok igénye tartott lendületben. A milleniumi fejlődés egyik nagy eredménye az, hogy a XX. század elejére hazánkban is elfogadottá lett a hivatásos köztisztviselés (Magyari, 1942).

A dualizmus idejéből ránkmaradt önműködő haladásnak a hozománya az egyre kiterjedtebb jogi útvesztők fragmentálttá és oldalhajításai miatt már átláthatatlanná lett. Ezért aztán a következő időszak legfontosabb tennivalójává vált az egységes köztisztviselői pragmatika megteremtése. A szabályalkotás nagyon fontos szempontja volt, hogy a kezdeti pár törvényi rendelkezést figyelmen kívül hagyva csak alacsonyabb szintű szabályozók – mint például kormányhatósági rendeletek –, illetőleg a már meglévő gyakorlat rendelkezett a közszolgálati jogviszonyról. Az alapműnek mindenképpen a Pénzügyminisztérium hatáskörébe tartozó szolgálati szabályzatot tekinthetjük, amit aztán a többi minisztérium is átvett és használt.

Idővel aztán mind több törvény foglalkozott azokkal a problémákkal, amelyek akár közvetlenül, akár közvetve a köztisztviselők jogi helyzetét befolyásolták. Ezek egyikét, az 1929. évi XXX. törvényt már egy átfogó, önálló műnek is vehetjük, mivel a III. része a köztisztviselők és más dolgozók személyügyi és szolgálati dolgait szabályozta. Rendezte az elméleti és a gyakorlati időket és végzettséget, a vármegyei és városi bürokrácia foglalkoztatását és kategóriákba rendezését. Itt kell még megemlíteni az 1933. évi XVI. törvényt, amely már a gyakorlati közigazgatási vizsga letételének kötelezővé tételét mondja ki.

A II. világháború utáni koalíciós időkben dupla nyomás terhelte a köztisztviselői kart. Egyfelől egy nagy rétege az előző politikai rendszerben betöltött tisztsége miatt politikailag lett „megbízhatatlan”, másfelől a pártok harcának zsákmányává vált néhány fontosabb köztisztviselői állás. Kulcsfontosságú kérdés lett a politikai egyeduralom megragadása, folytonosságának biztosítása, és így persze a szakértelem rovására előtérbe került a politikai szempont. Minden párt arra „dolgozott rá”, hogy a saját tagjait juttassa a legjobb állásokba. Ehhez első lépésben minimalizálták az állások betöltéséhez szükséges képzettségi előírásokat, majd azokat is megszüntették. Ez alól csakis azon foglalkozások jelentettek kivételt, amelyek betöltéséhez amúgy is speciális iskolázottság kellett, például orvos, mérnök, jogász.

5.1.2 A szocializmus időszaka

A kommunista párt egyeduralmát megszerezve részben lecserélődött a köztisztviselői réteg, részben nagyon felduzzadt a köztisztviselői létszám. Ez úgy volt lehetséges, hogy szinte osztogatták a kádereknek a jól fizető és hatalmi pozíciót jelentő állásokat.

Az így kialakult politikai légkörhöz a jogi szabályozást hozzáigazították. Fokozatosan felszámolták a közszolgálat speciális szabályait, az önkormányzatok megszüntetésével állami alkalmazottakká tették a tanácsi dolgozókat, és 1951-ben a közigazgatásban dolgozókat is a Munka Törvénykönyve hatálya alá helyezték. Megszűntek az előző rendszer kiváltságai, és az automatikus előmeneteli- és fizetési rendszer is (Eörsi, Herditzky és Pikker [szerk.], 1951).

Az 1960-as évekre ismét előtérbe került a szaktudás, ennek következménye, hogy újra kellett fogalmazni a képzettségi követelményeket (1021/1960 (IX.4) Kormányerejű Határozat). Mindezek ellenére a politikai követelményeket még mindig szakmaiak elé helyezték (Lőrincz, 1988). Az első fontos változás lokális szinten történt meg, mégpedig a harmadik tanácstörvény megfogalmazta a szakmai minőség javítását (1971. évi I. törvény indoklása). Ennek megfelelően egyetemi vagy főiskolai végzettséget követeltek meg a tanácsi igazgatás vezetőitől. A központi közigazgatásban alkalmazottak számára is előírtak megfelelő képzettségi követelményeket. A törvény paradoxona az, hogy ezek a követelmények alacsonyabb

szintűek voltak, mint a tanácsi igazgatásra vonatkozó előírások (25/1977. (VII.9.) MT rendelet).

New Public Management: az 1980-as évektől kezdődően a kormányok által használt management filozófia, amely a közszféra modernizálására irányul. A N.P.M. reformhullám azon a feltevésen alapszik, miszerint erőteljesebb piacorientáció alkalmazása a közszférában költséghatékonysághoz vezet, nem vonva maga után negatív következményeket. Eredmény- és hatékonyságorientált (Dorner – Erdélyi – Szócs, 2010).

Mint minden új dolognak, a New Public Managementnek is megjelent a kritikája. Minogue Palidano és Hulme (2001) véleménye szerint a N.P.M. valóban új paradigmát teremtett, amennyiben hozzájárult a közigazgatáson belül a szakpolitika alkotás és működtetés szétválasztásához, az eredményközpontúsághoz, az ösztönzők alkalmazásának elterjedéséhez, és végső soron átalakította a közigazgatási kultúrát. A kritikák alapja az, hogy nem organikus fejlődés eredménye, hanem kényszerek hatására átvett, alkalmazott gyakorlatokat tartalmaz, nem teljesítette a hatékonyság javítására tett ígéreteit, és belső feszültségekkel, ellentmondásokkal teli, amelyek a gyakorlatban új, korábban nem tapasztalt problémákhoz vezettek. (Minogue – Polidano – Hulme, 2001).

5.1.3 Rendszerváltás hatásai

Magyarországon a rendszerváltás óta minden kormány saját „küldetése” szerint próbálja és próbálta alakítani a közszférát. Bár mindig szem előtt kell tartani Bouckaert – Pollitt (2011) szerzőpáros megállapítását, amely szerint a közigazgatási reformok hullámai, irányzatai nemzetközi folyamatokba illeszkednek.

A politika rendszerváltás előszeleként született meg az 1001/1987 (I.15.) MT határozat, amely a személyzeti munkát még alárendelte a politikai szempontoknak. Azonban egy év múlva már politikai határozat született, hogy fel kell számolni véglegesen a politikai irányítást (Wiener, 1995). Ennek következményeként a személyzeti munkában az értékelésből kivették a politikai szempontokat, és a nyilvántartó űrlapokból kivették a politikára vonatkozó adatokat (22/1990. (II.2.) MT rendelet).

Az 1989-es politikai rendszerváltás előszele pedig meghozta az állami személyzetpolitika újraértékelését, alapelveinek, gyakorlatának újraértelmezését. Újragondolták az állami személyzeti munkáról szóló 1001/1987. (I.15.) MT határozatot. Erről azt illik tudni, hogy ekkoriban az állami szerepekről két – már alapjaiban is különböző – vélemény ütközött egymással. Az egyik vélemény azt mondja, hogy a piacgazdaságban kizárt dolog az állami rendelkezés, főleg a személyzeti politika esetében. A másik vélemény pedig a gazdasági krízis orvosságának tartotta az állami szerepvállalást. A rendszerváltás levezénylése megkövetelte a szigorú állami előírások ütemezett betartását, a szükségszerű

személyi változásokat, a szaktudás pénzbeli elismerésének rendelettel meghatározott előírását (Dr. Gál J., 1990).

Időben elnyúló megbeszélések és többszöri átdolgozások után a kormány megalkotta 1992-ben a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvényt (Ktv.), amely a hazai közzolgálat létrejötte óta először rendelkezett mindenre kiterjedően a köztisztviselők jogállásáról és a közzolgálati jogviszony elemeiről. (Az 1992. évi XXIII. törvény a 2. számú mellékletben található.)

5.2 Teljesítményértékelés napjainkban a közzsférában

5.2.1 A teljesítményértékelés bevezetésének indokai

Az ideális köztisztviselői rendszer létrehozása, működtetése és fejlesztése elképzelhetetlen egy teljesítményértékelési rendszer nélkül. Cél a közzségeet hatékonyan szolgáló és minőségi szolgáltatást végző intézményi rendszer. Ennek a létrehozása hazai viszonyok között komoly változásokért kiált. A változásoknak mindenképpen ki kell térni a munkavégzés módjára, szervezési elvekre, vezetéstudományi módokra, illetve a közzszolgák speciális lehetőségeire.

A köztisztviselők reformja folyamatosan alakul. A teljesítményelvűség megalapozása és a jogszerű munkavégzés ügyfélorientáltá formálása az egész szféra szervezeti kultúrájának váltását igényli. Ennek a váltásnak az alapja és támogató eszköze a TQM elveket valló minőségmenedzsment, amiben az ügyfél tökéletes kiszolgálása a szolgáltató folyamat alfája, az elismert teljesítmény.

Az említett célok és módok a versenyszféra hatékony szervezeteiben már nem számítanak újdonságnak. Elérésük, teljesülésük érdekében számos módszer dolgoztak ki, és használnak manapság is. Az analóg célokkal értelmezhető az a világtendencia, hogy a közzszolgálatban eddig végzett speciális gyakorlatot sorra lecserélik a versenyszektorban használt menedzsment technikákra. (Endrődi, 2004).

Az Európai Unióban az Új Közmenedzsment főleg angolszász vezérvonala bizony lassan kezdett elterjedni. A közzszigazgatás és a közzszolgálat hatásfokának emelése mindenütt sürgető igény. De elmondható, hogy a közös európai közzszigazgatási tér kívül esik az Európai Unió szabályozó jogkörén. A tagországok egymástól igen eltérően szabályozott és nagyon is különböző közzszigazgatási kultúrával rendelkeznek, ami az új módszerek egységes bevezetését korlátozza. Ám a közös jellemzők megragadását, értékelését nem zárja ki. Így alakulhatott meg a CAF (Common Assessment Framework) rendszere, amely mint Közös Értékelési Keret, útmutatóul szolgál most már nekünk is.

5.2.2 A sikeres értékelés jellemzői és előfeltételei

Az emberi erőforrás menedzsment egyik kulcsfunkciójának tekintett teljesítményértékelést, és az értékelési eredményekhez kötött teljesítményfüggő

javadalmazás módszereit mára lényegében minden fejlett ország közigazgatási rendszerében bevezették. Az alkalmazás alapvető célja a közszektorban foglalkoztatottak motivációjának növelése, a hatékonyabb munkavégzés, és ezzel a közszektor működésének javítása (Dr. Linder, 2006., Vassné, 2001).

Az OECD vezető országai, mindenekelőtt az angol nyelvű és a skandináv országok valamint Hollandia mutatnak példát arra, hogy a közigazgatásban miként lehet meghonosítani a versenyszférában bevált vezetési módszereket, köztük a teljesítményértékelést. A legkeményebb megoldásokat Új-Zéland, Ausztrália és Kanada gyakorlata mutatja, ahol elterjedt a teljesítményi szerződésre alapozott közszolgálati munkaviszony. Itt a fizetés, de maga a további alkalmazás is a munkaszerződésben rögzített teljesítmény célok elérésétől függ. Enyhébb, de nem kevésbé kidolgozott a brit, az ír és az amerikai közszférában alkalmazott egyéni értékelési rendszer (Dr. Balázs, 2002).

A mai magyar közigazgatásban törvény írja elő az értékelést. Az évenkénti teljesítményértékelés meghirdetett célja, hogy növekedjen a közszolgálati jogviszonyban állók igazgatási tevékenysége, javuljon munkájuk szakmai színvonala. Az értékelés Ktv.-ben megfogalmazott célja „a köztisztviselők szakmai teljesítményének megítélése, a teljesítményt befolyásoló ismeretek, képességek, személyiségjegyek értékelése, továbbá a szakmai fejlődés elősegítése”.

Miközben a teljesítményértékelési eljárások kulcskérdéseit a Ktv. egységesen szabályozza, jó néhány – főleg módszertani – területen önálló mérlegelési lehetőséget hagy az alkalmazó intézmények számára (Molnár, 2008).

A szervezeti jellemzők, a vonatkozó törvényi megfogalmazás, valamint az értékelési technikákban rejlő lehetőségek együttes ismeretének birtokában a praktizáló szakemberek a teljesítménymenedzsment céljai közül a következőket tartják alapvetőnek:

- a szervezet teljesítményének javítása,
- keretrendszer biztosítása a számszerűsített célokban kifejezett munkaköri célok és a teljesítmény követelmények egyeztetéséhez a különböző szinteken dolgozó valamennyi munkatárssal,
- párbeszéd kialakítása a vezetők és a személyi állomány között (Lévai, 2004 és Schneider, 1993).

A körültekintően bevezetett értékelési rendszernek – ahogyan azt pl. az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnál tapasztalták – lehet fontos eredménye a munkatársak számára érthetővé válnak a velük szemben támasztott egyéni teljesítménykövetelmények, látják az ezek teljesítéséhez kapcsolódó ellentételezést (Dr. Bartha, 2003).

A sikeres teljesítményértékelés alkalmazásának előfeltételeiről szóló külföldi tapasztalatok egy része a mieinkhez hasonló. Hosszabb alkalmazási időre

visszatekintő elemzéseikben azonban olyan további megállapítások is találhatóak, mint:

- Az alkalmazó vezetők módszer iránti elkötelezettsége (Morrisey, 1977).
- A rendszer teljes beépülése egy nagyobb szervezetbe időigényes. Kettőtől öt évig is eltarthat, míg minden szervezeti egységben megfelelően alkalmazzák.
- A bevezetési képzés, majd a folyamatos coaching elengedhetetlenül szükséges (Morrisey, 1977).
- Belső tanácsadó, vagy külső segítő jelenléte javítja az alkalmazás hatékonyságát (Ménés, 2005).
- Az eredménycélok rendszerének elsődlegesen anyagi ösztönzést szolgáló bevezetése sok helyen hibának bizonyult /Külföldön./ (Morrisey, 1977).

5.2.3 Problémák és kérdőjelek az értékelésnél

Az aggályok egy része idehaza már a teljesítményértékelés bevezetésének előkészületekor megfogalmazódott. Ezek többsége az alkalmazás során megerősítést is nyert. Úgy mint:

- Egy kívülről el- és meghatározott rendszer bevezetése nagyobb, keményebb feladat egy szervezet számára, mint egy belső igény alapján kiérlelt, saját döntés szerint kidolgozott rendszer (Dr. Nemeskéri, 2003).
- Ennek háttérében a teljesítményelvű kultúra és teljesítményértékelés viszonyrendszere áll, kétszeresen. Egyrészt hibás az az előfeltevés, miszerint a teljesítményértékelés bevezetése garantálja a teljesítményelv érvényre juttatását. Másrészt az értékelők vezetői stílusa és szerepfelfogása nem változik meg a teljesítményértékelés bevezetésének hatására. Az ott igényelt támogató, fejlesztő szerep előfeltétele, és nem következménye az értékelésnek (Dr. Nemeskéri, 2003).
- A sokelemű és általánosan megfogalmazott célrendszer nehezíti az értékelők munkáját. Az át nem gondolt célkijelölés a végrehajtó vezetőket általuk nem megoldható probléma elé állítja. Ez alapvetően a teljesítményhez kötött illetményeltérítés körüli problémákat veti fel.
- A hangsúlytalan fejlesztési cél az alkalmazó vezető figyelmét a kompetenciáról és a fejlesztésről a célokra és az abból tervezhető feladatok meghatározására tereli. Ez pedig kifejezetten ellentétes a szervezeti és egyéni célok összekötését ígérő MbO elveivel (Farkas-Kariliny-Poór, 2003).

5.2.4 Összegzés és javaslatok

A köztisztviselői szektorban jószerével újak számító technikák kapcsán a következő javaslatok fogalmazhatók meg:

- Óvatosan kell bánni azokkal, a magánszférában alkalmazott eszközökkel, amelyek a hatékonyságot kizárólag üzleti érdekek szem előtt tartásával kívánják elérni (Dr. Lindner, 2006 b).
- Szintén óvatosan kell kezelni a nyugati közszolgálatok próbálkozásainak megfelelő adaptáció nélküli alkalmazását is (Dr. Lindner, 2006b).
- Az alapilletmény eltérítések mértékét (-20%, +30%) újra kell gondolni, a pozitív eltérítés lehetőségét átértékelni, esetleg 40 %-ra emelni (Lóczy, 2006).
- Az új típusú felelősségvállalás (projektfelelős, programvezető stb.) anyagi elismerésével ösztönözni kell a csapatmunkát, és az egyéni felelősségvállalást (Dr. Dudás, 2006).

5.3 Teljesítményértékelés a versenyszférában

A korszerű, személyreszabott munkaköri leírás a teljesítményértékelés alapja a versenyszférában. Mire az értékelés eljutott a mai formájáig, komoly pszichológiai, szociológiai és vezetéstudományi fejlődésen ment keresztül. Ezt mutatom be a következőkben.

5.3.1 Teljesítmény és attitűd

Az ipari pszichológia területén a korai vizsgálatok egyikét 1930-ban végezték el. A kutatók kérdőíveket és interjúkat használtak fel ahhoz, hogy meghatározzák kb. háromszáz malomban dolgozó fiatal gépkezelő lány attitűdjét (Koornhauser – Sharp, 1932). Azt a következtetést vonták le, hogy a lányok teljesítménye nem áll kapcsolatban a munkájukra, munkavezetőikre, a személyzeti politikára és egyéb tényezőkre vonatkozó attitűdjeikkel. A kutatók még számos változót vizsgáltak, például az életkort, az iskolai végzettséget, az intelligenciát és az érzelmi kiegyensúlyozottságot, de ezek figyelembevételével sem találtak számottevő kapcsolatot. A kutatások véget is érhetek volna ezzel a negatív eredménnyel, csakhogy ezek túlon túl hihetetlennek bizonyultak. A boldog munkásoknak termelékenyebbeknek kellene lenniük. Ezt a megállapítást egyes társadalomtudósok egyre gyakrabban hirdették a „management” folyóiratokban. Az 1940-es évektől kezdve egyik tanulmány a másik után igyekezett bebizonyítani ezt az összefüggést.

1954-ig sok tanulmány jelent meg az attitűdök és a teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálva, és két pszichológus, Arthur Brayfield és Walter Crockett fogott hozzá, hogy nagy körültekintéssel számba vegyék a kutatások eredményeit. Az 1930-as vizsgálat következtetései csak igen gyenge bizonyítékát adták annak, hogy az attitűdöknek a „legcsekélyebb kapcsolata is lenne a teljesítménnyel” (Brayfield – Crockett, 1955). Az olyan személyek, akik elégedettek voltak emberi kapcsolataikkal, nem szükségszerűen érezték készletet arra, hogy jobban

dolgozzanak, ehelyett az volt a tapasztalat, hogy a munkásoknak sok egyéb céljuk is volt, a teljesítmény pedig ezek között a perifériára szorult. Összefüggést inkább a megalégedettséggel, illetve a hiánzzással és a kilépéssel kapcsolatban tapasztaltak. Ez nem is olyan meglepő. Ha bárki arra törekszik, hogy a munkahelyét elhagyja vagy hiányozzék, az valószínűleg a lealégedetlenebb ember. Az otthoni munka vagy egy másik állás közvetlen hasznát jelent számára, míg a termelés növelése nem (Cumming – Scott, 1973).

Brayfield és Crockett cikkének megjelenése után a vizsgálatok üteme ezen a területen alábbhagyott. Újabb lendületet Victor Vroom (1964) cikke jelentett, amelyben arra a következtetésre jutott, hogy mégis van egy gyenge és igen következetes kapcsolat az alégedettség és a teljesítmény között. Huszonhárom korrelációt idéz, amelyek közül húsz pozitív kapcsolatra utal, de még a korrelációk középértéke is csak 0,14. Ha ez a kapcsolat valóban ilyen gyenge, akkor a vezetőknek nem kellene arra törekedniük, hogy növeljék a munkával való alégedettség szintjét és a dolgozói morált, hacsak nem a kilépések és a hiánzzások csökkentése végett.

A dolog nem maradt ennyiben. Edward Lawler és Lyman Porter harminc, a megalégedettség és a teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgáló tanulmány áttekintése után arra a következtetésre jutott, hogy a problémát egyszerűen az oksági kapcsolat megfordításával lehetne megoldani (Lawler – Porter, 1967). A magas teljesítmény eredménye a megalégedettség, és nem pedig fordítva, feltéve ha a dolgozó érdekelt a magas teljesítmény elérésében. A jó teljesítmény több dolog függvénye lehet, például a felszerelés és a vezetése is. Lawler és Porter öt szervezet 148 alacsony és közepes beosztású vezetőjére vonatkozó adatok felhasználásával tesztelte ezt a hipotézist, amelyek végül alátámasztották a feltevésüket. Arra a következtetésre jutottak, hogy a szervezeteknek a megalégedettség maximalizálása helyett arra kellene törekedniük, hogy a nagyobb teljesítményt magasabb rendű szükségletek kielégítésével viszonyozzák, például engedjenek nagyobb teret az önmegvalósításnak és az autonómiának. A „jutalmazás” szerepét Dornbush és Richard Scott vizsgálta. Megállapításuk az, hogy a felettesek által adott értékelés néhány szervezetben kulcsfontosságú tényező, másokban viszont teljesen elhanyagolható (Dornbush – Scott, 1975).

Ez a nézőpont sokkal elfogadhatóbb, mint az a másik, amely a moralitás magas szintjéből vezeti le a megnövelt teljesítményt, mindazonáltal szintén nem ad kielégítő magyarázatot a szervezeti élet figyelmen kívül hagyott aspektusaira, például a munkakörök sokaságában nincs lehetőség magas teljesítmény elérésére. A futószalag mellett dolgozók csak az előírt, egyszerű munkát végezhetik, az ő esetükben nem beszélhetünk „önálló kreatív munkáról”, mert nem befolyásolhatják a munkafolyamatokat, és nem hozhatnak döntéseket a teljesítmény növelése érdekében. Sokszor ezért lehetetlen a teljesítmény növelése, és kitűnő képességek

vesznek el (Whyte, 1977). Dubin (1965) véleménye szerint a szaktudásra való „büszkeség” szisztematikusan ki van zárva mindazon foglalkozásokból, illetve munkakörökből, ahonnan csak lehetséges. Dubin azt állítja, hogy a teljesítmény sokkal inkább a technológiai váltásokkal vagy az üzem nagysággal függ össze, semmint az emberi erőfeszítéseknek a függvénye.

5.3.2 A vezetés és a teljesítményértékelés kapcsolata

Az attitűdök és a teljesítményértékelés közötti kapcsolat a termelékenység problémájának egy „egyszerű” megjelenése. Ennél jóval bonyolultabb feladat, ha a vezetői magatartás hatását kívánjuk számba venni az emberi teljesítményre vonatkozóan. Ha valaki meg tudná mondani, milyen a jó vezető, egy másvalaki meg tudná tanítani az embereket arra, hogy jó vezetők legyenek, akkor a szervezeti problémáink nagy része valószínűleg megoldódna.

Az emberi viszonyok tana hagyományosan úgy tekintett a vezetői és feljebbvalói viselkedésre, mint ami elsősorban a dolgozók irányításából áll, és nem az olyan személytelen, „földhözragadt” dolgokra vonatkozó döntések meghozatalából, mint amilyen a technológia, a piac, vagy a szervezeti kultúra. A „személytelen döntések” hatása azonban jóval nagyobb, mint közvetlenül az emberek irányítására vonatkozó döntéseké. Van valami zavarba ejtő mégis a fenti állításban, mivel ha egy szervezet jól működik, hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy ez az eredmény a kivételes képességekkel rendelkező vezetésnek köszönhető. Általában úgy véljük, hogy a jó döntés a szervezeti struktúra, a termelés és szolgáltatás típusa, a minőség-ellenőrzés és az új technológia figyelembevételével születik, és nem úgy, hogy a vezetők összegyűjtenek egy jó adagot beosztottaik együttműködési szándékából és motivációiból, vagy segédkeznek a munkafeladatok kidolgozásában, illetve a szakismeretek átadásában. Persze előfordulhat, hogy egyes vezetők olyan rosszul bánnak a beosztottaikkal, hogy megtagadják tőlük a szervezetben rejlő előnyök kiaknázását. Ezek azonban kivételes esetek. A szervezetek többségében kialakult egy jó, vagy mérsékelt jó kapcsolat a vezető és beosztottak között (íj. Gyenes – Rozgonyi, 1981).

5.3.3 Vezetői magatartások

Amíg az egyes tulajdonságjegyek vizsgálata annak a megállapítására tett kísérlet volt, amely szerint meg lehetett különböztetni a vezetőket a nem vezetőktől, addig a későbbiekben már a hatékony vezetőket kellett megkülönböztetni a kevésbé hatékonyaktól. Erre a legalkalmasabb a magatartási jellemzők vizsgálata. A kutatásoknak két jelentősnek számító modellje kapott kiemelt megkülönböztetést (Stogdill-Coons (szerk.), 1957).

5.3.3.1 A Michigani Egyetem modellje

Az 1940-es évek második felében az egyetemi kutatók két jól elkülöníthető magatartást különböztettek meg:

- feladatcentrikus magatartás,
- beosztottcentrikus magatartás.

A kutatást végzők véleménye szerint a két vezetési stílus kizárja egymást. Empirikus vizsgálataik során arra a megállapításra jutottak, hogy a beosztottcentrikus vezetési stílus általában eredményesebb a feladatcentrikus stílusnál (Katz-Maccoby-Morse, 1950 és Nemes, 2006).

5.3.3.2 Az Ohiói Állami Egyetem modellje

Az Ohiói Állami Egyetemen végrehajtott vizsgálatok a michigani kutatásokhoz képest nagyon hasonló eredményt hoztak. Szintén empirikus alapon különítették el két vezetési stílust, az egyiket a „kezdeményezés-struktúrálás”, a másikat a „figyelem” függvényeként határozták meg (Naylor, 1986).

Az a vezető, akinek a magatartására, a „kezdeményező-struktúrálás” a meghatározó, a legapróbb részletekig meghatározza a beosztottak munkáját, a végrehajtás tevékenységi sorrendjét.

Az a vezető, akinek a magatartására a „figyelem” a jellemző, az érdeklődő, empátiával rendelkezik a beosztottak felé, kollegiális munkahelyi légkör kialakítására törekszik (Kahn, 1958 és White, 1977).

A két modell között nagy a hasonlóság, a fentebb említett feladatcentrikus és beosztottcentrikus vezetési stílusok, illetőleg a kezdeményező-struktúrálás és a figyelem dimenziói között. Lényegbeli eltérés pedig az, hogy a michigani modell egymást kizárónak tekinti a feladatcentrikusságot és a beosztottcentrikusságot.

Később Floyd Mann és társai (1965) háromféle tudást emeltek ki: a human relations, a technikai és az adminisztratív tudást. Ebben az esetben a technikai tudás a feladatmegoldások módszereire és technikáira korlátozódik, miközben az adminisztratív tudás olyan strukturális jellegű feladatokat tartalmaz, mint a tervezés, a szervezés, a feladatkijelölés, az együttműködés, amelyek biztosítják azt, hogy a csoportcélok a vállalati célok szolgálatában álljanak.

David Bowers és Stanley Seashore a vezetés egy négyfaktoros elméletével rukkoltak elő. A támogatásnyújtás és a személyközi viszonyok javításának dimenziói megfelelnek a hagyományos human relations-elméletnek, a harmadik faktor elismerte a „lelkesedés” fontosságát a célok megvalósításában, míg az utolsó egy munkakönnyítő faktor volt (Bowers-Seashore, 1966).

Abraham Korman 1966-ban megjelentette azon tanulmányának egy komoly összegzését, amely a megértés faktorsúlyát és a kezdeményezői struktúra faktorsúlyát a szervezeti hatékonyság tényezőivel hozta összefüggésbe. A szerző azt a következtetést vont le, hogy bár a fogalmak szinte szállóigévé váltak az ipari

pszichológiában, „csak nagyon kevésbé ismert manapság, hogy ezek a változók milyen módon képesek előre jelezni egy munkacsoport teljesítményét és azokat a körülményeket, amelyek az ilyen előrejelzéseket eredményezik. Jelen pillanatban azt sem állíthatjuk bizonyosan, hogy ezek a változók alkalmasak szignifikáns előrejelzések készítésére (Korman, 1966).

A közölt összefüggések közül sok nem volt szignifikáns, a megértés és a teljesítmény közötti kapcsolat erősebb volt, mint a kezdeményezői struktúra és a teljesítmény közötti. A kutatás sem a csoportok körülményeit, sem a fontos befolyásoló változó szerepét nem vette figyelembe. A megértéssel kapcsolatos korrelációk némelyike pont az ellenkezője volt az elvárásoknak stb. „A kétváltozós tanulmányok egyenkénti összegzése nem használható iránymutató kutatásokban.” (Korman, 1966, 360. o.) A csoportméret, a városi vagy a vidéki környezet hatása a beosztottak elvárásainak, várakozásainak és önbecsülésének a szerepe – és még lehetne tovább sorolni – mind tovább bonyolították a kapcsolatot.

A hasonlóképpen pesszimista elemzők örömmel fogadták a termelékenység és a szervezeti hatékonyság növelésének módjairól szóló bizakodó cikkeket. A vezetés fontossága mellett az emberi viszonyok tanának elméleti szakemberei úgy tartották, hogy a munkakör bővítés (job enlargement) mind az elégedettséget, mind a termelékenységet növelni fogja. Az elméletnek megfelelően az adminisztráció lényege a feladatok mozzanatokra való lebontása, ami növeli az előrejelezhetőséget és a munkavégző képességet, csökkenti a betanulási időt és sokkal hatékonyabbá teszi a felügyeletet és az értékelést. A munka ilyen lebonyolítása egyszerű, alacsony szaktudást igénylő, rövid ciklusú munkákat eredményezett (Ladó, 1980). Mindez viszont monotonitáshoz, unalomhoz, és elégedetlenséghez vezet, ami növeli a hiányzások és felmondások számát, továbbá visszafogja a termelést. 1968-ban Charles Hulin és Milton Blood nagyszámú munkakör-bővítésre vonatkozó tanulmányt tekintettek át, és a következőket állapították meg: „Azok a vizsgálatok, amelyek elfogadott módszereket alkalmaztak, vagyis kontrollcsoportot használtak, megfelelő elemzést végeztek és sokváltozós analízist alkalmaztak, általában nem bukkantak olyan evidenciákra, amelyek megerősítették volna a munkakörszélesítés elméletének téziseit. Azok a tanulmányok, amelyek látszólag alátámasztják ezeket a téziseket, gyakran eltérnek az elfogadott kutatási gyakorlattól.” (Hulin-Blood, 1968, 51. o.)

Ezeknek az elemzéseknek viszont az utóbbi csoportja a kiterjedtebb, ezek találtak több pártfogóra: munkapszichológusokra, szociológusokra és közgazdászokra. Meg kell említeni, hogy a munkakör-bővítés módszere eltúlnak tűnt. Hulin és Blood említenek olyan eseteket is, amelyek szerint nem mindegyik dolgozót motiválja az, hogy részese lehet a döntési folyamatnak, és megemlíti, hogy a munkások jelentős része kifejezetten a rutinfeladatokat, a monoton munkamódszereket részesíti előnyben.

A vezetés és a termelékenység összefüggéseit vizsgáló elméletek közül fontos megemlíteni a Frederick Herzberg-féle kétfaktoros elméletet. Az elmélet azt hangsúlyozza, hogy az emberek a szükségletek két, egymástól független csoportjával rendelkeznek. Ezen szükségleteknek az egyik csoportja azt célozza meg, hogy elkerüljük a fájdalmakat, míg a másik pedig, hogy lelkiekben gyarapodjunk. A fájdalom bizonyos szintű elkerülése nem minden esetben hozza magával a boldogság érzését. Ezért Herzberg azzal az igencsak meglepő ötlettel állt elő, hogy nevezzük a munka néhány fontos jellemzőjét – mint mondjuk például a munkacsoport irányítása, az adminisztráció, az adott műszaki/technológiai felügyelet, és a fizetés – „higiéniái” tényezőknél, mert ha a munkát végző ember ezekhez nem jut hozzá valamilyen oknál fogva, az szükségszerűen az elégedetlenség érzését váltja ki belőle. Viszont, ha a munkát végző ember számára ezek a tényezők mind adottak, az nem növeli az elégedettségét. Az olyan egyéb természetű dolgok, mint mondjuk magának a munkafeladatnak a jellege, vagy a munkavégzést ösztönző pénzbeli illetve természetbeni juttatások inkább higiénés tényezők. Ha a dolgozók ezeket pozitívan ítélik meg, akkor elégedettséghez vezetnek, míg a hiányuk nem eredményez elégedetlenséget (Herzberg, 1966).

Csak Herzberg és tanítványai vitatható empirikus módszereinek elfogadásával igazolhatjuk ezt a teóriát. Robert House és Lawrence Wigdor munkájukban olyan figyelemre méltó megállapításra jutottak, hogy ami az egyik embernél elégedettséget okoz, az nem feltétlenül jelenti ugyanazt a másik számára. A munkával való elégedettséget, az egyén számára jelentkező alternatívák nagy számára figyelemmel, befolyásolhatja még a munka színvonala, az életkor, a nem, az iskolázottság, a kulturális háttér, a munkaidő, és a felelős pozíció a saját csoporton belül, és így a változók száma is emelkedik (House-Wigdor, 1967).

A vezetésnek egy jóval alaposabb kutatása Fred Fiedler „contingencia” elmélete. Több évtized vezetésre vonatkozó kutatását mérlegelve, Fiedler elemzése exponenciálisan növelte a probléma bonyolultságát, amikor kifejtette, hogy a „csoportklíma” igen lényeges hatással van a vezetési stílus hatékonyságára. A csoport helyzete akár nagyon kedvező, akár nagyon kedvezőtlen a vezető számára, mindkét esetben a feladatorientált vezető a legmegfelelőbb, ha köztes helyzetről van szó, akkor a személyközi viszonyokban járatos vezető a leghatékonyabb. Kedvező helyzeten Fiedler azt a határt érti, ameddig a vezető és a tagok közötti kapcsolatok jók, a feladatok könnyen tervezhetők és a vezető helyzete világosan meghatározható. Nyilvánvalóan, ha ezek mindegyike a kívánt mértékben megvalósul, akkor az a legjobb vezető, aki közvetlenül osztja ki a feladatokat, és együtt halad a csoport munkájával. Ilyen helyzetben a személyek közötti kapcsolatok nem problematikusak és maguktól megoldódnak. Ha a vezető és a csoporttagok kapcsolata rossz, a feladatok nem tisztázottak, a vezető helyzete nem stabil – amit Fiedler „alacsony erőpozíció”-nak hív – akkor kárba vész a személyközi kapcsolatokra fordított

figyelem, és erőskezü irányításra van szükség. Köztes helyzetben a személyközi vezetés és a hasonló megoldások kritikusak. Ezt nevezi Fiedler a vezetés kontingencia - elméletének, mert a vezetés eredményessége külső véletlen változóktól függ. Ha ez igaz, akkor ez mégis nagyobb kidolgozottságot és komplexitást jelent a korábbi nézőpontokhoz képest (Fiedler, 1967).

A kutatás nem érhet véget a vezetési stílus, a csoportszerkezet, a feladatok és a csoporton belüli kapcsolatok bonyolult egymásra hatásánál. Más tényezők is befolyásolják a vezetés hatékonyságát. Először is Fiedler következtetései inkább az egymásra ható csoportokra nézve relevánsak, mintsem az olyanokra, amelyek „ellensúlyra” épülnek, például a különböző nézőpontokat megjelenítő bizottságok, sem azokra, amelyek kismértékű kölcsönös függőséget igényelnek (például az egymás mellett tevékenykedő csoportok, mint a gépkezelők csoportjai, akik egymás mellett, de egymástól függetlenül dolgoznak). A csoportnyomás mértéke is fontos, mivel az eredmények nem támasztják alá azt, hogy a csoportnyomás minimális lenne. Fenntartás vonatkozik a vezetési stílus időbeliségére is. A vezető a csoport milyen helyzetében hangsúlyozza a feladat teljesítményjellegét és melyben a személyközi kapcsolatokat (Graham, 1968). Továbbá Fiedler megjegyzi, hogy más változók – így a személy képességei és motivációi, a csoport heterogenitása, a vezető szakértelme, feladatokban való jártassága és a csoport iránti bizalma – szintén mind igen fontosak. Kétségtelenül egyéb tényezők is felmerülnének, ha a kutatás újabb csoportok felé fordulna.

Nagy a kísértés, hogy azt állítsuk, a vezetéskutatás nyilvánvalóvá tette, hogy a dolgok jóval összetettebbek és sokkal „véletlenszerűbbek”, mint azt kezdetben gondoltuk, és annyira komplikáltak, hogy nem érdemes további kategóriákat és megszorításokat alkalmazva követnünk őket. Fiedler azon elképzelése, hogy a vezetők képzése illeszkedjen az adott feladathoz, vagy a feladat illeszkedjék a vezető egyéniségéhez (Fiedler, 1965), kissé túlzónak tűnik. Ha a vezetői technikáknak minden, a csoportban történő személyi, feladatbeli, időbeli, gyakorlati stb. szempontokból változniuk kellene, akkor minden vezetőnek és munkának állandóan változásban kellene lennie, ez pedig lehetetlen helyzet. Szélsőséges esetekben nagy biztonsággal meg tudjuk különböztetni a jó vezetőt a rossz vezetőtől, a legtöbb szituációban azonban nem lehetünk biztosak a dolgunkban. A vezetéskutatási tanulmányokból sokat megtudhatunk a személyközi kapcsolatokról, és kevesebbet magáról a szervezetről (Vroom-Jago, 1978).

6. HIPOTÉZISEK –VIZSGÁLATI MODELL

Ebben a fejezetben áttekintem az általam alkalmazott hipotéziseket, valamint azt a vizsgálati modellt, amivel a dolgozat .. részében bemutatott 16 esetet elemzem.

6.1 Az értekezés kiinduló hipotézisei

A teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzése során felmerült egy igény, amely arról szólt, hogy lehetséges-e olyan univerzális modell kidolgozása, amelyik minden szervezeti formára egyaránt alkalmazható. Ebből az elgondolásból következik az első hipotézis:

1. Hipotézis: Lehetséges egy olyan teljesítményértékelési modell kidolgozása, amely a verseny- és a közszféra szervezeteire egyaránt alkalmazható. Ezt a modellt mindenhol alkalmazzák a világon.

Az igazságosság megítélését a procedurális és interperszonális kapcsolat jelentősen befolyásolja. Ha az értékelési eredmény rosszabb, mint amit méltányosnak tartott volna az értékelt, akkor az értékelő eljárás írásban rögzített menete, illetve az értékelő megfelelő magatartása képes pozitívan befolyásolni az értékelés eredményét.

2. Hipotézis: Az értékelési eredmény méltányosságára a procedurális és az interperszonális igazságosság jelentős hatással van. Továbbá erre nagy hatással van, hogy kikre alkalmazzák és ki az értékelő.

Jogászoktól átvett szófordulat, hogy minden törvény annyit ér, amennyit betartanak belőle. Várhatóan igaz egy teljesítményértékelési rendszerre is, hogy annyira hatékony, amennyire magukénak érzik az adott szervezet dolgozói a takarítónőtől a vezérigazgatóig. Ezért a harmadik hipotézisem így foglalható össze:

3. Hipotézis: A teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának, bevezetésének és működtetésének hatékonyságát nagymértékben befolyásolja az érintettek bevonása, illetve elköteleződése.

A teljesítményértékelés nem olyan feladat, amit a vezető elmond, és az értékelt pedig hátratett kézzel ülve végighallgat. Az értékelés ha dicsérő, a vezető elégedett, akkor nem kell önkritikát gyakorolni. Másik esetben, ha a vezető elégedetlen, akkor az értékelt magyarázza a hibáit, az önértékelés átmegy egyfajta mentegetőzésbe. Negyedik hipotézisemet így fogalmazom meg:

4. Hipotézis: Az önértékelést megfelelően kell kezelni az értékelési folyamatban.

A teljesítményértékelés ha éves rendszerességgel történik, ami ideálisnak tekinthető, akkor nem úgy zajlik, hogy az év folyamán csak az értékelés idején kb. 20-30 percre találkozik az értékelő vezető és az értékelt beosztott. A jobbító szándék megköveteli a napi kapcsolattartást, ami nem csak a hivatalos formásokra szorítkozik (például: jelenléti ív aláírása, sofőrök esetében menetlevelek átadása illetve átvétele.) Az ötödik hipotézisem nem más, mint:

5. Hipotézis: A teljesítményértékelés csökkenti a hatalmi távolságot és a státuszbeli különbséget a vezető és a beosztottak között.

6.2 Teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzése

6.2.1 Szükségesség - okok

„Arisztotelész – az embert a többi élőlényel összevetve – azt emelte ki, hogy az ember értékelő lény. A közgazdász kutató is ember, nem bújhat ki a saját bőréből, semmiképpen sem tud megszabadulni tehát értékelő mivoltától: fogalmai, előföltévesei, módszerei mind értékfüggők. Csak egy emberfeletti szubjektum lehetne értéksemleges a társadalmi valóság tényeivel szemben” (Zsolnai, 1985, 149. o.). Ez az Arisztotelész-i idézet is mutatja, hogy a munkahelyen az emberek elvégzett munkáját értékelni kell mind a verseny mind a köztisztviselői szférában.

Másfajta megfogalmazásban, minden ember természetes igénye, hogy rendszeres időközönként értékeljék a végzett munkáját (Világi, 1995). Ez is szintén megegyezik mind a két szférában. Éppen úgy mint az értékelés maga. „Értékelésnek nevezzük azt a hozzárendelést, amikor egy adott objektumhoz bizonyos értékdimenziókban értékmodalitásokat kapcsolunk. Könnyen becsaphatjuk magunkat, ha egy objektumhoz csak egyetlen értékdimenzióban kapcsolunk értékmodalitásokat, azaz, ha csak egy értékdimenzióban értékeljük azt. Szuperrendszerek ugyanis nem léteznek! Ez másképpen azt jelenti, hogyha egy objektumot kellően sok értékdimenzióban értékelünk, akkor nemigen fordul elő, hogy valamennyi dimenzióban egyaránt kedvező értékmodalitásokat kapunk” (Zsolnai, 1985, 149. o.).

Az értékelés nélküli munkavégzés minden szervezetben megbosszúlja magát. Az értékelés nélkül végzett munka színvonala leromlik. Áldatlan helyzet volt a rendszerváltás éveiben, hogy

- a piac még nem,
- a párthatározatokon trónoló személyzetis pedig már nem értékelt.

Szabó Zoltán írta ezeket a szavakat 1991-ben (!) és hozzátette:

Értékelés nélkül:

- se piacgazdaság,
- se európaiság,
- se becsülete a rendes munkának (Szabó, 1991).

A versenyszférában előtérbe került a rendszerváltás után a munkahelyeken a teljesítmény, és annak mérése. Ennek oka az egyre változó piaci kihívásoknak való megfelelés, és a vállalatok, szervezetek egyre növekvő teljesítményelvárása. A teljesítményértékelés már a kiválasztási folyamat részeként megjelenik, mert fontos, hogy a keresett munkaerő megfelelő teljesítményt nyújtson munkája során. Tehát figyelembe veszik a betöltendő munkakör által elvárt teljesítményt (Kiss, 2005). Véleményem szerint már a munkaerőfelvételnél probléma van a köztisztviselői szférában. Ahogy tapasztaltam, nem a legkiválóbb szakemberek jelentkeznek köztisztviselőnek. Ezen úgy segít a felvételt intéző, hogy azt mondja: „Nem baj, majd beletanul”.

A versenyszféra teljesítményértékelése a motivációs hatása miatt eredményesebb munkavégzésre ösztönöz (Kiss, 2005). Ezzel szemben ezt írja Erdődi Balázs: „A jelenlegi gyakorlat nem nevezhető teljesítmény menedzsmentnek és motivációteremtésnek, mert a vezetők egy része ezeket nem eredményességnövelő feladatnak, hanem egy bürokratikus, szükséges rossz elvégzésének tekinti. A gyakorlat az, hogy csak aláíratják a teljesítményértékelő lapot. Ez nem a kommunikáció és a vezetési kultúra fejlesztését, hanem az eddigi rossz gyakorlat további erősödését szolgálja. Mivel nincs önértékelés, nincs megbeszélés sem a vezető és beosztott között, ahol pl. a rendőrség adott szervezeti egységének személyzetfejlesztési terveit, illetve a beosztott saját karrierjével kapcsolatos elképzeléseit egyeztetni lehetne” (Erdődi, 2004, 82. o.). A fenti gondolatok a rendőrség „teljesítményértékelési rendszerét” mutatják be. A helyzet nem jobb máshol, például az önkormányzatoknál sem. Erre utal Molnár Ilona írása, amelyben Jásztelek község Polgármesteri Hivatal teljesítményértékelési rendszerét mutatja be. A minősítés nulla és nyolc pont közötti értékelést tesz lehetővé a következők szerint:

Feladatát:

- | | |
|---------------------------------|----------|
| • nem teljesítette | 0 pont |
| • kisebb részben teljesítette | 1-3 pont |
| • nagyobb részben teljesítette | 4-6 pont |
| • teljes mértékben teljesítette | 7 pont |
| • túlteljesítette | 8 pont |

„A vezető az értékelésnél általában minden köztisztviselőnek 7 pontot ad, a túlteljesítés nem jellemző, ha valaki nem tudta határidőre elvégezni a feladatát, akkor 6-os minősítést kap. A teljesítményértékelést nem veszik figyelembe a magasabb besorolási fokozatba sorolásnál, mivel az átsorolás a törvényi feltételek megléte esetén történik meg (évek száma, iskolai végzettség). „Az önkormányzatnál, mivel törvényi előírás van rá, működik a teljesítményértékelés, de az értékelés célja nincs meghatározva. Az eredmények nem kerülnek felhasználásra, csupán a törvényi előírásoknak tesz eleget az önkormányzat, és erről beszámol a képviselő testület

felé... Az értékelés jelenleg nem sokkal több, mint a törvény által előírt nyomtatványok kitöltése” (Molnár, 2008, 68. o.).

Ennek az ellenkezőjét lehet olvasni Márkus Krisztina írásában. Ő a versenyszférának egy részét mutatja be. Az értékelésre évente, áprilisban kerül sor. Ez fizetésemelés előtt van, tehát az értékelésnek van anyagi vonzata. Az értékelésnek két fő módszere van:

- munkakörhöz tartozó alapos kérdőív,
- SWOT analízis munkavállalóra és munkahelyre.

A munkavállaló kérdőívet tölt ki önmagáról, illetve közvetlen főnöke is kitölti a munkavállalóról. Ezután a munkavállaló névtelenül kitölti a cégre vonatkozó kérdőívet. Ez az analízis rámutat, hogy a cégvezetésnek mit kell tennie a cég fejlesztése érdekében, valamint leszűrhető belőle a dolgozók elégedettsége, vagy elégedetlensége is. A dolgozót értékelő felettesi kérdőív és az önértékelő kérdőív is pontrendszer alapján értékeli. Ha a dolgozó önértékelése és a közvetlen felettese pontozása hasonlóságot, illetve valamilyen eltérést mutat, az megerősítést vagy feszültséget jelez a két értékelés és a két ember között (Márkus, 2007).

Ez az értékelési rendszer jó, mert:

- tükröt tart a dolgozók elé,
- lehetőséget ad a kommunikációra,
- munkateljesítmény fokozó,
- felszínre kerülnek a dolgozók erősségei, gyengeségei, rejtett hiányosságai,
- feltárhatók a vezetés hiányosságai, erősségei,
- az egyén fejlődését szolgálja,
- informál az egyén céljairól, karrier terveiről,
- meghatározható az oktatási igény,
- alapja a fizetésemelés elbírálásának.

6.2.2 Közös részek

Van közös része is a teljesítményértékelésnek a verseny- és köztisztviselői szférában. Ez a közös rész pedig nem más, mint maga az emberi igény. „... a munkavégzés során mindenkinek szüksége van arra, hogy a végzett munkája mennyiségéről, minőségéről, a munkavégzése során tanúsított magatartásáról rendszeresen és minél objektívabb visszajelzést kapjon.” (Szemes László - Világi Rudolf, 1994, 33. o.). A szerzők megállapítják, hogy egyetlen értékelő rendszer sem működhet önmagáért, hanem csak a szervezet komplex humán folyamatainak szerves részeként. Ennek megfelelően csak akkor van értelme ezzel foglalkozni, ha az értékelés valós eredményei képezik a bérfelértékelés, a prémium, a kitüntetés, az előmenetel, az oktatás-képzés, a munkaerőtervezés alapját (Szemes – Világi, 1994, 33. o.).

6.2.3 Működtetési szempontok

Schneider Jenőné (1993) bemutatja az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium teljesítményértékelési rendszerét. A minisztériumban dolgozók megközelítően 60%-a magasan képzett szakember, azaz egy vagy több diplomás munkavállaló. A minősítés céljai:

- személyiségalkotás,
- elősegítheti a pályamenedzselést,
- szerepe lehet a pályamódosításnál,
- ösztönözheti a minél hatékonyabb megfeleltetést,
- magalapozhatja az erkölcsi és anyagi (!) elismerést.

A minősítő lap három részből áll:

- információs,
- értékelő,
- következtetési.

Az információs rész a minősített személyi adatait tartalmazza.

Az értékelő rész öt fejezetből áll:

- szakmai felkészültség,
- teljesítőképeség,
- személyiség,
- vezetői hatékonyság,
- eredményesség.

A következtetési rész az értékelt és az értékelő vezető megbeszélését tartalmazza, mindezt kiegészítve a jövőre vonatkozó tervekkel és célokkal. A minősítésnél a törvény által előírt kategóriákat alkalmazzák, melyek a következők:

- kiválóan alkalmas
- alkalmas
- kevésbé alkalmas
- alkalmatlan

A minősítési kategóriák összegzése kétféle lehet:

- verbális skála szerint,
- pontozással végzett összegzés.

A verbális skála alapján történő összegzés hátrányaként a szerző az értékelési variációk nagy száma miatti nehézségeket említi. Ezért inkább a pontozással végzett összegzést alkalmazzák (Schneider, 1993).

A magyar közigazgatásra jellemző a formalizáltság. Az egyéni teljesítmények értékelését az 1992. évi XXIII tv – KtV egy 2001-ben hatályba lépett módosítása vezette be. A bevezetést nem előzte meg az érintettek felkészítése, nem történt meg a körülbelül 12.000 közigazgatási vezető ilyen jellegű képzése, illetve az esetleges költségvetési kihatások áttekintése sem. Az értékelés tipikusan a vezetők dolga. A

teljesítményértékelés bevezetett módja teljességgel idegen a magyar közigazgatás működési logikájától és a személyzeti rendszerétől. Jelenleg működik egy minősítési rendszer, bevezették az egyéni teljesítményértékelési rendszert, és tervezik a kompetenciaelemzési és értékelési rendszer bevezetését is. Ily módon a magyar közigazgatás a világon talán elsőként működtethetne egyszerre három értékelési rendszert (Gajduschek, 2008).

Egy másik kérdés: Mit tart fontosabbnak?

- 1.) az évente rendszeresen járó egyéb juttatások (pl. 13. havi fizetés, stb.) megőrzését, bővítését, vagy
- 2.) a kiemelkedő teljesítmények kiemelkedő jutalmazását

A válaszadók 63 %-a az évente rendszeresen járó juttatásokat választotta. Az egyéni teljesítményértékelésnek béreltérítő hatása a vizsgált eseteknek 18 %-ában volt, és 1 %-nál (!) negatív irányba. Ebből következtethetünk arra, hogy a kiemelkedő teljesítményeket nem jutalmazzák, és az alulteljesítőket pedig nem szankcionálják kellőképpen a köztisztviselői szférában (Gajduschek, 2008).

Egyetértek a Szemes - Világi szerzőpárossal abban, hogy az értékelés szorosan kapcsolódjon az előmenetelhez és a jövedelmekhez (!), és ami ezekből következik, legyen motiváló hatása (Szemes – Világi, 2001).

E fenti gondolatra szinte rímel a Pálinkás – Vámosi szerzők könyve. Szerintük a hatékony teljesítményértékelésnél gondoskodni kell a megfelelő elismerésről. Emlékezzünk a 18 %-ra és az 1 %-ra! Az a teljesítményértékelés, aminek nincs anyagi következménye, az szerintem felesleges. Ha mégis végzik ezt az értékelést, akkor az megbukott! (Pálinkás – Vámosi, 2000).

A 2004. május 25-26-án tartott Országos Humánpolitikai Konferencián a teljesítményértékelés bevezetésének céljait hasonlították össze a következőképpen:

- köztisztviselői szférában törvény írja elő;
- versenyszférában vagy elért a szervezeti és vezetési kultúra egy olyan színvonalat, amikor a teljesítményértékelés fő célja a személyzet fejlesztése és a karrier támogatása, vagy a multinacionális cég elvárja, hogy magyarországi vállalatoknál is legyen, még ha nem is érett meg rá.

A köztisztviselői- és versenyszféra összehasonlítása után egy újabb összehasonlítási pont a vezetői értékelés összevetése az alkalmazottak értékelésével.

A Szemes – Világi szerzőpáros véleménye szerint egy vezető munkáját legjobban az irányítása alá tartozó szervezet vagy szervezeti egység gazdasági eredményei jellemzik. Ezen kívül még figyelembe kell venni a vezetési képességeket (Szemes – Világi, 2001).

Angyal Ádám – egy vele készített interjúban – megfogalmazta a vezetési-szervezési képességeket:

- kommunikációs képességek,
- számviteli és pénzügyi ismeretek,

- jogi ismeretek,
- vezetési és szervezési ismeretek,
- szorgalom,
- fegyelmezettség,
- munkabírás,
- kreativitás,
- intelligencia,
- lojalitás a kinevezőhöz.

Angyal Ádám szerint a vezető értékelése akkor lesz sikeres, ha már a kiválasztáskor a fenti képességeket is vizsgálják (Dr. Barta – Dr. Szekeres, 1998).

Szabó Zoltán véleménye szerint egy jól működő szervezetnek nem sztárokra van szüksége, hanem olyan munkatársakra, akik együtt tudnak dolgozni a rendszeren belül (Szabó, 1991).

Kapus István a Nestle teljesítményértékelési rendszerét mutatja be írásában. Az értékelés céljaként a jövedelemnek a meghatározását és az egyéni fejlődést emeli ki. A Nestle is – mint más szervezetek – többet vár el egy vezetőtől, mint egy beosztotttól. Ezt a plusz teljesítményt dimenziókban, illetve kompetenciákban határozzák meg.

Ezek a következők:

- Üzleti szakértelem
 - stratégiai gondolkodás
 - üzleti érzék
- Vezetői készségek
 - együttműködés
 - mások befolyásolása
 - mások irányítása
- Személyes hatékonyság
 - prioritások meghatározása
 - kezdeményezés és döntéshozatal
 - stresszhelyzeti hatékonyság
 - problémamegoldás
 - kreativitás
 - kommunikációs képesség
 - a. mások véleményének meghallgatása
 - b. logikus gondolkodás
 - c. érthető fogalmazás írásban és szóban

A fenti 3 dimenzió és 11 elem jól mutatja, hogy a Nestle-nél mi az a többlet, amivel egy vezetőnek rendelkeznie kell a beosztottakkal szemben. És ezek a dimenziók és kompetenciák évente értékelésre, vagyis megmérettetésre kerülnek minden egyes

vezető esetében (Kapus, 2008).

Gertrud Neges – Richard Neges szerzőpáros is különválasztja a munkatárs értékelését a felettes értékelésétől. A különbséget a munkaköri specialitásokban látják, amit a munkaköri leírásban rögzítettek a munkábaállás napján, vagy előléptetések esetén az adott munkakör ellátásának idejétől. A felettes értékeléséről a következőket írják:

Céljai:

- A munkatársak módot kapnak feletteseik értékelésére.
- A felettes visszajelzést kap vezetői magatartásáról.
- Az eredmények fontos következtetésekre adnak módot a felettes támogató intézkedéseire vonatkozólag.

Az értékelést végrehatják:

- közvetlen alárendelt munkatársak,
- esetleg a felettes felettese is,
- vagy az azonos hierarchiaszinten álló vezetők is.

Előnyei:

- egyedi visszacsatolás,
- mód van célzott változtatásokra,
- a vezetési feladatok és az adott vezetésértelmezés intenzív elemzése,
- továbbfejlődési esély.

A munkatársak, beosztottak teljesítményértékelését a szerzők a felettes munkájaként írják le, aminek az alapja a munkaköri leírás, és maga az értékelés formalizált dokumentumon történik.

A munkatárs-értékelés folyamata:

- megfigyelés
- értékelés
- megbeszélés

Mind a vezetők, mind a munkatársak értékelésének alapja a munkaköri leírás, amit értékelő lapon pontoznak és indokolhatnak meg, ha ez szükséges (G. Neges – R. Neges, 1998).

Dr. Vitár Zoltán is szétválasztja könyvében a vezetők és a munkatársak teljesítményértékelését.

A munkatársak értékelése:

- A mindennapi munkavégzés során adott vezetői értékelés, visszajelzés.
- Egy adott időszak, pl. 1 év munkáját átfogó értékelő, elemző minősítés.

Lehetséges értékelési szempontok:

- szakmai felkészültség
- problémakezelés
- munkaminőség

- együttműködés
- alkalmazkodás
- kommunikáció
- gazdálkodás
- önfegyelem
- szervezés
- lojalitás

Vezetők értékelése:

1. Szükség van az értékelésre.
2. Szükséges a vezetői szinteket különválasztani pl. igazgató, szakigazgatók, osztályvezetők stb.
3. Ki értékeli kit? (pl. főosztályvezető osztályvezetőt)
4. A szempontok kialakítása lehet egy brainstorming eredménye.

Lehetséges értékelési szempontok

- stratégiai gondolkodás
- együttműködés
- szakmai felkészültség
- problémakezelés
- döntés
- tervezés
- ellenőrzés
- csapatkialakítás
- kommunikáció
- vezetési stílus
- menedzselés
- értékrend
- gazdálkodás
- alkalmazkodás
- szervezés
- lojalitás

Ami közös – mind a vezetők, mind a munkatársak – értékelésében az az, hogy az értékelés végén, figyelembe véve az értékelő megbeszélés során elfogadott főbb fejlesztési irányokat, készítsük el a személyre szóló menedzselési programot (Dr. Vitár, 1992).

Kovach 1994-ben megjelent felmérése a 90-es évek elejének magyar vezetői értékelési gyakorlatát vizsgálja. Ehhez az angolszász teljesítményértékelési rendszerek jellemző előfelvetéseiből indult ki. Ezek a következők:

- Az emberek különböző mértékben járulnak hozzá a szervezeti célok megvalósításához. A különbségeket az egyéni képességek és motiváció

okozza.

- Az értékelést végzők képesek és hajlandók a külső és belső okozók szétválasztására. Az alkalmazottakat azok alapján a kritériumok alapján fogják értékelni, amelyeket képesek befolyásolni.
- Az értékelt egyén célja, hogy javítsa jövőbeli teljesítményét, ezért jövőbeli magatartását a múltira alapozott és jelenben kapott információkra fogja építeni.
- Az értékelt a visszajelzésekre objektív és racionális módon reagál, a teljesítményhiányt nem igyekszik minden áron külső tényezők hatásának tulajdonítani.

A következőkben ismertetem a magyar sajátosságokat is, amelyeknek függvényében egy angolszász teljesítményértékelési rendszer bevezetése kérdéseket vet fel. Kovach tanulmánya a következőkben foglalja össze a főbb eltéréseket a magyar és az angolszász vezetők között:

Az értékelő (vezetők) magatartását az alábbiak jellemzik (Kovach, 1994):

- A magyar vezetők részletes utasításokkal látják el a beosztottjaikat, ahelyett, hogy csak az elérendő célokat tűznék ki.
 - Gyakrabban folyamodnak negatív visszacsatoláshoz, büntetésekhez.
 - A magyar vezetők konfliktushelyzetekben hivatalos eszközökhöz (szabályzat, dokumentáció) folyamodnak, általában jellemző a konfliktusok elodázása.
 - Gyakori a kivételezés.
 - A vezetők paternalista vezetési stílust valósítanak meg a feladatok delegálása helyett.
 - Rövidtávú szemlélet jellemzi őket.
- A magyar beosztottak tipikus viselkedési jegyei (Kovach, 1994):
- A teljesítményhiány okait a külső körülményekben keresik.
 - Ebből következik, hogy nem szívesen vállalnak további felelősséget, igyekeznek azt másokra áthárítani. A vezetőtől azt várják, hogy ő hozza a döntést.
 - A beosztottak eleve bizalmatlanok az értékelőkkel szemben, az értékeléshez való hozzáállásuk negatív.

Ha a fenti kutatás eredményeit vesszük vizsgálatunk alapjául, akkor a kapott és az elvárt kép nem feleltethető meg egymásnak. Ennek oka egyrészt abban keresendő, hogy itt nem egy „magyar” vállalatról van szó. A külföldi anyacégtől származó értékek mentén megalkotott teljesítményértékelési rendszer egy fiatal munkaerő-állománnyal jobb helyzetből indul egy magyar alapítású, idősebb munkatársakkal dolgozó vállalati értékelő rendszerrel.

Ugyanakkor a tanulmányban felvázolt magyar értékelt és értékelő

személyiségjegyei nagy valószínűséggel megtalálhatók a teljesítményértékelő rendszerek jelenlegi résztvevőiben. Bár a jelenlegi értékeltek közül már kevesen találkoztak a korábbi gyakorlatból adódó igazságtalanság, bizalmatlanság és tehetetlenség érzésével. A jellemzők valószínűleg nem szűnnek meg máról holnapra, és örökítődnek még egy ideig.

Ha egy vállalat munkaerő állománya fiatalnak mondható, akkor is a fent említett jellemzők nem csak munkatapasztalattal örökíthetők át. A mai 30-40 éves korosztály, ha nem is első munkahelyén, de az iskolapadban minden bizonnyal találkozott hasonló jelenségekkel, vagy legalábbis olvasott róluk. Ezért ezeknek a szempontoknak a figyelembe vétele egy rendszer adaptálásánál, illetve akkor, amikor a kezdeti hozzáállást értékeljük, nélkülözhetetlen.

4. táblázat A hagyományos teljesítményértékelés és a teljesítménymenedzsment közötti különbségek

Teljesítményértékelés	Teljesítmény menedzsment
Általában testre szabható	Testre szabott rendszer
Minden alkalmazottra	Minden alkalmazottra
Az egyéni célok részét képezhetik	Hangsúly a vállalati, csoportos és egyéni célok integrációján van
Néhány kvalitatív teljesítmény-mutató is szerepelhet	Kompetenciakövetelmények és számszerű célkitűzések együtt
Éves értékelés	Folyamatos nyomon követés és néhány rendkívüli alkalom
Felülről lefelé működő rendszer, értékelő skálákkal	Kétirányú folyamat, az értékelő skálák használata ritkább
Közvetlenül kapcsolódik a fizetési rendszerhez	Nincs feltétlenül hozzákapcsolva a fizetéshez
Szabályozott rendszer	Rugalmas folyamat
Terjedelmes dokumentáció	A dokumentáció minimális
Személyzeti osztály „tulajdona”	Vonalbeli vezetők „tulajdona”

Forrás: A szerző saját szerkesztése

6.2.4 A teljesítményértékelési hibák

A teljesítményértékelés leggyakoribb hibáival többen is foglalkoztunk, és ezt mindig publikáljuk a gyakorlati szakemberek részére. A legtipikusabb hibákat a következőkben lehet összegezni:

- *Szubjektivitás:* A szubjektivitás gyakori hibaforrás, aminek az alapját olyan sztereotípiák és benyomások képezik, mint a kor, a nem, az adott munkahelyen munkában eltöltött idő, a személyes barátság stb. Mivel az információkat egy „személyes szűrőn” keresztül mindannyian megsűrjük, amikor eljutnak hozzánk, nagyon nehéz a szubjektivitást kiküszöbölni, de mégis törekedni kell erre. Az információkat torzíthatják előítéleteink, előző élményeink, az élményekkel kapcsolatban kialakult érzelmeink, valamint az értékrendünk is.
- *Hasonlósági hiba:* Az értékelés alapját a munkaköri leírás és az előző értékelés kell hogy képezze. A hasonlósági hibába esők azonban saját magukhoz viszonyítják az értékelt személyt, ezért annak adnak jobb értékelést, aki hasonlít rájuk.
- *Dicsfényhatás:* Ez gyakorlatilag egyetlen jellemző befolyását jelenti a többire. Ilyenkor egy bizonyos tulajdonság miatt a ténylegesnél jobbra, vagy rosszabbra értékelik a beosztottat. Ha például a vezető számára fontos, hogy a beosztottnak kiváló német nyelvtudása legyen, akkor akaratlanul is jobbra értékeli a kiváló német nyelvtudású beosztott teljesítményét, mint azét, aki kevésbé tud német nyelven.
- *A közelmúlt hatása:* A hiba alapja az emberi memória „tökéletlensége”, azaz, hogy a régebbi eseményekre kevésbé emlékszünk. Aki az értékeléskor ebbe a hibába esik, az a közelmúlt eseményei alapján értékeli az egész éves teljesítményt. Ilyenkor vehetjük nagy hasznát az év közben elkészített részértékeléseknek.
- *A ”kékszemű lány/fiú” szindróma:* Ilyenkor az értékelőt a beosztott olyan tulajdonságai terelik tévútra, amelyek az adott beosztás szempontjából nem relevánsak. Ilyenek főleg a külső jegyek, például magasság.
- *Kontraszthiba:* Ha a vezető nem önmagukban értékeli a beosztottakat, hanem egymáshoz hasonlítja őket, akkor egy kiváló teljesítményű személy után következő beosztottat a valóságosnál rosszabbul fogja értékelni, a nagyon rossz beosztott után pedig sokkal jobbra értékeli az értékeltet. Ebbe a hibába sokszor beleesnek a vizsgáztató oktatók, amivel sokszor találkozunk tanulmányaink során (Klein, 1998, Erdődi, 2004, Tóthné, 2000, Mullins, 1996, Torrington-Hall, 1995, Ménes, 2010).
- *Az értékelő szigorúsága/engedékenysége:* Ebben az esetben az értékelést végző személy vagy túl szigorúan, vagy túl engedékenyen ítéli meg az összes beosztottját. Ez a felelősségvállalás előli menekülés kifejeződése, mert a vezető nem mer felelősséget vállalni, elsősorban a beosztottak előtt a differenciálásért. A beosztottak értékelése egy diagramon ábrázolva könnyen felismerhető, mert az összes érték a skála egy bizonyos részén fog elhelyezkedni, nem fogja a természetes esetekre jellemző szóródást

mutatni.

- *Hiányzik az együttműködés:* A teljesítményértékelés kidolgozásánál kell meghatározni, hogy elsősorban milyen célt szolgáljon az értékelés. A követelmények nélküli értékelés felesleges munka, és komolytalanná teszi a többi személyügyi (HR) intézkedést is.

7. EMPIRIKUS VIZSGÁLATOK

Ebben a részben bemutatom azt két empirikus elemzést, amelyekkel feltevéseimet és hipotéziseimet bizonyítani szeretném

7.1 A teljesítmény értékelés a cranet adatbázis tükrében

7.1.1 Cranet kutatás bemutatása

A nemzetközi HRM jobbra válásához és kiteljesedéséhez nagymértékben hozzájárult a Cranfield Network – azaz CRANET-kutatások eredményei. Az angliai Cranfield Business School által létrehozott és folyamatosan működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat vizsgálati eredményei, a problémák beazonosítása és a folyamatosan megalkotott válaszok az újabb és újabb kihívásokra mind tesznek hozzá, hogy a nemzetközi HRM jobbra váljon. Tudjuk azt, hogy óriási kihívás különböző társadalmi, gazdasági és kulturális környezetben adatokat gyűjteni a munkahelyek HRM praxisáról.

A nemzetközi környezetből való adatgyűjtés egyre nagyobb jelentőséggel bír a HRM vezetők, a stratégiaalkotók, de még a szakszervezeti vezetők számára is. A globalizálódó szervezetek áramlása, az egységes európai piac létrejötte csak pár körülmény, amelyek azt eredményezik, hogy nő az elvárás azzal kapcsolatban, hogy mi a hasonlóság és a különbség a szervezetekben és a vezetői praxisban. Az információk, az elemzések és a megállapított következtetések hasznosak lehetnek.

Tény, hogy a kutatással foglalkozók számára sok adat áll rendelkezésre. Vannak olyan adatok, amelyeket az Európai Bizottság, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet szolgáltat. Ezek a makro munkaerőpiacra összpontosítanak. Korlátozott viszont azoknak az adatoknak a mennyisége, amelyek szervezési és vezetési gyakorlatra fókuszálnak régiókon, ágazatokon, közép- és nagyvállalatok széles skáláján keresztül. A CRANET-kutatás fő célja ilyen adatok gyűjtése, rendszerezése és elemzése.

A nemzetközi gyakorlatban két módszer a legtöbbször alkalmazott: esettanulmány és az összehasonlító felmérés.

Az esettanulmány nagy előnye a rugalmasság, hogy tud igazodni a nemzetközi körülményekhez, fel lehet vele „térképezni” akár összetett, akár egyedi jellegzetességeket. Az adatok begyűjtése előtt nem igényel fogalmi meghatározásokat, ez elegendő a kutatás alatt is.

Az összehasonlító felmérés feladata, hogy felkutassa és kiválassza a nagy hatású eseményeket. A CRANET-kutatás ezt a célt tűzte ki. A kutatás témakörei elsősorban az alkalmazott HR technikák.

7.1.2 A kutatás résztvevői

A CRANET-kutatás 5 kontinens 32 országára terjedt ki. 7952 munkaszervezet küldött vissza kitöltött kérdőíveket (először szerepelnek magyarországi vállalkozások is). A vizsgálat alapja egy egységesen elküldött kérdőív több mint ötven kérdéssel. A kérdések csoportosíthatók a következőképpen:

1. A felmérésben szereplő munkaszervezetek emberi erőforrás menedzselésével, a szakemberek helyével a szervezeten belül.
2. A személyzetbiztosítás praxisa.
3. Teljesítményértékelés, szervezetfejlesztés és karriertervezés aktualitásai.
4. Ösztönzés és juttatás gyakorlatára kérdező rész.
5. A dolgozók kommunikációjára és a munkaügyi kapcsolatok állapotára kérdező rész.
6. A szervezeti sajátosságok kérdésköre.
7. A kitöltő azonosítói.

A CRANET-kutatás eredményeinek feldolgozását segíti az a tény, hogy zárt kérdéseket tartalmaz a kérdőív. Az egyes témaköröket igen jól behatároló, precízen megadott válaszokból a legmegfelelebbet várja a kérdőív a kitöltőktől. Ezen kívül mindig fenntart a meghatározott válaszokon kívül egyéb válaszlehetőséget is.

A CRANET 2005 kutatásra azonos kérdőívek kitöltésével 32 országból érkeztek válaszok. Az összes 7952 szervezet közül 97 magyar vállalkozás is elküldte adatait és véleményeit. Ez csak részben ad okot elégedettségre és nemzeti büszkeégre. Azért részben, mert 1100 szervezet kapott kitöltendő kérdőíveket, és a visszaérkezett kérdőívek száma nem éri el a 10%-ot sem. Erre lehet részben magyarázat a bizalmatlanság és a „túlértelmezett” üzleti titok fogalma. A felmérésben résztvevő országok: Bulgária, Csehország, Észtország, Magyarország, Szlovákia, Szlovénia, Dánia, Hollandia, Egyesült Királyság, Kanada, Új-Zéland, USA, Németország, Svájc, Ausztrália, Ausztria, Svájc, Finnország, Nepál, Tunézia, Belgium, Görögország, Törökország, Franciaország, Olaszország, Izrael, Izland, Ciprus, Ciprus Török része, Fülöp-szigetek.

A kutatásban megjelenő szervezetek ágazatonkénti eloszlásban közel a felét a szolgáltatási szektor adja, a magyar cégek 46,2 %-a építőipari vállalkozás, és a kelet-európai munkaszervezetek esetében ez 52,6 %. (Ez így a 2008-as válság előtti időszak statisztikai eredményei.) Míg a teljes mintában a szolgáltató szektor volt domináns, a magyar és a kelet-európai mintában az építőipar, addig a szolgáltató szektor a magyarországi és a kelet-európai mintában alig éri el a 40%-ot. A mezőgazdasági szektorból 2% adott vissza kitöltött kérdőíveket, addig a felmérésben magyar mezőgazdasági vállalkozások egyáltalán nincsenek.

A dolgozói létszámot tekintjük a szervezeti méretnek. Itt teljes válaszadói minta 66,6%-a 250 főnél több dolgozóval üzemelő vállalkozás. Közel 25%-ról elmondható, hogy az 1001-5000 főt alkalmazó nagy létszámú vállalkozások közé tartoznak, és

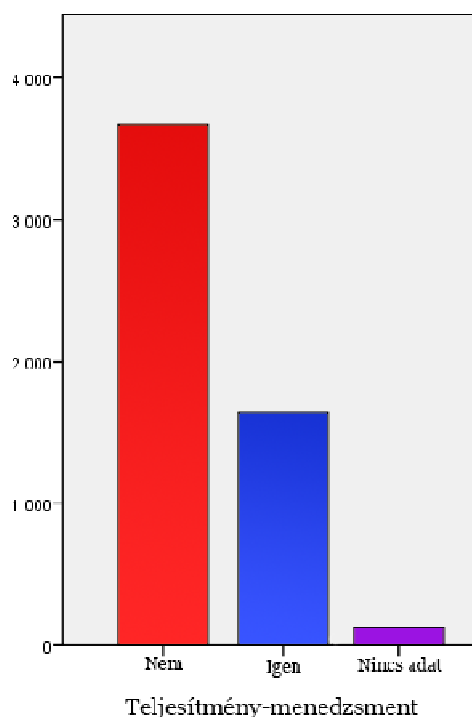
5000 főnél több alkalmazottal dolgozó igazán nagy cégek is vannak. A vizsgálatban résztvevő cégek 1878,9 fős átlag létszámmal üzemelnek.

7.1.3 A teljesítmény értékelés a Cranet tapasztalatai

7.1.3.1 Alkalmazás – világ, régió hazánk - szektorok

A CRANET-kutatás rákérdez, hogy a vizsgálati lapot kitöltő cégnél van-e teljesítmény-menedzsment. A beérkezett lapok tanulsága az, hogy valami oknál fogva nincs teljesítmény-menedzsment 3669 vállalkozásnál, 1648 vállalkozás esetében működik teljesítmény-menedzsment és 125 vállalkozás nem közölt adatot. Ezt arányában az 4. ábrán mutatjuk be.

4. ábra



Nem:	3669
Igen:	1648
Nincs adat:	125

Forrás: CRANET-kutatás (2005).

A teljesítményértékelés gyakorlatában a 360°-os értékelés, amikor a beosztott értékelheti a vezetőjét, a magyar és a teljes mintában is 20%. Az önértékelést is felhasználó hazai cégek 79%-a külföldi tulajdonú. A magyar tulajdonú vállalatok csak 40%-ban alkalmaznak önértékelést is. A szolgáltatást végző vállalkozások

körében egy furcsa dolog azonos a hazai és a teljes mintában. Mégpedig az értékelésben a legjelentéktelenebb szerep a vevőké.

7.1.3.2 Alkalmazás - dolgozói kategóriák

A CRANET- felmérés kitér arra is, hogy a teljesítményértékelést a dolgozói kategóriák szerint lebontja, részletezi. Az eredmény a 5. számú táblázatban található.

5. táblázat Dolgozói kategóriák az értékelésben

Dolgozói kategóriák				
	vezető	professzionális	adminisztrációs	fizikai
TÉR	98,9%	95,5%	91%	86,5%

Forrás: CRANET-kutatás (2005).

A fenti táblázat jól mutatja, hogy minél nagyobb ráhatása van valakinek az üzleti eredményekre és az aktuális stratégia kialakítására, annál fontosabb az ő teljesítménye. Ezért fontos a vezetői teljesítmények mérése és elemzések utáni értékelése. A teljesítményértékelési folyamatnak egyik meghatározó eleme a fent említett értékeltek köre. A másik lényeges elem nem más, mint az, hogy ki illetve kik végzik az értékelést.

A CRANET-kutatás eredménye:

- bármelyik mintát is elemezhetjük (Közép-kelet Európa, Magyarország, összminta), a közvetlen felettesnek meghatározó szerepe volt a teljesítményértékelésben,
- az összmintában fontos szerepet kapott még maga az értékelt, maga az értékelési rendszerek is sok helyen lehetőséget is adnak az önértékelésre (kiegészítve a közvetlen felettes értékelését),
- az értékelési információkat biztosító harmadik személy jellemzően a közvetlen felettesnek a felettese.

Az értékelést végző személy a legtöbb esetben a közvetlen felettes. Ez minden vizsgált csoportnál és mindkét szektorban (magánszféra illetve közszféra) jellemző. A részletes adatokat pedig a 6. táblázatban foglaltam össze.

6. táblázat Az értékelő személy

	Magánszféra				Közszféra			
	Angol- szász országok	KKE országok	Többi ország	összes	Angol- szász országok	KKE országok	Többi ország	összes
Közvetlen felettes	97,6 %	93,2%	92,4%	93,4%	98,7%	87,8%	92,2%	94,5%
A felettesnek a felettese	64,5 %	49,6%	62%	60,1%	75,5%	59,6%	55,4%	63,8%
Önértékelés	84,3%	37,3%	63,9%	62,3%	84,4%	36%	61,8%	66,3%
Beosztottak	21,7%	11,8%	12,9%	13,9%	19,6%	13,1%	21,1%	19,1%
Közvetlen munkatársak	27%	17,2%	10,8%	14,3%	18,3%	15,9%	13,9%	16%
Ügyfelek	23,2%	15,8%	7,4%	11,2%	18,2%	17,5%	8,3%	13,7%
Egyéb	35,3%	6	4%	8,5%	22,9%	11,5%	6,4%	13,7%

Forrás: CRANET-kutatás (2005).

7.1.3.3 Alkalmazás – célja

A legtöbb csoportban a legfőbb terület, ahol a teljesítményértékelés eredményit alkalmazzák, nem más mint a képzési és fejlesztési igényeknek a feltárása. A többi ország és az összes ország esetében a magánszférában a bérek meghatározása áll az első helyen. Az eredmények összefoglalása a 7. táblázatban követhető nyomon.

7. táblázat A teljesítményértékelés eredményeinek alkalmazása

	Magánszféra				Közszféra			
	Angol- szász országok	KKE országok	Többi ország	összes	Angol- szász országok	KKE országok	Többi ország	összes
Képzési igények meghatározása	90,6%	69%	80,4%	79,5%	81,8%	59,9%	67,7%	70,7%
Karriertervezés	87,6%	66,6%	78,0%	77%	64,2%	60,9%	62,6%	62,8%
Bérezés	82,5%	78,3%	82,5%	81,6%	75,1%	76,6%	57,2%	67,3%
Munkaerőtervezés	69,6%	53,1%	59,3%	59,4%	50,2%	48%	37,5%	43,9%

Forrás: CRANET-kutatás (2005).

A fenti táblázat is igazolja, hogy milyen fontosságú a képzés és fejlesztés. A következő táblázatban a régiók és szférák képzésre fordított bérköltség arányát vizsgálja a kutatás.

8. táblázat Az éves bérköltség képzésre fordított aránya

Költség-hányad %	Magánszféra				Közsféra			
	Angol-szász országok %	KKE országok %	Többi ország %	összes %	Angol-szász országok %	KKE országok %	Többi ország %	összes %
-1	27,3	42,8	26,8	29,1	24,4	39,0	38,7	34,4
1,01-2	24,2	18,5	26,0	24,5	28,2	22,0	24,9	25,6
2,01-4	21,9	16,5	20,6	20,4	27,1	23,0	17,1	20,6
4,01-6	14,4	10,8	14,7	14,1	10,0	6,0	10,0	9,7
6,01-	12,1	11,5	11,9	11,9	10,3	10,0	9,3	9,7
összesen	100	100	100	100	100	100	100	100

Forrás: CRANET-kutatás (2005).

A képzés fontosságának egy másik mutatója a képzéssel eltöltött napok száma. a 9. táblázat azt mutatja meg, hogy éves szinten melyik alkalmazotti csoport (vezető, szakalkalmazottak, adminisztratív dolgozók, fizikai munkások) hány napot tölt képzéssel.

9. táblázat Képzési napok száma/év

Szektor	Régiók	Képzési napok száma			
		Vezetők	Szak-alkalmazottak	Adminisztratív dolgozók	Fizikai munkások
Magánszféra	Angol-szász országok	5,0	5,4	3,5	4,6
	KKE országok	7,2	6,8	4,3	3,6
	Többi ország	5,5	6,1	4,1	4,4
	Összesen	5,9	6,0	4,0	4,3
Közsféra	Angol-szász országok	6,1	6,0	3,8	3,5
	KKE országok	7,4	6,3	4,2	3,1
	Többi ország	7,2	6,8	4,7	4,1
	Összesen	6,9	6,6	4,4	3,8

Forrás: CRANET- kutatás (2005).

7.2 Teljesítményértékelés vizsgálat 16 szervezetnél

7.2.1 Vizsgált szervezetek

Az összehasonlító elemzés tárgya a közszférából 4 szervezet illetve a versenyszférából 12 szervezet. A versenyszféra néhány szervezete ma már más név alatt szerepel, míg mások megszűntek és vannak amelyek változatlan formában működnek. Az összehasonlítás részleteit az alábbi táblázatokban mutatom be.

A vizsgálat alanyául szolgáló 16 szervezetet a következő táblázatban mutatom be.

10. táblázat Vizsgált szervezetek

A vizsgálatba vont szervezeti egységek a közszférából:

- XVI. kerületi SZTK
- XVI. kerületi BRFK
- XVI. kerületi Önkormányzat
- Bratislava Postahivatal

A versenyszféra cégei közül az alábbiak:

- Béres Zrt.
- AMTEL
- Triton Art Bt.
- csordás Kft.
- Svhrey Kft.
- Szépkert Bt.
- Takács és Fia Kft.
- Magyar Rádió (Bartók adó)
- ALGIS Kft.
- ENERGIS Kft.
- Sláger Rádió
- Danubius Rádió

Forrás A szerző saját szerkesztése

11. táblázat HR elemek szerepe a versenyszférában

Szempontok	Versenyszféra cégei											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
törvény írja elő	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
gazdasági verseny	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
javadalmazás	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5
gyors karrier	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	2
szakképzettség	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3
gyakorlati idő	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2
erőforrástervezés	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A táblázatban az értékelés 1-től 5-ig történik. Az 1 gyenge, jelentéktelen összefüggést, míg 5 erős, nagyon jelentős összefüggést takar.

12. táblázat HR elemek szerepe a közszférában

Szempontok	Közsféra résztvevői			
	1	2	3	4
törvény írja elő	5	5	5	5
gazdasági verseny	1	1	1	1
javadalmazás	2	2	2	4
gyors karrier	2	2	2	3
szakképzettség	5	5	5	5
gyakorlati idő	4	4	4	3
erőforrástervezés	1	1	1	2

Forrás: A szerző saját szerkesztése

13. táblázat Működtetési szempontok a versenyszférában

Szempontok	Versenyszféra cégei											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
képzési igény	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
szervezeti értékrendszer erősítése	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4
munkaköri leírás felülvizsgálata	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2
folyamatok felülvizsgálata	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	3
erősségek – gyengeségek feltárása	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2
problémamegoldás	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
változás iránti igény	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3

Forrás: A szerző saját szerkesztése

14. táblázat Működtetési szempontok a közsférában

Szempontok	Közsféra résztvevői			
	1	2	3	4
képzési igény	3	2	3	4
szervezeti értékrendszer erősítése	2	2	1	4
munkaköri leírás felülvizsgálata	4	5	4	5
folyamatok felülvizsgálata	2	2	2	2
erősségek – gyengeségek feltárása	1	1	2	1
problémamegoldás	3	4	3	5
változás iránti igény	2	1	1	2

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A fenti táblázatokból látszik, hogy a cél azonos a versenyszférában és a közsférában is. Mások viszont a törvényi hátterek, a gazdasági és pénzügyi lehetőségek, és mások a személyi adottságok. Ez utóbbinál az első számú HR vezetőt kell érteni. Ott van például a versenyszféra 8-as számú cége a Magyar Rádió. Félig – meddig még a közsféra sajátosságait viseli magán, de a táblázatból kitűnik az átmenet ellenére is létező javító szándék Dr Dudás úr részéről (HR igazgató).

A közsférának is megvan a maga renitense. Az újító és jobbító szándékot a 4-es résztvevő esetén lehet a táblázatokból látni. A 4-es szám a Pozsonyi Postahivatal egyik fiókját jelöli. Ott a helyi vezetés és a dolgozók kérték fel ismerősömmek a céget egy teljesítményértékelési rendszer kidolgozására és bevezetésére. Fő célkitűzés egy igazságos javadalmazás előkészítése és egy előmeneteli rend kialakítása volt. A folyamat minden lépésénél jelen voltam és esettanulmányként a későbbiekben bemutatom.

A táblázatból kitűnik, hogy a közsférában a teljesítményértékelést mindenhol törvény írja elő. Talán nem is létezne a teljesítményértékelés, ha nem lenne kötelezően előírva, mert látható a táblázatokból, hogy a közsférában a kiemelkedő teljesítménynek nincs jelentős hatása a javadalmazásra, a szakmai előmenetelre (táblázatban: gyors karrier), és az erőforrások tervezésére.

A versenyszférában törvény nem írja elő, hanem maga a gazdasági verseny hívja életre. Jelentős hatása van a teljesítményértékelésnek a javadalmazásban (táblázatban ez 4-es és 5-ös értékek), valamint a szakmai előmenetelben (gyors karrier). Ez utóbbinál érdemes gondolni az 1990-es évek eleji yuppikra. Az erőforrástervezésnél jelentősebb a teljesítményértékelés hatása mint a közsférában, de a versenyszféra is használhatná hatékonyabban.

Működtetési szempontok szerint a versenyszféra erőteljesebben használja a teljesítményértékelést a képzési igények felmérésére és a szervezeti értékrend erősítésére. A közsféra inkább a munkaköri leírások felülvizsgálatára és problémamegoldásra (elsősorban jogi problémáknál) alkalmazza a teljesítményértékelést.

7.3 Teljesítményértékelés elemzése két szervezetnél

A teljesítményértékelésről írtakat kívánom még alátámasztani a következő két esettanulmánnyal.

7.3.1 Teljesítményértékelés az AMTEL-nál.

Az AMTEL egy magyar-amerikai alapítású telekommunikációs cég a versenyszférában. 1994 óta van jelen a magyarországi piacon. Hang- és internetközvetítéssel foglalkozik. Magyarországon először vezette be a kedvezményes nemzetközi hívásokat. 40 fővel dolgozik három üzletágban:

elektronikus szolgáltatás, távközlés, internetközvetítés. A cég kedvező árakkal áll a felhasználók rendelkezésére. Nemzetközi, belföldi és mobil irányban is nyitott az AMTEL.

7.3.1.1 Kritikák a teljesítményértékelésről

A dolgozók és a vezetők is természetes idegenkedéssel fogadnak minden újdonságot a munkahelyükön. Ennek egyik okaként azt említik, hogy biztos valami plusz feladatot kell elvégezni változatlan fizetésért.

A szakirodalomban is találkozhatunk a teljesítményértékelés kritikáival. A bírálatok jelentős része semmiféle különbséget nem tesz a teljesítményértékelési rendszerek között, hanem általában a teljesítményértékelési rendszerek fölött tör pácát. A kritikák egyik része elismeri a teljesítményértékelést alapfunkciónak, de a fő problémát az értékelési folyamat során tapasztalható magatartásbeli hiányosságokban jelöli meg. Furnham (1996) véleménye az, hogy elsősorban az emberi erőforrás szakemberek a hibásak, mert:

- nem kapnak felkészítést az értékelésre,
- munkájuk során – véleményünk szerint – folyamatosan értékelést is végeznek,
- tartózkodni kívánnak a negatív tartalmú teljesítményértékeléstől,
- a szervezet sem veszi komolyan a teljesítményértékelést.

Ezt a legutolsó érvet az Armstrong és Murlis (1994) szerzőpáros is kiemeli, megjegyezve, hogy a teljesítményértékelés „formális évenkénti rítussá” silányul, ha nem lesz következménye.

Fowler (1990) magát az MbO értékelési módot tekinti „komolytalannak”. A kritikák másik csoportja a teljesítményértékelés alapjait próbálja kikezdeni. Barlow (1989) véleménye az, hogy a teljesítményértékelés egyik „rejtett” szerepe az alá-fölé rendeltségi viszony igazolása, amit a kommunikáció szintjén tagadni próbálnak.

Bowles és Coates (1993) olajiparban végrehajtott kutatásai is kiemelik, hogy a teljesítményértékelés az értékelést végző vezetők részére egy bürokratikus tennivaló, míg a kommunikációban úgy említik, hogy aktívan hozzájárult mindenki a teljesítményértékelés sikeréhez, a valóságban viszont a hatalmi viszonyok jelentek meg. Townley (1993) teljesítményértékelési bírálata is ezt az aspektust emeli ki, amely szerint a teljesítményértékelés elmélyíti az alá-fölé rendeltségi viszonyokat és az állandó megfigyelés folyamán a vezetők ellenőrzési munkája kap kiemelt szerepet.

Carlton és Sloman (1992) szerzők pénzintézetekben végrehajtott kutatásaik során arra a megállapításra jutottak, hogy a teljesítményértékelésnek a bérezéssel való összefüggése a legnagyobb probléma. A kutatásban részt vevő vezetők nagy dilemmája: ha a teljesítményértékelés és a bérezés nem függ egymástól, akkor az egész teljesítményértékelési folyamat felesleges. Ha a bérezés függött a teljesítményértékeléstől, akkor „jószívűen” az értékeket felfelé kerekítették. A

vizsgált pénzintézeteknél az volt a szokás, hogy az értékelők saját előítéleteikre alapozva előre meghatározták, hogy milyen szempontokra mekkora számértéket adnak.

Newton és Findlay (1996) szerzőpáros véleménye az, hogy a problémát az úgynevezett „Neo - Human Relations” szakértők publikációiban emlegetett egységes formulák generálják. Ugyanis az általuk kiemelt értékekre alapozott teljesítményértékelési szisztémák nem veszik figyelembe a résztvevők valós céljait és rugalmatlanok a szervezeti kontextusra. A szerzők szerint ezért fordulnak elő olyan helyzetek, amikor sem a vezetők, sem a beosztottak nem érzik magukénak a teljesítményértékelési rendszert.

Grint (1993) kritikai műve az általános és egységes elégedetlenségről szól. A szerző a fő okot abban látja, hogy a csoportmunka értékelése helyett a személy – személy közötti interakciót emelik ki, így az együttes munkavégzés hatékonysága helyett a teljesítményértékelés a munkavégzés individualizálásához vezet. Ezen kívül kritikával illeti még:

- a szubjektív tényezőket,
- a jutalmazás egy ember (az értékelést végző vezető) hatáskörébe tartozik,
- az értékelési szempontok összetételét.

A TQM (Total Quality Management) eszméit hirdetők agresszíven támadnak. Deming (1986) 14 pontjából az egyik az évenkénti teljesítményértékelés megszüntetését szorgalmazza. Ezt a következőkben indokolja:

- a teljesítmények közti különbségekért nem csak a dolgozók a felelősek,
- az egyénieskedések ártanak a csapatmunkának,
- a viselkedésre irányuló célkitűzések alkuk tárgyát képezhetik,
- a formalizált értékelés elveszi a vezető kedvét attól, hogy állandóan támogassa a beosztottjait.

Az Armstrong és Baron (1998) által végzett felmérés az, ami dicsőően említi az egyéni fejlesztést megcélzó teljesítményértékelést. Véleményük szerint mind a beosztottak, mind a vezetők örömmel fogadják, de kell hozzá egy kiképzett értékelő/vezető gárda. Kutatásaik során ez csak kevés szervezetnél adott.

7.3.1.2 A teljesítményértékelés bevezetése és gyakorlata

2012-ben elkészítettük a cégnél a munkakör értékelést minden munkakörre. Erre építve és munkaköri leírásokat figyelembe véve kezdtük el kidolgozni a teljesítményértékelési rendszert. Ennek két életre hívó oka is volt: 1. a piacon versenyképesnek maradni, 2. „A munkavégzés során mindenkinek szüksége van arra, hogy a végzett munkája mennyiségéről, minőségéről, a munkavégzés során tanúsított magatartásáról rendszeresen és minél objektívabb visszajelzést kapjon.” (Szemes-Világi, 1994, 33. o.). Az értékelésnél a magatartás alapú értékelőrendszerek közül a BOS-skálát alkalmaztuk (Behavioural Observation Scale). A kritériumok

meghatározásánál magukkal az értékeltekkel is konzultáltunk, mert „... az értékelési kritériumok meghatározásakor is előnyös az értékeltek bevonása, mert egyrészt hatékonyabban működik az értékelőrendszer, ha az értékeltek azonosulni tudnak vele.” (Gyökér, 1999, 171.o.). A BOS-skálát pedig a munkaköri kritériumokra illesztettük. „Az értékelő személy pontról pontra végigmegy a listán, és osztályozza a dolgozót a megadott szempontok szerint, például 1-től 5-ig terjedő skálán az 5. jelenti a legmagasabb fokozatot.” (McEnna-Beech, 2000, 144. o.). Mi 1-től 7-ig terjedő skálát alkalmaztunk, mert így nem volt az értékelteknek az az érzése, mintha iskolai osztályzatot kapnának. A teljesítményértékelés lezárását az a beszélgetés jelenti, amelyben a felettes közli a munkatárssal a részletes eredményeket, és ezt vele közösen taglalja. Ez a következő lépésekben foglalható össze:

- Előkészítés:
 - idejében közölt meghívás írásban (hely, idő),
 - dokumentumok előkészítése,
 - a beszélgetés céljainak megfogalmazása.
- A megbeszélés lefolytatása:
 - üdvözlés,
 - az értékelés céljainak és tartalmának ismertetése,
 - az értékelés lefolytatásának bemutatása,
 - pozitív légkör megteremtése.
- Az értékelés lefolytatása:
 - a célelés ismertetése,
 - a feladatellátással való elégedettség közlése,
 - erősségek/gyengeségek kiemelése,
 - a tárgyra vonatkozó kritika előadása,
 - javítási javaslatok előterjesztése,
 - az ehhez szükséges intézkedéseknek a munkatárssal közös megfogalmazása,
 - a szükséges fejlesztési intézkedések megbeszélése,
 - a munkatárs egyetértésének megnyerése,
 - a megbeszélésnek párbeszéd formájában való lefolytatása.
- Befejezés:
 - az eredmények összefoglalása,
 - az értékelés indoklása,
 - a következtetések ismertetése,
 - az intézkedések meghatározása, beleértve az illetékességeket és a határidőt,
 - megállapodások rögzítése,
 - pozitív lezárás, biztatás.

Ennél az értékelő megbeszélésnél a menedzsment részére is nagyon komoly tanulságok vonhatók le. Kitértünk rá, hogy a munkavégzés feltételei minden esetben biztosítva voltak-e, felmerültek-e valamilyen egyéb, a munkavégzést gátló körülmények.

A teljesítményértékelési rendszert nem azért dolgoztuk ki, hogy az adminisztráció és a cég papírfelhasználása nőjön. Legfőbb célunk a teljesítmények reális mérése volt. Emellett más fontos célokat is szolgál:

- „a további feladatok meghatározása,
- a bérmeghatározás,
- az előléptetés, kategóriaváltás,
- a továbbképzési szükséglet meghatározása,
- az értékelt pályautjának meghatározása,
- a teljesítményértékelés egyben motivációs eszköz is,
- hozzájárulhat a munkaköri leírások aktualizálásához,
- visszaigazolja a kiválasztási módszer megfelelőségét,
- személyi döntések alapjául szolgálhat,
- javíthatja az emberi kapcsolatokat,
- alkalmat biztosít a nyílt vagy lappangó feszültségek levezetésére.” (Szemes-Világi, 2001, 188. o.)

A teljesítményértékelésnél is lehet hibákat elkövetni, amiket az AMTEL ügyküzöbölt ki, hogy a kollégámat és engem „külsősként” kért fel erre a feladatra. A teljesítményértékelésnél előforduló hibákat a következőkben lehet meghatározni:

- az értékelő túlhangsúlyozhatja vezetői mivoltát,
- tekintélyelvűl történhet az értékelés,
- az etalon önmaga az értékelő, és nem az értékelt, vagy a feladat,
- az értékelésnél csak egy határig jó a kompromisszum,
- az értékelést fegyelmező eszközként akarják használni,
- az értékelést nem indokolják,
- érzelmeket vihetnek az értékelésbe.

Véleményünk és az értékeltek véleménye szerint is sikerült olyan működő teljesítményértékelési rendszert létrehozunk, ami objektív. Az objektivitást legjobban jellemzi az, hogy a dolgozók igazságosnak tartják. Erre a menedzsment is büszke.

„A rendszer objektivitását az alábbiak biztosítják:

- mindenki számára követelmény a saját teljesítmények folyamatos javítása,
- a teljesítmény megállapodásban rögzített célkitűzések megvalósulását a vezető és a beosztott közösen értékeli,
- az értékelés a szervezetben korábban lefektetett kritériumok alapján és a minőségi mutatók segítségével történik,

- az értékelésre előre meghatározott időpontokban és rendszerességgel kerül sor,
- a teljesítmény megállapodás tartalmi elemeinek érvényesítése:
 - az adott szervezet érdekében kölcsönösen egyeztetett feladatok és a színvonalra vonatkozó teljesítmény követelmények,
 - a teljesítmény eléréséhez szükséges vezetői és / vagy szervezeti támogatási igény,
 - azon kritériumok rögzítése, hogy mi minősül teljesítésnek.” (Pálinkás-Vámosi, 2000, 141. o.).

Az értékelő rendszerünk nem lenne teljes, ha a vezetők értékelése kimaradt volna. A vezetőket egyfelől értékeli a részlege, vagy cége nyereségi mutatója, másfelől a vezetőnek kell készítenie egy önértékelést, és ezek mellett a vezetőt értékeli a beosztottak is (360^o-os értékelés). A vezetőértékelés támpontjai:

Személyiség:

- Felfogóképesség
- Magabiztosság
- Külső megjelenés
- Kifejezőképesség
- Fejlődőképesség
- Intuitív gondolkodás és cselekvés

Csapatbeli viselkedés:

- Segíti a csoportok előmenetelét, összetartását
- Csapatképzés
- Célorientáltság
- Kommunikációs képesség
- Együttműködési képesség

Munkamódszer:

- Elemző gondolkodás
- Minőség tudatosság
- Időmenedzsment
- Munkaszervezés
- Problémamegoldási orientáltság
- Eredményorientáltság

Tulajdonságok:

- Teherbírás
- Kezdeményezés
- Kreativitás
- Következetesség
- Kitartás

- Beleérző képesség

Vezetői magatartás:

- Tekintély
- Delegálóképesség
- Elismerés és segítség
- Tervezőképesség
- Példaképhatás
- Konfliktusmegoldás
- Problémamegoldás
- Munkatársak motiválása

7.3.1.3 A jövőről:

A jól működő teljesítményértékelési rendszer készen van, már az első alkalmazáson túl vagyunk. És a továbbiak:

„A teljesítményértékelés a gyakoriságát tekintve általában évenként történik, de történhet félévente, vagy gyakrabban is. Lényeg az előbb, elején említett rendszeresség.” (Tóthné, 2000, 177. o.).

Mi – az AMTEL-lel megállapodva – az évenkénti teljesítményértékelést tartjuk optimálisnak. A túl gyakori teljesítményértékelés már magának az értékelésnek a komolyságát vonná kétségbe.

7.3.2 Szellemi dolgozók munkájának és magatartásának értékelése a Bratislava-i (Szlovákia) postánál

7.3.2.1 Bevezetés

Az esettanulmány célja az, hogy a szellemi tevékenységek értékelésére olyan – a lehetőségekhez mérten objektív – módszert ajánljon, aminek alkalmazása egyszerű, adaptálható akár vállalati, akár kutató-tervezőintézeti gyakorlatra, és a jövedelmek elosztására igazságos módszereket biztosít.

A különböző vállalatok érdekeltségi, illetve ösztönzési rendszerei a pénzelosztás módjáról többségükben csak a nagyobb szervezeti egységekig lemenően rendelkeznek, ennél mélyebb bontásról általában nem tesznek említést. A dolgozók közötti pénzelosztásról a vezetők döntenek. Megfigyeltem, hogy ezek a döntések csak ritkán nyerik el a dolgozók zömének tetszését. Így van ez a Bratislava-i Postánál is.

7.3.2.2 Az értékelési rendszer

A munkafeladatok egymástól elkülöníthetők, személyekhez köthetők. A munka jórészt szellemi tevékenységek sorozata. Az értékelendők összetétele:

főosztályvezető, osztályvezetők, szervezők és adminisztrátorok. Specialitás: a főosztályvezető és az osztályvezetők a vezetői feladataik ellátásán kívül az effektív napi munkában is részt vesznek. A szervezeti egység dolgozói havi alapbért, és munkáik árbevételéből összességében 5,2 %-nyi mozgóbért kapnak. Ez utóbbi 4 % prémium és 1,2 % jutalom.

Kiindulásként elégedettségi vizsgálatok végeztünk. Ez olyan kérdéscsoportokat használó eljárás, amelyben a válaszadással egyértelműen (bár sarkítva) eldöntendő, hogy a résztvevők az adott területtel mennyire vannak megelégedve.

Ilyen kérdéscsoportok lehetnek pl.:

- a munkahely értékelése,
- a munkafeltételek értékelése,
- a munkahelyi kollektíva értékelése,
- a közvetlen munkahelyi vezetők/beosztottak értékelése,
- a munkatevékenység fejlesztési lehetőségeinek értékelése,
- az anyagi és az erkölcsi helyzet értékelése.

Minden kérdéscsoportban 10-10 kérdésre vonatkozóan kell választani az „igen”, az „inkább igen”, az „inkább nem” és a „nem” válaszok közül. Az eredmények összesítésekor kiderül, hogy a résztvevők véleménye „középutas” megoldás hiányában melyik irányba tolódik el, s milyen mértékben.

Ahogy az várható volt, a csoport tagjainak többsége anyagi helyzetével kapcsolatban elégedetlennek bizonyult. Az elképzelés ismertetése után a társaság szívesen vállalkozott a vizsgálatra. Közösén meghatározták az elérendő célt: egy minőségi és mennyiségi teljesítményt tükröző javadalmazási rendszer kialakítását.

7.3.2.3 Az értékelendő tényezők meghatározása

A pontozásos rendszer lényege, hogy a teljesítmény szempontjából fontos pontértékkel bíró tényezők alapján bárkihez egy rá jellemző pontérték rendelhető, s az illető ennek alapján részesülhet a rendelkezésre álló pénzkeretből. Ebben a rendszerben a megfelelő tényezők kiválasztása a legfontosabb. A feladat megoldására a szellemi alkotó technikák széles skálájából az ún. nominális csoportmódszert (NCM) választottuk. Rövid előkészítés után összehívtuk az érintetteket a tényező kiválasztására. A csoportmunkán az NCM-szabályok szerint eljárva, az ajánlott valamennyi szempontot feljegyeztük, még a legképtelenebbeket is. Elhangzottak természetesen olyan javaslatok is, amelyek a többség véleménye szerint nem vehetők figyelembe a teljesítmények értékelésekor, de egyelőre – kritika nélkül – mindent felírtunk. Ezután a tényezőket súlyoztuk.

A csoportmunka végére kialakult azoknak a tényezőknek – szám szerint 14-nek – a köre, amelyeket a tagok véleménye szerint figyelembe kell venni javadalmazás alkalmával.

Ezek a tényezők:

- a munkavégző szakképzettsége,
gyakorlati ideje,
szakmai felkészültsége,
felelőssége,
kezdeményezőkézsége,
kifejezőkézsége,
kapcsolattartó képessége,
munkafegyelme;
- a munka kreativitásigénye,
minősége,
mennyisége,
sürgőssége;
- kiszállások;
- egyéb, a szervezeti egység számára végzett nem társadalmi jellegű munka.

Ezután a tényezők pontos tartalmi meghatározására kerül sor, a következők szerint:

- A munkavégző szakképzettsége a 8 általánostól az egyetemi végzettségig értékelhető. Külön számítanak a „szükséges” nyelvvizsgák és a posztgraduális iskolai végzettségek. A szakirányú és a nem szakirányú végzettség között különbséget kell tenni az előbbi javára.
- A gyakorlati idő esetében meg kell különböztetni az éppen aktuális foglalkoztatásnak megfelelő szakmában eltöltött és más jellegű gyakorlati időt.
- Szakmai felkészültséget 5 fokozatú skálán értékelünk.
- A felelősségtényező arra kell, hogy kiemeljük a feladat teljesítése idején más munkájáért is felelős dolgozókat.
- A kezdeményezőkézség tényezője esetében az kap hangsúlyt, hogy a dolgozó keres-e új típusú, a szervezeti egység profilját bővítő feladatokat, jobb megoldásokat, módszereket.
- A kifejezőkézség szempontja írásban és szóban történő megnyilvánulásra vonatkozik.
- Kapcsolattartó képesség esetében az a legfontosabb, hogy a dolgozónak munkatársaival és a külső partnerekkel a munkát segítő vagy azt akadályozó-e a kapcsolata.
- A munkafegyelmi tényezőt vizsgálva, a dolgozókat 3 fokozatú skála szerint értékeljük.
- A munka kreativitásigényét hangsúlyozó tényezőben az újszerűséget választjuk el a rutintevékenységtől.
- A végzett munka minősége 2 fokozatban értékelendő.

- A mennyiségi tényezőt elbírálva, külön értékelést kap az, ha a dolgozónak egyidejűleg minimálisan 3, egymástól független munkája van.
- A sürgősségi ismérv a rövid határidős és a „ráérős” feladatokat választja szét.
- A kiszállások tényezője az idegen környezetben való önállóság fontosságát fejezi ki. Itt is figyelembe kell venni a mennyiséget.
- Ha egy-egy dolgozónak rendszeres egyéb, a szervezeti egység számára végzett, de nem társadalmi jellegű munkát kell ellátnia, az külön értékelendő.

7.3.2.4 Az anyagi juttatás fajtái és az értékelési tényezők összehangolása

El kellett döntenünk, hogy az alapbér, illetve a mozgóbér esetében mely tényezőket vegyük figyelembe. A csoporttagok véleménye szerint némi megkülönböztetést kell tenni az alapbérhez és a béremeléshez tartozó tényezők között legalább addig, amíg a dolgozók alapbére el nem éri a rendszer szerint kívánt állapotot.

A bérezés és a 14 tényező összehangolása egyéni írásbeli munka volt, ennek eredményét összesítve, táblázatban ábrázoljuk.

7.3.2.5 Az értékelési szempontok számszerűsítése

A következő feladat: pontértékek hozzárendelése az egyes tényezőkhöz. Felkértük a résztvevőket, hogy a megállapított 14 szempont között osszanak el az egyszerűség kedvéért 100 pontot aszerint, hogy milyen mértékben tartják azokat egymáshoz képest fontosnak. Ez ismét egyéni, írásbeli munka volt. A néhánynapos határidő elteltével az adatokat összesítettük.

A csoporttagokkal történt ismertetése során kiderült egy – az alapos megfontolás hiányával összefüggő – hiba. Amikor ugyanis a 14 tényező között elosztottuk a 100 pontot, akkor a tényezők fontossága, súlya úgy rögződött a résztvevőkben, mintha egyszerre kellene figyelembe venni az összest. Hozzárendelve azonban a szempontokat a különböző „formákhoz”: az alapbérhez, a béremeléshez, a prémiumhoz és a jutalomhoz, kiderült, hogy az egy-egy oszlopba tartozó tényezők előzőleg rögzített pontértékei már nem képviselték feltétlen helyességgel az 5,6 illetve 10 tényező egymáshoz viszonyított oszlopon belüli arányát.

15. táblázat A bérmegállapítás és a premizálás (jutalmazás) alkalmával figyelembe veendő tényezők.

sorszám	A tényező megnevezése	Alapbér	Béremel és	Prémium	Jutalom
1.	Szakképzettség	x			
2.	Gyakorlati idő	x			
3.	Szakmai felkészültség	x			
4.	Felelősség	x	x	x	
5.	Kezdeményezőkézség		x	x	x
6.	Kifejezőkézség	x	x		
7.	Kapcsolattartó képesség			x	x
8.	Munkafegyelem		x	x	x
9.	A munka kreativitásigénye			x	
10.	A munka minősége	x	x	x	
11.	A munka mennyisége		x	x	
12.	A munka sürgőssége			x	
13.	Kiszállások			x	x
14.	Egyéb			x	x
15.	Összesen	6 db	6 db	10 db	5 db

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Nehéz volt megértetnünk a csoporttagokkal, hogy el kell felejteniük korábbi pontozási rendszerüket, és újra szét kell osztaniuk 100-100 pontot minden oszlopba, az ott szereplő 5,6 illetve 10 tényező között. Szerencsére még tartott a kezdeti lendület, és így újabb összesítésre kerülhetett sor. Ekkor azonban felmerült egy másik gond.

Azok tényezők amelyek több oszlopban is szerepeltek, más-más pontszámmal jelentek meg a különböző helyeken. Ennek elkerülésére, iterációs megoldással, addig közelítettük a kívánatos állapotot, amíg a több helyen is fellelhető, azonos tényezők nem ugyanazzal a pontszámmal jelentek meg mindenütt, de úgy, hogy a megfelelő oszlopban levők aránya változatlan maradjon.

A végeredmény a következő volt:

Szakképzettség	max.	55 pont
Gyakorlati idő	max.	32 pont
Szakmai felkészültség	max.	7 pont
Felelősség	max.	2 pont
Kezdeményezőkézség	max.	1 pont
Kifejezőkézség	max.	2 pont
Kapcsolattartó képesség	max.	2 pont
Munkafegyelem	max.	2 pont
A munka kreativitásigénye	max.	2 pont
A munka minősége	max.	2 pont
A munka mennyisége	max.	4 pont
A munka sürgőssége	max.	2 pont
Kiszállások	max.	2 pont
Egyéb	max.	2 pont

Próba

A tényezőket 2 csoportra osztottuk. Az egyikbe azok tartoznak, amelyek tényadatok alapján minden dolgozó esetében pontozhatók (lásd a táblázaton az 1; 2; 4; 9; 11; 12; 13. és 14 tényezőt), a másodikba pedig azok, amelyek szubjektív megítélésűek (lásd a 3; 5; 6; 7; 8. és a 10. tényezőt).

A főosztály tagjai úgy döntöttek, hogy az első csoport tényezői szerint egy ezzel megbízott munkatárs „pontozza végig” a dolgozókat. Az ehhez szükséges információk egy része nyilvántartásokból begyűjthető (szakképzettség, gyakorlati idő, felelősség, a munka mennyisége, sürgőssége, kiszállások), a továbbiakról pedig (a dolgozó munkájának kreativitásigénye, a szervezeti egység számára végzett – nem társadalmi jellegű – munkatevékenység) elégséges az érintett dolgozó és gazdasági vezetőjének együttes nyilatkozata.

Megállapodtunk abban, hogy a szubjektív tényezők értékeléséhez mindenki mindenkit pontoz. Összehívtuk a főosztály tagjait, és az előre megszerkesztett táblázatokba valamennyien beírták a véleményünket tükröző pontszámokat. Összeszedtük a lapokat, majd átlagot számoltunk. Most már a szervezeti egység minden dolgozója megkapta pontszámait, az összes tényező alapján. Minthogy ebben az időszakban nem állt rendelkezésre szabad pénzforrás (bérfejlesztés, kiosztható prémium, jutalom), úgy határoztunk, hogy a főosztály alapbérkeretét osztjuk el papíron újra.

Összeadtuk személyenként az alapbér értékelésekor figyelembe veendő szempontok pontértékeit, és így megkaptuk, hogy kinek mennyi pontja van. A vezetők pontszámait megszoroztuk az odaillő vezető együtthatóval („pótlékkal”). Az

összegzett alapbérkeretet elosztottuk az összegzett pontszámkerettel. Az eredmény megmutatta, hogy mennyit ér 1 pont. Ezután (papíron) mindenki megkapta új alapbérét aszerint, hogy hány pont birtokosa volt.

Az eredményt gondosan részletezve nyilvánosságra hoztuk, ez ugyanis határozott kérése volt a munkában résztvevőknek.

Elérkezve egy konkrét munka szállítási határidejéhez, röviddel később mód nyílt rendszerünk érdemibb felhasználására is. A főosztály egyik munkacsoportjában a felosztható prémiumot a kidolgozott pontozásos rendszer szerint bontották. Ekkor merült fel az, hogy az egy-egy munkára kapott prémium ne csak minőség, hanem mennyiség szerint is differenciáljon. A csoporttagok úgy döntöttek, hogy közösen meghatározzák: mennyiségileg mérve, melyikük hány százalékát végezte el a feladatnak. Az így kapott százalékokkal beszorozták a pontozásos rendszerrel szétosztott pontokat. Ezt tekintették végeredménynek, s eszerint súlyozva bontották a munkához tartozó prémiumkeretet.

7.3.2.6 Értékelés

Amikor a főosztály dolgozói megnézték az alapberek tablóra kifüggesztett új felosztását, lényegében három csoportra oszlottak:

- voltak olyanok, akiknek a pontozásos rendszer szerint kevesebb lett az alapbére a ténylegesnél;
- néhányan a rendszer alapján igazolva látták fizetésüket;
- akadtak olyanok, akik a pontozásos rendszer szerint, többet érdemelték volna jelenlegi bérüknél.

Az első csoportba tartozók közül néhányan olyan véleményüknek adtak hangot, miszerint ez a módszer ellenük irányult, és hogy ők egyáltalán nincsenek túlfizetve. A többiek – ideértve a másik két csoport tagjait is – túlnyomórészt igazolva látták elképzeléseiket, s csak néhányan nem nyilvánítottak véleményt.

8. Következtetések – hipotézisek elmezése

8.1 Hipotézisek elemzése

Az előbb bemutatott három (Cranet, 16 szervezet és két esettanulmány) a hipotéziseim érvényességét a következőkkel tudom igazolni

1. Hipotézis: Lehetséges egy olyan teljesítményértékelési modell kidolgozása, amely a verseny- és a közszféra szervezeteire egyaránt alkalmazható. Ezt a modellt mindenhol alkalmazzák a világon

- Cranet:
- 16 szervezet:
- Két eset:

A gyakorlati élet bebizonyítja, hogy a szakszerűen kidolgozott, bevezetett és működtetett teljesítményértékelés alkalmazható mind a közszférában, mind a versenyszférában. A bevezetés és a működtetés egyik modelljét az előző fejezetben bemutatam. Az igazán sikeres teljesítményértékelés csakis az lehet ami anyagi következményekkel jár, és motiváló hatással is rendelkezik. Tapasztalataim szerint, ha egy teljesítményértékelésnek nincsenek anyagi következményei, és elmarad a motiváló hatás, akkor az egész értékelési folyamat komolytalanná válik. Véleményem szerint ezért nem sikerül a közszférába átültetni a versenyszférában eredményesen alkalmazott értékelési módokat. Meglepő eredményt hozott a következő eset: A MOL egy kiváló teljesítményértékelési rendszert dolgozott ki, amely alapjául szolgált a többi emberierőforrás-gazdálkodási feladatnak (karrierépítés, oktatási terv készítése, stb.). A MÁV ezt nagyon irigyelte, és elcsábította a MOL-tól az összes HR-es szakembert. Ugyanaz a teljesítményértékelési rendszer ugyanazon emberek által működtetve a MÁV esetében siralmas eredményre vezetett. Nem az történt, hogy a MOL-tól „átigazolt” összes szakember egyszerre felejtette el a tudását. Hanem az anyagi következmények maradtak el, nem a legjobban teljesítők kapták a legjobb anyagi juttatásokat, és a motivációk is elmaradtak. A legjobbnak tartott teljesítményértékelési modell is semmit sem ér, ha nincs hozzá motiváló hatás és nincs anyagi következménye. Az első hipotézisre a válasz igen.

2. Hipotézis: Az értékelési eredmény méltányosságára a procedurális és az interperszonális igazságosság jelentős hatással van. Továbbá erre nagy hatással van, hogy kikre alkalmazzák és ki az értékelő.

Az előzetes elvárásaimtól eltérően a procedurális igazságosság, az értékelés eredményének igazolása és magyarázata, valamint az értékelési kritériumok

relevanciája nem befolyásolja jelentősen az értékelési eredmény méltányosságát. Viszont az interperszonális magatartásmód, az értékelő bánásmódja komoly jelentőséggel hat az értékeltre (Ménes, 2005).

3. Hipotézis: A teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának, bevezetésének és működtetésének hatékonyságát nagymértékben befolyásolja az érintettek bevonása, illetve elköteleződése.

Több teljesítményértékelési rendszernek a kidolgozásánál és a bevezetésénél vettem már részt. Eleinte önmagam túlhangsúlyozásával kezdtem el az értékelés kidolgozását. Utólag úgy is mondhatnám, hogy fontoskodó voltam. Ma már úgy állok egy teljesítményértékelési rendszer kidolgozásához, hogy megnyerem a dolgozókat és a vezetőiket. Ez ha sikeres, akkor ők adják össze az ötleteiket. Nekem már csak az ötletek rendszerezése marad. Első alkalommal lelkiismeret furdalás gyötört, és „lusta” stílusú megoldásként éltem meg. Az eredmény nem ezt igazolta. A dolgozók és a vezetők is saját eredményüknek tekintették az „általam kidolgozott” rendszert. Egy-két év elteltével, mikor átnézem a működőképességet, akkor mindig nagy elköteleződéssel találkozom. Az eredeti rendszert ha kellett, egy-egy helyen tökéletesítették, finomították, a helyi viszonyoknak megfelelővé tették. Villamosmérnök vezető örömmel mutatta a nemrég vásárolt szakkönyvet, amiben a teljesítményértékelés fogásait húzta alá ceruzával (Ménes, 2008).

Sajnos rossz példát is tudok említeni. Volt egy cég, ahol hallottak a teljesítményértékelésről. Kritikus pontok esete volt az értékelés, célja a büntetés. A műszakvezető a noteszébe beírta a beosztottai nevét. Késésért, gyengébb teljesítményért, esetleges magatartási problémáért fekete pont került a dolgozó neve mellé. Ha a dolgozó három fekete pontot kapott, akkor kimaradt a következő fizetésemelésből, ha öt fekete pontot kapott, akkor írásbeli figyelmeztetést kapott és fél évig 10 %-os bércsökkenés járt mellé. Ennek az értékelésnek a célja büntetés. A kapott fekete pontot nem lehet kijavítani piros ponttal. A kiemelkedő teljesítményt nem ismerik el. A dolgozók ilyen rendszert nem vezetnek volna be, nincsenek elköteleződve ezzel a „teljesítményértékelési rendszerrel”. Ahol lehet, szót emelnek ellene, sok a hiányzás, és ha tehetik a dolgozók áthelyezésüket kérik cégen belül más osztályra illetve üzembe (Ménes, 2005). A harmadik hipotézisre a válasz igen. A teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának, bevezetésének és működtetésének hatékonyságát nagymértékben befolyásolja az érintettek bevonása, illetve elköteleződése.

4. Hipotézis: Az önértékelésnek csekély szerepe van a teljesítményértékelés folyamatában.

Az önértékelésről az első teljesítményértékelés után még nem lehet egyértelmű véleményt mondani. A szakirodalom tanulmányozása pedig oda vezethet, hogy a csak önértékelést használó teljesítményértékelés lusta, felkészületlen értékelők kedvelt módszere. A teljesítményértékelés akkor igazán hatékony véleményem

szerint, ha a vezető is értékeli és a dolgozó is értékeli önmagát. Ideális esetben a két értékelés fedi egymást. Fiatal, pályakezdő és önértékelésben járatlan dolgozókkal előfordul, hogy túlértékelik a munkájukat, önmagukkal szemben elnézőek. Ezzel a csoporttal előfordulhat a másik véglet is, hogy alulértékelik a munkájukat, teljesítményüket, túl szigorúak önmagukkal szemben. Valószínűleg ennek az oka az önismereti hiányosságokban és a kellő tapasztalat hiányában keresendő. Idővel az értékelték egyre realisabbá válnak önmaguk munkája és magatartása iránt. Valódi párbeszéd így alakulhat ki értékelt és értékelő között. Ez a párbeszéd eredményezi az MbO-ra jellemző jövőre irányuló célkitűzéseket, ami a jövőben még jobb eredményekre vezethet. Ezért a negyedik hipotézisre a válaszom: az önértékelésnek komoly szerepe van a teljesítményértékelés folyamatában. (Az értékelt kellően készüljön fel az értékelésre!)

5. Hipotézis: A teljesítményértékelés csökkenti a hatalmi távolságot a vezető és a beosztottak között.

Ez a hipotézis feltételezi, hogy értékelt és értékelő között normális munkakapcsolat van. A feladatok elvégzése előtt a beosztott megbeszélheti a munkafolyamat során felmerülő problémáit a felettesével. Közös kereshetnek megoldásokat, de ha a vezető igazán nyitott és „problémaérzékeny”, akkor bármikor meg lehet vele beszélni akármit, még a magánéleti gondokat is. Az éves teljesítményértékelő megbeszélés kötetlen formájú legyen, amely az egész év munkáját értékeli, célokat tűz ki a jövőre vonatkozóan. Ez már önmagában egy hatalmi távolságot csökkentő formális tevékenység. Ezt a munkahelyemen áprilisban tartandó kis összejövetellel (ez pedig az informális rész, és egy kicsit csapatépítő jellege is van) megünnepeljük. Eddig minden évben maximálisan elégedett volt az igazgatóság a munkánkkal, ezért az éves összejövetel is minden esetben jó hangulatú volt. Ilyenkor egy kicsit mindenki nyíltabb, ilyen esetben a magánéletéről is többet tudunk meg egymásnak. Az ötödik hipotézisemre a válasz: igen, a teljesítményértékelés valóban csökkenti a hatalmi távolságot a vezető és a beosztottak között.

8.2 A javasolt modell

Az előzőleg bemutatott vizsgálatok alapján a mindkét szférában használható kívánom bemutatni a következőkben.

8.2.1 A teljesítményértékelés módjának kiválasztása

Két kérdést kell eldöntenünk a teljesítményértékelés módjának kiválasztásakor.

Első kérdés

Saját rendszert vagy mások által kidolgozott rendszert kívánunk-e alkalmazni? Ha egy szervezet teljesítményértékelési rendszert kíván alkalmazni, két lehetséges út

közül választhat: vagy már kidolgozott rendszert vesz át, amelyet változtatás nélkül, esetleg adaptációval alkalmaz, vagy saját rendszert dolgoz ki. Mint már említettem, a teljesítmény értékelése része a vezetési kultúrának. Habár az első megoldás választása sok előnyt kínál (például a gyorsaság, az idő és a kidolgozáshoz szükséges ráfordítás megtakarítása), mégis azt javaslom, hogy minden szervezet a saját kultúrájának megfelelő értékelési rendszert dolgozzon ki. Ennek eredménye: a szervezet igényeinek, szervezeti kultúrájának megfelelő, azokhoz illeszkedő rendszer, amelyet könnyebb elfogadtatni mind a vezetők, mind a munkatársak körében. A két lehetőség közötti választást az is behatárolhatja, milyen céljaink vannak egy munkaértékelési rendszer bevezetésével, és a későbbiekben milyen személyügyi feladatokra kívánjuk felhasználni.

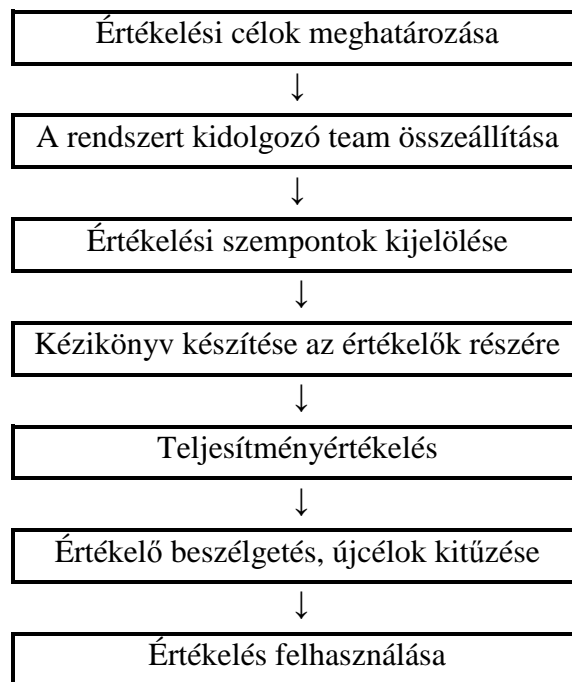
Második kérdés

Mikor és hogyan történjen az értékelési tényezők kiválasztása? Erre a kérdésre két válasz is lehetséges. Az egyik megoldás, hogy a munkakörök elemzése alapján előre meghatározzák az értékelési tényezőket. A másik megoldás szerint az értékelés az értékelési tényezők meghatározásával kezdődik, ami a vezető és az értékelt munkatársa közös feladata. Így az értékelési tényezők az értékelt személyétől és az értékelési időszakoktól függően is változhatnak. A továbbiakban az első megoldás szerint ismertetem az értékelési rendszer kidolgozását.

8.2.2 A teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának lépései

Feltételezzük, hogy egy szervezet azt a megoldást választja, hogy saját maga dolgozza ki teljesítményértékelési rendszerét. Ennek megfelelően határoztam meg azokat a feladatokat, amelyeket el kell végezni. A rendszer kidolgozásának lépéseit a 5. ábra szemlélteti. Az ábrában megfogalmazott feladatok időrendi sorrendben követik egymást.

5. ábra A teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának lépései



Forrás: A szerző saját szerkesztése

8.2.3 Az értékelési rendszer kidolgozásának módszertana

8.2.3.1 A teljesítményértékelés céljának meghatározása

A teljesítményértékelés a vezetés egyik kiemelkedő stratégiai eszköze. Egy teljesítményértékelési rendszer bevezetése számos más, a szervezeti célok elérésének akcióit támogatja. Ezért öncélú bevezetése önmagában nem fogja segíteni a vezetőket céljaik elérésében. Mielőtt egy szervezet elhatározza, hogy be kíván vezetni egy teljesítményértékelési rendszert, át kell gondolnia, hogy

- milyen célok érdekében teszi,
- milyen eredményeket vár tőle.

A személyügyi terület hogyan segítheti a vezetőket abban, hogy a célmeghatározási feladataikat el tudják látni?

- Megszervezi a vezetők részére azokat a workshopokat, amelyek kellő feltételeket biztosítanak a feladat elvégzéséhez.
- Megismerteti a vezetőket a teljesítményértékelési rendszerek lényegével, funkcióival.
- Cselekvési programot dolgoz ki, amely segítségével bemutatja a rendszer kidolgozásának folyamatát, azokat a döntési pontokat, amelyben a vezetőknek lehetősége nyílik az elvárások és a rendszerkidolgozás eredményeit összevetni.

A vezetők célmeghatározási feladata legalább két dologban öltön testet:

- készüljön írásos dokumentum, amelyben a vezetők megfogalmazzák a teljesítményértékelés bevezetésének célját, azokat az elvárásokat, amelyeket a rendszertől, illetve annak alkalmazásától várnak,
- nevezzenek ki egy vezetőt, aki a rendszer kidolgozásának szervezeti irányítója.

8.2.3.2 A rendszert kidolgozó munkacsoport kijelölése

Az értékelési rendszer kidolgozásához szükség van egy munkacsoport felállítására a vezetők és a dolgozók képviselőiből. A munkacsoportnak kell elvégezni mindazokat a feladatokat, amelyeket a 8. ábrában már ismertettem. Természetesen lehetnek olyan szakmai feladatok is, amelyek elvégzésére a munkacsoport a szervezetten belül vagy kívül specialistákat keres, ám ilyen esetekben is a munkacsoport marad a felelőse a feladat végrehajtásának. A munkacsoport tagjait a személyügyi terület javasolja a vezetőknek. A munkacsoport tagjai a vezetői jóváhagyás után személyre szóló Megbízólevelet kapnak, amelyben közlik velük a feladat célját, a rendelkezésre álló feltételeket, a sikeres munka díjazását.

Hogyan és milyen szempontok szerint történjen a munkacsoport tagjainak kiválasztása?

- A munkacsoport tagjai rendelkezzenek mindazokkal a szervezeti működésre vonatkozó ismeretekkel, tapasztalatokkal, amelyek nemcsak a teljesítmény kritériumainak meghatározásához, hanem a rendszer eredményes bevezetéséhez is szükségesek. Célszerű ezért olyan szakembereket bevonni, akik jól ismerik a legjellemzőbb, a legtöbb munkavállalót igénylő folyamatokat.
- A munkacsoport tagjai képviseljék a hierarchia különböző szintjeit.
- A tagok legyenek képesek a kidolgozottság különböző fázisaiban megismertetni és összegyűjteni munkatársaik véleményét, észrevételeit, segíteni a rendszer megismertetését, elfogadtatását környezetükben.
- Következtesen képviseljék a rendszer kidolgozásának céljait.
- Legyenek alkalmasak a csoportmunkára.
- Hogyan történjen a munkacsoport munkájának az irányítása?
- A szervezeti irányítást egy kijelölt felsővezető lássa el. Ő adja meg a kellő tekintélyt a munkacsoportnak, hozza meg menet közben azokat a döntéseket, amelyek a munkavégzés folyamatosságához szükségesek.
- Az adminisztratív irányítást, a szervezést, a tárgyi feltételeket a személyügyi szakterületnek kell kézben tartania: biztosítja a meghívókat, a helyszínt, az írásos anyagokat, a munkaprogram szerinti nyomon követést.
- A munkacsoport szakmai irányításával olyan személyt kell megbízni, aki nemcsak ismeri a kidolgozás lépéseit, de kellő tapasztalatokkal rendelkezik a teljesítményértékelési rendszerek kidolgozásában, valamint a munkacsoport irányításában is. Ha ilyen munkatárssal a szervezet nem rendelkezik, célszerű külső szaktanácsadót megbízni. Ha a bizottság munkájában külső szakértő is részt

vesz, feladata elsősorban az, hogy meghatározza a feladat végrehajtásának módszertanát, biztosítsa a munkacsoport hatékony működését, a munkavégzés folyamatosságát, ütemét, érvényesítse a munkavégzéshez szükséges szakmaiságot (Iwao – Mezővári, 1998).

8.2.3.3 A teljesítményértékelési szempontok meghatározása

Mielőtt elkezdenénk kiválasztani az értékelési tényezőket, el kell döntenünk, milyen formát kívánunk alkalmazni a későbbiekben. Számos konkrét formát dolgoztak ki a szakértők, melynek részletes ismertetése megtörtént a 3. fejezetben.

Meggyőződésem, hogy a sikeres és eredményes teljesítményértékelési program során az értékelés tárgya a munkavállaló tevékenysége és szervezeti magatartása, amelyhez konkrét, mérhető teljesítményelemekre és tulajdonságokat (képesség- és személyiségvonásokat) kifejező értékelési tényezőkre egyaránt szükség van. Kívánatosnak tartom, hogy ezekben a munkatárs és a vezető a célkitűző beszélgetés során megegyezzen.

A fokozatok meghatározása az értékelés tényezőihez

Azzal, hogy meghatároztuk az értékelési tényezőket, még csak azt döntöttük el, hogy milyen szempontokat emelünk ki az értékelésnél. Ahhoz, hogy azt is meg tudjuk mondani, ki milyen mértékig felel meg a teljesítményelvárásoknak, a tényezőkhöz mértékeket is kell rendelnünk. A mértéket a fokozatok fejezik ki. Célszerű a fokozatok számát korlátozni, gyakorlati tapasztalatok szerint elegendő a 3-7 fokozat. A fokozatokat definiálni kell. A mechanikus osztályozásnak az a veszélye, hogy az értékelők inkább az átlagos értékeket fogják használni.

Példa: A példában ugyancsak egy ötfokozatú értékeléssel találkozhatunk. Ennek az a sajátossága, hogy már nem a tényezőkénti értékelést mutatja, hanem a végső értékelésre ad megoldást. A vezetőnek a tényezőkénti értékelések alapján ki kell alakítania álláspontját az értékelt munkatársa teljesítményére, szervezeti magatartására általában is. A vezető az értékelés megállapításai alapján összegzi az értékelési időszakra vonatkozó megállapításait az alábbi teljesítményfokozatok szerint:

Teljesítmény I. Az értékelt munkatárs jelentős hiányosságokkal még megfelelt a munkakörében elvárt követelményeknek. A következő időszakban célirányos személyzetfejlesztési akciókra van szükség az eredmények javításához.

Teljesítmény II. Az értékelt munkatárs kisebb hiányosságokkal alapvetően teljesítette a munkakörében elvárt teljesítmény és szervezeti kultúra követelményeit. Az eredmények javításához esetenként személyzetfejlesztési akciókra is sor kerülhet, de ezek nem feltétlenül szükségesek.

Teljesítmény III. Az értékelt munkatárs jól teljesítette a munkakörében elvárt feladatokat és alkalmanként az elvártakon túl is teljesített.

Teljesítmény IV. Az értékelt munkatárs az értékelés időszakában kiválóan teljesített a munkakörében.

Teljesítmény V. Az értékelt munkatárs rendszeresen (ezt megelőzően legalább két éven keresztül) kiváló eredményeket ért el. Teljesítménye, magatartása példaértékű.

8.2.3.4 Az értékelés folyamatának meghatározása

Az értékelés lefolytatásához meg kell határozni az értékelés lépéseit. Erre azért van szükség, hogy a lépésekhez a későbbiekben hozzá lehessen rendelni azokat a magatartási szabályokat, amelyek biztosíthatják az értékelés eredményességét.

Példa

1. Célkitűző, tervező szakasz:

- 1.1. A dolgozó és a vezető felkészül a célkijelölő beszélgetésre. Mindketten átgondolják, hogy az elkövetkező időszakban
 - milyen feladatok várnak a munkatársra, a szervezeti célok ismeretében?
 - ehhez milyen feltételek (anyagi, tárgyi eszközök, információk, továbbképzések, egyéb vezetői támogatás stb.) szükségesek,
 - mikor és milyen paraméterek alapján történik az értékelés.
- 1.2. A célkitűző megbeszélés lefolytatása

Előre megbeszélt időpontban, zavartalan feltételek között

 - előbb a vezető,
 - majd a munkatárs ismerteti álláspontját.

Ezután a megbeszélés vitaszakasza következik. Ezt követően a résztvevők megegyeznek az elkövetkező időszak feladataiban, lehetőleg konszenzus alapján. Amennyiben nincs a szervezet által kötelezően előírt teljesítményt és magatartást értékelő szempontrendszer, úgy e fázis másik fontos történése a teljesítmény értékelését hivatott szempontrendszerben való megegyezés vezető és a munkatárs között. A megegyezés eredményét dokumentálják.

2. Értékelő szakasz:

- 2.1. Mind a munkatárs, mind a vezető felkészül az értékelő megbeszélésre, az 1.1 pont, illetve a megegyezés szerint.
- 2.2. Lefolytatják az értékelő beszélgetést,
 - de célszerű, ha a munkatárs előbb ismerteti az önértékelést,
 - majd a vezető előadja értékelését.

Ezt követi a két értékelés összevetése, megvitatása.

Végül a résztvevők - lehetőleg konszenzus alapján - megegyeznek az értékelésben, amit rögzítenek. Ha van, rögzíteni kell a véleménykülönbséget.

3. Új értékelési időszak:

A ciklus lezárult, az új teljesítményértékelési időszakban a megállapodások végrehajtása következik.

Az értékelő beszélgetés végén célszerű rögzíteni a közösen kitűzött célokat (Fruttus, 1998).

8.2.3.5 Az értékelő vezető feladatainak meghatározása

Az értékelő beszélgetés alapos felkészülést igényel a vezetőtől. A személyügyi terület dolgozzon ki ajánlásokat az értékeléshez:

- Konkrétumok összegyűjtése az értékelt munkatárs évközi teljesítményéről, munkájáról, magatartásáról, esetleg konfliktusairól stb.
- A követendő magatartás az értékelés egész folyamatában, különösen a beszélgetés alkalmával. A megértő - elfogadó - támogató vezetői magatartást tartom célravezetőnek (megjegyezve, hogy vannak ez alól kivételes esetek is!). Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a vezetőnek bele kell élnie magát az értékelt munkatárs helyzetébe, gondolkodásmódjába, problémáiba, érzésvilágába és szem előtt kell tartani igényeit. Megértéssel kell kezelnie a vezetői véleményt kísérő érzelmi reakciókat, a végsőig kitartó ragaszkodást apró, jelentéktelennek látszó árnyalati különbségekhez. Lehetőség szerint fel kell tárnai a munkatárs viselkedése, reagálása mögötti indítékokat, megélni a reakciókat. A pozitív, kedvező vonásokra kell építeni, de nem szabad elhallgatni a kedvezőtlen észrevételeket sem. Fel kell használni a beszélgetést arra, hogy megpróbáljuk felderíteni: mi húzódik meg a vezetői értékeléstől eltérő önértékelési megállapítás mögött? Képességek hiánya, kedvezőtlen személyiségvonás érvényesülése vagy pedig a bizonyítási lehetőség hiánya? Jó, ha a beszélgetés során erről is szó esik (okfeltáró, tisztázó jelleggel) és közösen meg kell keresni a mindkét fél számára elfogadható értékeléseket. Arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy az értékelésnél nem cél a közös értékelés konszenzusos kialakítása. Mindkét fél kitarthat véleménye mellett, de ilyenkor a véleménykülönbséget célszerű dokumentálni.
- A beszélgetés végén a hangsúlyt az előremutató, a fejlődés mértékét és irányát világosan körvonalazó ajánlásokra kell helyezni. A munkatársak fejlődése, képességeik, személyiségük fejlesztése érdekében egyértelmű, határozott követelményeket kell megfogalmazni. Jelezni kell számukra a fejlődés irányát, segíteni kell helyzetük reális értékelésében, visszajelzést kell adni viselkedésükről, teljesítményükről. Nem biztos, hogy a felmerülő problémákat kizárólag a munkatárs fejlődésétől lehet elvárni: sokszor a munkafolyamatok átszervezése, feladatok átcsoportosítása is megoldás lehet.

8.2.3.6 Felkészítés az értékelő beszélgetésre

Ahhoz, hogy az értékelés szereplői tudják, mi a feladatuk az értékelés során, fel kell őket készíteni. Különösen fontos ez a vezetők esetében, mivel egyben az ő feladatuk munkatársaik előzetes felkészítése is. A személyügyi terület írásos tájékoztatók készítésével és kiadásával ismertetheti az értékelés célját, feladatait, menetét. Ezt a célt szolgálja egy kézikönyv elkészítése, mely elsősorban az alkalmazók szemszögéből írja le az értékelési rendszert. Konzultációkat tart a vezetők részére, ahol a felvetődő kérdések, problémák átbeszélésével tisztázni lehet az alkalmazás során feltételezett nehézségeket, át lehet adni a módszertani ismereteket.

Mit kell hangsúlyozni a vezetők felkészítésénél? A teljesítményértékelési folyamat valójában speciális kommunikációs folyamat, melyben két helyzet jól elkülönül: a célkitűző, illetve az értékelő beszélgetés. A kommunikációs helyzetekben is szabályok érvényesülnek (D. Torrington – L. Hall, 1995, Hutiray – Ralston, 1998).

8.2.3.7 Az értékelés dokumentálása

Cél az, hogy a rendszer ne legyen bürokratikus, és ezzel ne veszítse el fontosságát a vezető és munkatársa kapcsolatrendszerében. A folyamat dokumentálásában két szélsőséges eset fordulhat elő:

- A teljesítményértékelés a munkahelyi vezető és munkatársa ügye, a személyügyi apparátusnak csak ellenőrző funkciója van (felelőse, szakmailag irányítója a folyamatnak) és hozzá csak a személyzetfejlesztési (képzési) igények futnak be. Ilyen megoldás választásánál az értékelés után véglegesített és kölcsönösen aláírt Értékelő lap egy-egy példánya a vezetőnél, illetve a munkatársnál marad. A vezetőnek csak jelentési kötelezettsége van, amelyben információt ad az értékelés megtörténtéről. A munkatársak értékeléséről más adatot nem is közölhet. Mindkét fél az eltett Értékelő topokat a következő értékelési időszaknál előveheti, áttekintheti az előző időszakhoz képest megtörtént változásokat, fejlődést.
- Valamennyi dokumentum (a célkitűző beszélgetés összefoglalója, a kért továbbképzések, az értékelő beszélgetés összefoglalója) három példányban készül minden értékeltről. Az egyik példányt a személyügyi adatbankban helyezik el, a többi példány az előzőekben leírtak szerint a vezetőnél, illetve értékelt munkatársánál marad.

Mindkét megoldásnak számos előnye és hátránya van, a közöttük lévő választást minden szervezetnek magának kell megtennie. Csak a teljesség kedvéért jegyzem meg, hogy az értékelési anyagot tapintatosan, bizalmasan kell kezelni, ehhez a megfelelő feltételeket biztosítani kell!

Azt azonban határozottan ki kell emelni, hogy a teljesítményértékelési rendszer szakmai felelőse, koordinátora a személyügyi menedzser vagy a személyügyi apparátus legyen. Milyen feladatokat kell ellátnia: tanácsadást (módszertani kérdésekben, a rendszer alkalmazásában), illetve ellenőrzést (a szereplők megfelelően végzik-e feladatukat).

8.3 Következtetések

Kutatómunkám eredményei alapján a teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzését elvégezve az alábbi következtetésekre jutottam, és a következő javaslatokat teszem:

- A teljesítményértékelés nem napjaink vívmánya, hanem a tudatos munkavégzéssel egyidős tevékenység. Az viszont már tagadhatatlan tény, hogy a modern teljesítményértékelési rendszerek alapját az ipari fejlődés korai szakaszaihoz köthetjük. Az igazán látványos fejlődést pedig a második világháború utáni időszakra tehetjük.
- A teljesítményértékelés a második világháborút követően látványosan kettévált. Míg az Elbától nyugatra a teljesítményértékelés alapját a korszerű szociológiai, pszichológiai és vezetéstudományi kutatások eredményei adták, addig a szocialista országokban a politikai szempontok voltak a legdominánsabbak. Meg kell jegyeznünk, hogy a politikai dominancia az évek előrehaladtával „ellaposodott”, aztán előbb a gyakorlatban szűnt meg, később pedig már törvényileg is. (22/1990.(I.15) MT rendelet)
- A teljesítményértékelésnek központi szerepe van az emberierőforrás-menedzsmentben. Ez abból adódik, hogy a teljesítményértékelés többféle célra használható, például: fizetési döntések, előléptetések, más munkakörbe átirányítás, képzési szükségletek meghatározása, stb. Ezzel az a probléma, hogy a különböző célok különböző értékelési szempontokat igényelnek. Más értékelési szempontok szerint kell értékelni a fizetési döntéseknél, és más szempontok szerint, ha egy munkahelyi előléptetésről van szó. Másik probléma, hogy a célcsoportok ütközhetnek egymással. Itt Csillag Sára (2009) gondolataival érthetünk egyet: „Feszültség keletkezhet egyes adminisztratív célok (például kompenzációs döntések támogatása) és fejlesztési célok között. Az adminisztratív értékelés során a munkavállalónak érdeke, hogy magát (és teljesítményét) minél kedvezőbb színben tüntesse fel, eltitkolja a hiányosságokat és hibákat, s így a lehető legnagyobb fizetésemeléshez jusson. A fejlesztő értékelésben viszont

lényeges lenne, hogy minél több javításra szoruló terület, módosításra szoruló magatartásforma, esetleges hiba előkerüljön, és megbeszéljék, mit és hogyan lehet változtatni.” (Csillag, 2009, 247. o.)

- A teljesítményértékelési módok bemutatásával felvázolhatjuk a széles alkalmazási spektrumot, amelyet adott munkakörülmények között alkalmazhatunk a kiválasztott személyre vagy személyekre szabva. A teljesítményértékelési módok közül bármelyik bevezetésének és alkalmazásának a sikere a lelki tényezőkön is múlik. Megállapíthatjuk azt, hogy a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának, bevezetésének és működtetésének hatékonyságát nagymértékben befolyásolja az érintettek bevonása, illetve elköteleződése.
- Az értékelési módok között nagy jelentőséggel rendelkezik az önértékelés. Fiatal, pályakezdő és önértékelésben járatlan dolgozókkal előfordulhat, hogy túlértékelik a munkájukat, önmagukkal szemben elnézőek. Ezzel a csoporttal előfordulhat a másik véglet is, hogy alulértékelik a munkájukat, teljesítményüket, túl szigorúak önmagukkal szemben. Valószínűleg ennek az oka az önismereti hiányosságokban és a kellő tapasztalat hiányában keresendő. Idővel az értékeltek egyre reálisabbá válnak önmaguk munkája és magatartása iránt. Valódi párbeszéd így alakulhat ki vezető és beosztott között. Ez a párbeszéd eredményezi az MbO-ra jellemző jövőre irányuló célkitűzéseket, ami a jövőben még jobb eredményekre vezethet.
- A fizetett, állami közszolgálat megalapozásának eredete II. József uralkodásának idejére esik. Ekkoriban kaptak egyre nagyobb szerepet az úgynevezett szegődött tisztségviselők, akik már rendelkeztek bizonyos szaktudással, a folyamatosan gyarapodó állami teendők végrehajtásához. Ekkoriban a hatalmas gazdasági és társadalmi fejlődés kitermelte azt a szakember gárdát, akik szakértői voltak az út és hídépítésnek, vasútépítésnek, meg tudták szervezni és irányítani a mocsarak lecsapolását és a folyómedrek szabályozását. Munkájukat már nem úri passzióként végezték, hanem állami fizetésért. Mérnöki, jogász és orvosi végzettséggel rendelkeztek. A köztisztviselők jogállását, munkáját, teljesítményértékelését jogszabályok határozták meg, - és napjainkban is ezek a köztisztviselői létforma keretei.
- Az ókori Kínában már a Krisztus előtti időkben volt egyfajta teljesítményértékelés a hivatali munkában. A következő mérföldkő a XIX. század végére és a XX. század elejére esik, kialakul a tudományos vezetés.

A II. világháború utáni korra tehető az értékelőskálák elterjedése. A fejlődés nem állt meg, mire a teljesítményértékelés eljutott a mai formájáig, komoly pszichológiai, szociológiai és vezetéstudományi fejlődésen ment keresztül.

- Kutatómunkám felsorolt megállapításain kívüli eredménynek tekintem a teljesítményértékelés gyakorlati alkalmazását. Munkatársammal részt vettem mind a versenyszférában, mind a köztisztviselőknél teljesítményértékelési rendszerek kidolgozásában, bevezetésében és működtetésében. A gyakorlatban szerzett tapasztalataimat – ha nem is minden esetben de – sokszor publikáltam.

8.4. Az értekezés új és újszerű tudományos eredményei

Vizsgálataim alapján (szakirodalmi feldolgozás és empirikus kutatások) a következő új illetve újszerű tudományos eredményeket fogalmazom meg:

1. Értekezésem újszerű eredménye, a versenyszféra teljesítményértékelésének az összehasonlítása a közszférában alkalmazott értékelési módszerekkel.
A teljesítményértékelés mind anyagi, mind nem anyagi hozzárendelése az adott munkateljesítménynek. A magyar közigazgatásban törvény írja elő az egyéni teljesítményértékelést. A hazai közigazgatásra a formalizáltság jellemző. Az egyéni teljesítmények értékelését az 1992. évi XXIII tv. – Ktv egy 2001-ben hatályba lépett módosítása vezette be. A bevezetést nem előzte meg az érintettek felkészítése, nem történt meg a körülbelül 12.000 közigazgatási vezető ilyen jellegű képzése, illetve az esetleges költségvetési kihatások áttekintése sem. Az értékelés tipikusan a vezetők dolga. A teljesítményértékelés bevezetett módja teljességgel idegen a magyar közigazgatási rendszer működési logikájától és a személyzeti rendszerétől. Jelenleg működik egy minősítési rendszer, bevezették az egyéni teljesítményértékelési rendszert, és tervezik a kompetenciaelemzési és értékelési rendszer bevezetését is. Ily módon a magyar közigazgatás a világon talán elsőként működtethetne egyszerre három értékelési rendszert. A versenyszférában a teljesítményértékelést maga a verseny hívta életre. Itt egyfajta motivációs eszközként alkalmazzák. A versenyszféra már régóta használja a teljesítményértékelést megfelelően képzett személyügyi szakemberekkel, és a rendelkezésre álló anyagiakkal összekapcsolva. Nem lehet elfeledkezni az értékelési technikák széles skálájáról és a mögöttük felhalmozott vezetéstudományi, pszichológiai és szociológiai módszerekről sem. Az előzőekben összefoglalt igazságok valamint az értekezésemben bemutatott elemzések és vizsgálatok alapján nem adaptálható egyszerűen a

versenyszféra teljesítményértékelése a közsférára. Ami nem zárja ki egy olyan modell megalkotását, amely egyaránt alkalmazható mind a versenyszféra, mind a közsférára.

2. A hazai rendszerváltás előtti és a nyugati teljesítményértékelés újszerű összehasonlítása.

Míg a hazai teljesítményértékelés egy átpolitizált értékelés volt, amiben részt vett a munkahelyi alapszervezeti titkár, a szakszervezeti bizalmi és a KISZ. Addig a nyugati világban már a korszerű pszichológiai és szociológiai módszereket alkalmazták a teljesítményértékelésben. Viszont az is az igazsághoz tartozik, hogy a hazai teljesítményértékelésben egyre csökkenő szerepet játszottak a politikai szempontok. Helyüket fokozatosan vették át a különböző szempontok szerinti értékelési technikák, amiket külföldről adaptált tesztekkel kezdtek alkalmazni. Az új szemlélet terjedésében sokat tett az Országos Vezetőképző Központ.

3. Kutatásom új eredménye, a vezetői és a beosztotti teljesítményértékelés közötti összehasonlítás.

A kutatásaim során (szakirodalmi feldolgozás és gyakorlati tapasztalatok) sok esetben találok olyan teljesítményértékeléssel, ahol az értékelési szempontok azonosak voltak a vezetőkre és a beosztottakra egyaránt. Míg egy gazdasági vezetőnél kifejezetten fontos szempont kell hogy legyen az üzleti szemléletű gondolkodás és a stratégiai látásmód, addig ez groteszk módon hat egy karbantartó vagy titkárnő esetében. Ahányszor ilyen esettel találkoztam a gyakorlati életben, mindig javaslatot tettem az értékelési szempontok megváltoztatására, illetve kijavítására. Vannak bizonyos szempontok, amelyek mind a vezetőkre, mind a beosztottakra egyaránt érvényesek, például a pontosság, a hiányzások minimalizálása stb. A teljesítményértékelési szempontokat mindig az adott értékelt személy munkaköri leírása alapján érdemes elkészíteni. Csak így lehet egy realitást megközelítő, valós és igazságos teljesítményértékelést végrehajtani.

4. Az értekezésemnek az is újszerű eredménye az értekezésemnek, hogy az empirikus kutatások (saját felmérés és a nemzetközi CRANET adatbázis) elemzéseként rámutattam, hogy milyen működési szempontok és milyen HR elemek azok, amelyek elválasztják a versenyszférát a közsférától.

Az empirikus elemzés fentebb említett módja a táblázatokból olvasható ki. A közsférában mindenhol törvény írja elő a dolgozók éves teljesítményértékelését. Talán nem is létezne a teljesítményértékelés, ha nem lenne kötelezően előírva. Látható a táblázatokból, hogy a közsférában a

kiemelkedő teljesítménynek nincs jelentős hatása a javadalmazásra, a szakmai előmenetelre és az erőforrások tervezésére. A versenyszférában a teljesítményértékelést nem törvény írja elő, hanem maga a gazdasági verseny hívja életre. Jelentős hatása van a teljesítményértékelésnek a javadalmazásra, a szakmai fejlődésre és előmenetelre. Az erőforrástervezésnél jelentősebb a teljesítményértékelés hatása mint a közsférában. Működtetési szempontok szerint a versenyszféra erőteljesebben használja a teljesítményértékelést a képzési igények felmérésére és a szervezeti rend erősítésére. A közsféra inkább a munkaköri leírások felülvizsgálatára és problémamegoldásra (elsősorban jogi problémáknál) alkalmazza a teljesítményértékelést.

5. Értekezésem új eredményeként elkészült egy modell, amely egyaránt alkalmazható mind a versenyszférában, mind a közsférában.

Gyakorlati tapasztalataim és a szakirodalmi ismereteim alapján sikerült elkészíteni egy olyan modellt, amely alapján a teljesítményértékelési rendszer bevezethető és működtethető mindkét sférában. A modell megalkotásánál szempont volt, hogy mindenki által könnyen érthető és alkalmazható legyen. A másik szempont hogy kevés – de elégséges – adminisztrációs lépést tartalmazzon. Mindkét sféra munkavállalói esetében olyan szempontok szerint kell értékelni, amelyek a munkaköri leíráson alapulnak. Értekezésemben erre mutatok példákat. Vannak olyan helyzetek, ahol súlyozott értékeket kell alkalmazni az objektív értékeléshez. Erre az egyik esettanulmányomban szolgálok példával.

6. Kutatásaim újszerű eredménye, hogy a teljesítményértékelés a vezető és a beosztott közötti együttműködés, a partneri kapcsolatok fejlesztésének eszközeként hozzájárul a köztük lévő státuszkülönbség és hatalmi távolság csökkentéséhez, a dolgozói részvételen alapuló vezetés gyakorlatának erősítéséhez.

A státuszkülönbséget és a hatalmi távolságot elsősorban az értékelő megbeszélés oldott hangulata, légköre, az egymás iránti bizalom csökkenti. Ez ideális esetben a közös célért folytatott egyenrangú partnerek kötetlen eszmecsereje. Ekkor csökkenhet, illetve tűnhet el a státuszbeli különbség és a hatalmi távolság. A beosztott pedig így a saját és a szervezet érdekében állónak érzi a teljesítményértékelést. Ezáltal pedig erősödik a bevonásra épülő emberi erőforrás gazdálkodás gyakorlata, fokozódik a beosztott részvétele a szervezeti-vezetési problémák megoldásában.

9. TÉMAKÖRHÖZ KAPCSOLODÓ PUBLIKÁCIÓIM

- Ménes András (2005): Értéktélettől a teljesítményértékelésig. Humánpolitikai Szemle, 2005/9, 45.-48. o. (ISSN 0865-7009)
 - Ménes András(2005): Átalakuló feladatok – rossz teljesítményértékelés. Humánpolitikai Szemle, 2005/12, 45.-48. o. (ISSN 0865-7009)
 - Ménes András (2007): A tudományos tevékenységek teljesítményértékelése. Humánpolitikai Szemle, 2007/1, 58.-64. o. (ISSN 0865-7009)
 - Ménes András (2010): Legyen saját teljesítményértékelési rendszerünk. Humánpolitikai Szemle, 2010/szeptember, 64.-70. o. (ISSN 0865-7009)
 - Ménes András (2010): A munkatársak értékelésének kényelmetlensége. Munkaügyi Szemle, 2010/IV, 61.-65. o. (ISSN 0541-3559)
 - Ménes András (2006): A teljesítményértékelés egyfajta folyamata. Országos Humánpolitikai Konferencia. Siófok, 2006 június 8-9 (poszter) (A kézikönyvnek nincs ISBN száma.)
 - Ménes András (2006): Communication Work of a Medical Representative and Evaluation of Performance. Symposium For Young Researchers, Feast of Hungaian Science. Budapest, November 3, 2006., 107.-115. pp. (ISBN 963-7154-53-1)
 - Ménes András (2008): Szellemi dolgozók munkájának és magatartásának értékelése a Bratislava-i (Szlovákia) Postánál. DOSZ – Tavaszi Szél. Budapest, 2008. május 23-25., 513.-519. o. (ISBN 978-963-8769-2-3)
- Javaslaton a köztisztviselői szektorban jószerevel újnak számító technikák kapcsán a következők:
- Óvatosan kell bánni azokkal, a magánszférában alkalmazott eszközökkel, amelyek a hatékonyságot kizárólag üzleti érdekek szem előtt tartásával kívánják elérni.
 - Szintén óvatosan kell kezelni a nyugati közszolgálatok próbálkozásainak megfelelő adaptáció nélküli alkalmazásait is.
 - Az alapilletmény eltérések mértékét (-20 %, +30 %) újra kell gondolni, a pozitív eltérés lehetőségét átértékelni, esetleg 40 %-ra emelni.
 - Az új típusú felelősségvállalás (projektfelelős, programvezető stb.) anyagi elismerésével ösztönözni kell a csapatmunkát, és az egyéni felelősségvállalást.

10. ÖSSZEFOGLALÁS

Amikor a disszertációhoz témát választottam, akkor még annyit tudtam, hogy a teljesítményértékelésről szeretnék írni. Az egyetem a témavezetőmhöz, Dr Nemes Ferenchez irányított. Ő javasolta, hogy az értekezésem címe legyen: Teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzése. Rövid megbeszélésünk után már tudtam, hogy mi lesz a „főcsapás iránya”.

Ahogy haladtam az anyag feldolgozásával, már tisztázódott bennem, hogy munkámat végigkíséri az összehasonlítás. A történeti részben a nyugati és „népi demokratikus” értékelés összevetése is megtörtént. Ugyanez volt a teljesítményértékelés céljainál. Itt kerestem a hasonlóságokat és eltéréseket az értékelő és a fejlesztő célok között. Az értékelési módok „kivesézése” is egyfajta összehasonlító elemzésnek tekinthető. A köztisztviselői értékelés és a versenyszféra teljesítményértékelésének bemutatása után következett az értekezésem újszerűsége, az összehasonlító elemzés.

A teljesítményértékelés bevezetésére egyfajta modellt dolgoztam ki, amely mind a köztisztviselői, mind a versenyszférában alkalmazható. Ennek a fejezetnek a kidolgozásánál már biztos voltam benne, hogy minden olvasómat meggyőztem arról, hogy a személyügyi munka központi része a teljesítményértékelés. Ehhez kiegészítésként idézem Angyal Ádámot: „Ahol nincs megfelelő teljesítményértékelés, ott a teljesítmények alacsonyabbak, mint ott, ahol azokat mérik és értékelik” (Angyal, 1999, 225. o.).

Értekezésemben az újdonságtartalom mellett újszerű az összehasonlító elemzési mód. Az értekezés eredményeként megszületett egy használható modell.

Az összehasonlítás jellemzi az egész értekezést. A menedzsment és teljesítményértékelés története című fejezet a Krisztus előtti tizenharmadik századtól a II. világháborúig egy „egyszerű történet”, aztán a II. világháborútól már két szálon fut a történet. Az egyik rész a nyugati történet, a másik az úgynevezett „népi demokráciák” menedzsmentje és teljesítményértékelése.

A második fejezet a teljesítményértékelés céljairól szól. Itt a célok sokféle megfogalmazását ismertetem, azután összehasonlítom a fejlesztő értékelést az ösztönző értékeléssel. Ezek után bemutatom, hogy a teljesítményértékelés milyen célokra használható fel a gyakorlatban.

A harmadik fejezetben bemutatom a teljesítményértékelési módokat mind az egyéni értékeléseket, mind a több személyt egyidejűleg értékelő módszereket. Majd kitérek az értékelés kognitív vizsgálatára, a szubjektív értékelésre, a fejezet végén összehasonlítom a szubjektív és objektív értékelési módokat.

A negyedik fejezetben a pszichológia dominál. Az értékelési sztenderdeknel elemzem az észlelt viselkedést, a hivatalos értékelést, az értékelő személyét. Ennek a résznek az utolsó oldalain összehasonlítom az értékelési rendszerek sajátosságait.

A következő fejezet tárgya a teljesítményértékelés a köztisztviselői szektorban. Itt elkerülhetetlen a jogszabályok és törvényi rendeletek ismerete. Bemutatom a teljesítményértékelés bevezetésének indokait, a sikeres értékelés jellemzőit és előfeltételeit illetve a felmerülő problémákat.

A hatodik fejezet témája a teljesítményértékelés a versenyszférában. Ebben a részben vizsgálom a teljesítmény és az attitűd viszonyát, a vezetés és a teljesítményértékelés kapcsolatát, valamint összehasonlítom a vezetői magatartásokat.

A hetedik fejezet maga az átfogó összefoglalás. Itt összehasonlításra kerül a versenyszférának és a köztisztviselőknek a teljesítményértékelése, a vezetőknek és a beosztottaknak az értékelése. Ezeken az oldalakon mutatom be a lehetséges értékelési szempontokat. Szintén itt sorolom fel a teljesítményértékelési hibákat, és egy A szerző saját szerkesztésű táblázatban összehasonlítom a hagyományos teljesítményértékelést a teljesítménymenedzsmenttel.

Az ezt követő fejezet egy modellé. Ismertetem a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának a lépéseit, ennek módszertanát, és a teljesítményértékelési szempontok meghatározását.

Ezután a modell „igazolása” következik. Ez a fejezet a gyakorlati alkalmazásról szól, amelyet végrehajtottam a versenyszférában és a köztisztviselői szektorban egyaránt. Ezek egy-egy esettanulmány formájában olvashatók.

11. SUMMARY

When choosing the topic of my thesis I only knew that I wanted to write about performance appraisal. The university directed me to my consultant, Dr. Ferenc Nemes. He suggested me to entitle my thesis: Comparative Analysis of Performance Appraisal Systems. After our short discussion I already had the „main streamline” in mind.

As I progressed with material processing it became clear to me that my work was to be accompanied all along by comparisons. The comparison of Western and popular democratic appraisal was also done in the historical part. The same was done when discussing the goals of performance appraisal. Here I was looking for the similarities and differences between assessment and development goals. Tearing the ways of appraisal to pieces can be also regarded as one kind of a comparative analysis. The presentation of the public servant appraisal and the performance appraisal of the competitive sector was followed by the novelty of my thesis, the comparative analysis.

I developed a sort of a model for the introduction of performance appraisal, which can be applied both in the public and the competitive sector. When elaborating this chapter I was already sure to have had all my readers convinced that performance appraisal would be the nucleus of personnel work. As an addendum to it I cite Ádám Angyal: „Where there is no appropriate performance appraisal, performance is lower than where it is monitored and assessed.” (Angyal, 1999. p. 225.)

Beside the content novelty of my thesis the way of comparative analysis is also new. As a result of the dissertation, a usable model was born.

Comparison is typical for the entire treatise. The chapter entitled „The History of Management and Performance Assessment” is a „simple story” ranging from the thirteenth century before Christ up to the Second World War, and from there onwards the story continues on two threads. One of them deals with the Western situation, the other with the management and performance assessment of the so-called „popular democracies”.

The second chapter focuses on the goals of performance assessment. I detail here the multitude of possible goal phrasings and compare the improving assessment with the incentive assessment. Subsequently I present the goals performance assessment can be employed for in practice.

In the third chapter I exhibit the ways of performance assessment, both with regard to one person assessments and to methods assessing several people at the same time. Then I touch upon the cognitive assessment analysis, the subjective assessment, and at the end of the chapter I compare the subjective and objective assessment procedures.

Chapter four is dominated by psychology. At the assessment standards I analyse the perceived behaviour, the official assessment, the person performing the assessment. The last pages of this part are dedicated to the comparing the peculiarities of assesment systems.

The object of the next chapter is the performance assessment in the public servise sector. The knowledge of law and of legal decrees is essential here. I present the reasons for implementing performance assessment, the features and prerequisites of successful assessment, respectively the arising problems.

The topic of chapter six is the performance assessment in the competitive sector. In this part I analyse the relationship between performance and attitude, the link between leadership and performance assessment, respective I make a comparison of leader behaviour types.

Chapter seven is itself a comprehensive summary. I compare here the performance assessment of the competitive sector and of public servants, of leaders and of subordinate staff. I display here the possible aspects of assessment. I also list here the performance assessment errors and in a personally edited table I compare the traditional performance assessment with performance management.

The subsequent chapter is dedicated to a model. I introduce the steps of developing a performance assessment system, its methodology and the definition of performance assessment criteria.

This is followed by the „validation” of the model. This chapter deals with the practical application I performed both in the competitive and in the public service sector. This is rendered by a case study for each.

Mellékletek

Melléklet 1.

Szakirodalmi források

- ANGYAL Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- ARMSTRONG, M. – BARON, A. (1998): Performance management, the new realities. Institute of Personnel and Development, London.
- BAKACSI GY. – BRANYICZKI J. – PEARCE, J. (1994) Person-based reward systems: A theory of organisational reward practices in reform communist organisations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15. pp. 261-282.
- BAKACSI GY. – BRENYICZKI I. – PEARCE, J. (1993): Person-based reward systems: Reward practices in reform-communist organisations. (In: *Management reform in Eastern and Central Europe*, Dartmouth, ed. Magoroh Maruyama)
- BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK., Budapest
- BALÁZS I. (2002): A teljesítményhez kötött illetményrendszer bevezetésének helyzete az Európai Unió országaiban. *Magyar Közigazgatás*, 10. szám, pp. 577.
- BARLOW, G. (1989): Deficiencies an the perpetuation of power: latent functions in performance appraisal. *Journal of Management Studies*, September, pp. 499-517.
- BARTA T. – DR. SZEKERES L. (1998): Bemutatjuk Angyal Ádámot, a BKE egyetemi docensét. *Humánpolitikai Szemle*, 1998/6
- BARTA ZS. (2003): Teljesítményértékelés a közszolgálatban. A köztisztviselői teljesítményértékelési rendszer bevezetése az Állami Foglalkoztatási Szolgálatban „Első lépések”. *Munkapiac* 1. szám pp. 32-35.
- BEER, M. ET AL (1985): *Human Resource Management*. The Free Press.
- BERNARDIN, H. J. –
- BUCKLEY, M. R. (1981): Strategies in rater training. *Academy of Management Review*, 6, pp. 205-212.
- BÓDAY PÁL (1993): A teljesítményértékelési rendszer kialakítása és működtetése. *Humánpolitikai Szemle* 1993/9
- BOKOR A. ET AL (2009): *Emberi Erőforrás Menedzsment*. AULA Kiadó, Budapest.

- BOPWERS, D. G. –
 SEASHORE, S. E. (1966): Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11., 2. szám, 1966. szeptember, pp. 238-263.
- BORMAN, W. C. –
 MOTOWILDO, S. J. (1993): Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Schmitt, N. – Borman, W. C. (Eds): *Personnel Selection in Organisations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- BORMAN, W. C. (1978): Exploring the upper limits of reliability and validity in job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 64., pp. 410-421.
- BOUCKAERT G. –
 POLLIT CH. (2011): *Public management reform. A comparative analysis*. Oxford University Press, Oxford 75-125. o.
- BOWLES, M. L. –
 COATES, G. (1993): Image and substance: the management of performance as rhetoric or reality? *Personnel Review*, Vol. 22., pp. 3-21.
- BRAYFIELD, A. H. –
 CROCKETT, W. H. (1955): Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52., 5. szám, pp. 396-424.
- CAFFERTY, T. P. – DENISI, A. S. – WILLIAMS, K. J. (1986): Search and retrieval patterns for performance information. *Journal of Personality and social psychology*. 71, pp. 672-678
- CAMPBELL, J. P. ET AL (1990): Development of multiple job performance measures. *Personnel Psychology* 43. pp. 277-300.
- CARLTON, I. – SLOMAN, M. (1992): Performance Appraisal in Practice. *HRM Journal*, Vol. 2., 3., Spring, pp. 80-94.
- CAROLL, S. J. – SCHNEIER, C. E. (1982): *Performance appraisal and review systems*. Glenview, Foresman.
- CARSON, K. P. – CARDY, R. L. – DOBBINS, G. H. (1991): *Performance appraisal and review systems*. Glenview, Foresman.
- CHIKÁN ATTILA (2005): *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó, több kiadás
- CLEVELAND, J. N. – MURPHY, K. R. – WILLIAMS, R. E. (1989): Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74.
- CLEVELAND, J. N. – MURPHY, K. R. (1995): *Understanding performance appraisal*. Sage, London

- CONCHA GY. (1905): Politika II. kötet, Közigazgatástan. Grill Károly Könyvkiadó Vállalat, Budapest.
- CUMINGS, L. L. – SCOTT, W. E. (1973): Readings in Organizational Behavior and Human Performance. Irwin, Homewood.
- CSIZMADIA A. (1979): Bürokrácia és közigazgatási reformok magyarhonban. Gondolat, Budapest.
- DAFT, M. (1991): Management (2 nd. Edition) Dryden, HBJ.
- DECOTTIIS, T. – PETIT, A. (1978): The performance appraisal process. Academy of Management Review, 3. pp. 635-646.
- DENISI, A. S. – WILLIAMS, K. J. (1988): Cognitive approaches to performance appraisal. In: Rowland, K. M. – Ferris, G. R. (Eds.) Research in Personnel and Human Resources Management Studies, 12, pp. 80-101.
- DIKINSON, J. – BUCHHOLZ, R. (1977): Managerial beliefs about work in Schotland and USA. Journal of Management Studies, 12. pp. 80-101.
- DOBÁK M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. KJK., Budapest
- DOMBUSH, S. – SCOTT, W. R. (1975): Evaluation and the exercise of authority. Jossey-Bass, San Francisco
- DORNER B. T. – ERDÉLYI A. SZŐCS K. B. (2010): New Public Management, avagy menedzsment technikák alkalmazása a középiskolák vezetésében. TDK dolgozat Kolozsvár
- DRESSLER, G. (2005): Human resource management. New Jersey, Prentice Hall
- DUBIN, R. ET AL (1965): Leadership and Productivity. Chandler, San Francisco.
- DUDÁS F. (2006): Az emberi erőforrás-gazdálkodás, valamint a minőségfejlesztés szerepe a közigazgatás korszerűsítésében. Humánpolitikai Szemle 2006/6
- EARLY, P. C. (1989): Social loafing and collectivism. Administrative Science Quarterly, December.
- EÖRSI GY. – HERDITZKY J. – PIKLER K. (szerk) (1951): Törvények és rendeletek tára. Jogi és Államigazgatási Könyv- és Folyóiratkiadó, Budapest.
- ERDŐDI B. (2004): Jelentés a végekről, avagy a teljesítményértékelés főbb kritériumai és azok gyakorlati megvalósulása. Humánpolitikai Szemle 2004/7-8
- FÁBIÁN ADRIÁN (2010): Közigazgatás – elmélet. Dialóg – Campus, Budapest – Pécs

- FÁBIÁN ENDRE (2008): A dolgozói kiértékelés (teljesítményértékelés) Magyar Grafika 2008/6. 75. o.
- FARKAS F. – KAROLINY M. – POÓR J. (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. KJK, Budapest, ötödik kiadás
- FARKAS F. – KAROLINY M. – POÓR J. (2003): Emberi Erőforrás menedzsment kézikönyv KJK-Kerszöv, Budapest.
- FARKAS F. ET AL (1999): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK, Budapest.
- FARKAS F. ET AL (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex – Walters Kliwer, Budapest
- FEHÉR J. (1991): Kritikus pontok a teljesítményértékelési rendszerekben. Humánpolitikai Szemle, 1991/7-8
- FELDMAN, J. M. (1981): Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. Journal of Applied Psychology, 66 pp. 127-148.
- FIEDLER, F. E. (1965): Engineer the Job to Fit the Manager. Harvard Business Review, 43, 5. szám, pp. 115-122.
- FLANAGAN, J. C. (1954): The critical incidents technique. Psychological Buletin, 51, 327-358.
- FOGLER, R. – GREENBERG, J. (1985): Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. In: Rowland, K. M. – Ferris, G. R. (Eds.): Research in Personnel and Human Resources Management. Vol. 3. J. A. I. Press, Greenwich
- FOWLER, A. (1990): Performance management: The MBO of the 90's? Personnel Management, July, pp. 47-54.
- FREEMAN, R. E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach. Ballinger, Boston
- FRIEDLER, F. E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw – Hill, New York.
- FRUTTUS I. L. (1998): A teljesítményértékelés. In: A személyzeti osztály. KJK., Budapest.
- FUNDER, D. C. (1987): Errors and mistakes: Evaluating the accuracy of social judgment. Psychological Buletin, 101, pp. 75-90.
- FURNHAM, A. (1996): Starved of feedback. The Independent, 5th December.
- GAJDUSCHEK GY. (2008): Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban, egy funkcionális elemzés. Vezetéstudomány, 2008/1

- GÁL J. Z. (1990): A személyzeti munkára vonatkozó szabályozás kodifikációjának szükségessége, jelenlegi tartalma, helyzete. Magyar Közigazgatás, 1990. június.
- GAZDAG M. (1989): A személyzeti munka, rendszerének reformja az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében. Ergonómia, 2. szám. 41. p.
- GAZDAG M. (szerk.)(1980): A minősítési rendszer és a minősítő munka módszertani kérdései. Kiadja: Minisztertanács Titkársága. Budapest.
- GERÁKNÉ KRASZ K. – KREPELKA Á. (2007): Siker vagy kudarc: a teljesítményértékelést befolyásoló tényezők. Humánpolitikai Szemle 2007/6, 51-57. o.
- GRAHM, W. K. (1968): Description of Leader Behavior and Evaluation of Leaders as a Function of LPC. Personnel Psychology, 21, téli szám, pp. 457-464.
- GRINT, K. (1993): What's wrong with performance appraisal? HRM Journal, Vol. 3., Spring, pp. 61-77.
- GYÖKÉR IRÉN (1999): Humánerőforrás – menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- HACKMAN, J. R. (1990): Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork. Jossey-Bass, San Francisco.
- HAJDÚ L. (1982): II. József közigazgatási reformjai Magyarországon. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- HERZBERG, F. – MAUSNER, B. – SNYDERMAN, B. (1959): The Motivation to Work. Wiley, New York. 2. kiadás
- HERZBERG, F. (1966): Work and the Nature of Man. Crowell, New York.
- HIROTO, D. S. – SELIGMAN, M. E. P. (1975): Generality of learned helplessness in man. Journal of Personality and Social Psychology. 31. pp. 311-327.
- HOUSE, R. J. – WIGDOR. L. A. (1967): Herzberg's Dual.Faktor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. Personnel Psychology, 20, pp. 369-389.
- HULIN, CH. L. – BLOOD, M. R. (1968). Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses. Psychological Bulletin, 69, 1. szám, pp. 41-55.
- HUTIRAY J. – RALSTON, R. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforg. Főiskola, Budapest.

- IFJ. GYENES A. – ROZGONYI T. (1981): Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetekben. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- ILGEN, D. R. – HOLLENBECK, J. R. (1991): The structure of work: Jobs and roles. In: Dunette, M. – Hough, L. (Eds): Handbook of Industrial and Organisational Psychology, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- IWAO, W. – MEZŐVÁRI J. (1998): A teljesítményértékelési rendszer kialakításának és bevezetésének lépései. Munkaügyi Szemle, 1998/10
- KAHN, R. L. (1958): Human relations on the Shop Floor. In: Hugh – Jones, E. M. (szerk.)(1958): Human Relations and Modern Management. North-Holland, Amsterdam. Pp. 43-74.
- KAHNEMAN, D. – TVERSKY, A. (1974): Judgment under uncertainty, Heuristics and biases. Science, 186., pp. 1124-1131.
- KANE, J. S. – LAWLER, E. E. (1979): Performance appraisal effectiveness. I: Staw, B. (Ed) Research in Organisational Behaviour, Vol. 1. J.A.I. Press, Greenwich.
- KAPLAN, R. S. (1998): Balanced ScoreCard. KJK, Budapest.
- KAPUS I. (2008): Az értékelés szerepe a jövedelem meghatározásában és az egyén fejlődésében. Személyügyi Hírlevél, 2008. Különszám.
- KATZ, D. – KAHN, R. (1978): The social psychology and organizations. John Willey, New York.
- KATZ, D. – MACCOBY, N. – MORSE, N. C. (1950): Productivity, supervision and morale in an office situation. Darel, Detroit.
- KIESER, A. (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó, Budapest
- KISS K. (2005): A kompetencia és a teljesítményértékelés. Humánpolitikai Szemle, 2005/1
- KLEIN SÁNDOR (1998): Munkapszichológia. SHL Hungary Kft. Budapest, második kiadás
- KOORNHAZSER, A. – SHARP, A. (1932): Employee Attitudes, suggestions from a Study in a Factory. Personnel Journal, 10, pp. 393-401.
- KORMAN, A. K. (1966): Consideration, Initiating, Structure and Organizational Criteria – A Review. Personnel Psychology, 19., 4. szám, pp. 349-361.
- KOVACH, R. C. (1994): Matching assumptions to environment in the transfer of management practices. International Studies of Management and Organisation. Vol. 24. pp. 83-99.
- KŐVÁRI GY. (1991): Az emberi erőforrások fejlesztése. Szókratész Kft. Budapest

- KÖVÁRI GY. (1995): Az emberi erőforrások fejlesztése. Szókratész Kft. Budapest
- LADÓ L. (1980): Szervezésemélet és – módszertan. 2. kiadás, KJK., Budapest
- LANDY, F. J. – FARR J. L. (1983): The measurement of work performance: Methods, theory and applications. Academic Press, New York
- LANDY, F. J. (1985): Psychology of work behavior. (Third Edition) IL Dorsey, Homewood.
- LAWLER, E. E. – PORTER, L. W. (1967): The Effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 1. szám, 1967 október, pp. 20-28.
- LAWLER, E. E. (1981): Pay and organisation development. Addison – Wesley, MA.
- LÉVAI Z. (2004): eljesítményértékelésre pedig szükség van. *Humánpolitikai Szemle* 2004/2
- LIND, E. A. – TYLER, T. R. (1988): The social psychology of procedural justice. Plenum, New York.
- LINDEN, R. C. – GRAEN, G. (1980): Generalizability of the vertical dyadic linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23., pp. 451-465.
- LINDNER V. (2006/a): Egyéni teljesítményértékelés és kompetencia alapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. I. rész. *Humánpolitikai Szemle* 2006/10
- LINDNER V. (2006/b): Egyéni teljesítményértékelés és kompetencia alapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. II. rész. *Humánpolitikai Szemle* 2006/11
- LÓCZY P. (2006): A közszolgálati teljesítményértékelés jogintézményének öt éve. *Humánpolitikai Szemle* 2006/2
- LONGENECKER, C. O. – SIMS, H. P. – GIOIA, D. A. (1987): Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*. Pp. 183-193.
- LŐRINC LAJOS (2005): A közigazgatás alapintézményei. HVG –Orac Lap- és Könyvkiadó Kft. Budapest
- LŐRINCZ L. (1988): Magyar közigazgatás: Dilemmák és perspektíva. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- MAGNUSSON, D. (1981): Wanted: a psychology of situations. In: Magnusson, D. (Ed): *Toward a psychology of situations*. Hilldale.

- MAGYARY Z. (1936): A közigazgatás legfőbb vezetése szervezési szempontból. Statisztikai Közlemények, Budapest Székesfőváros Statisztikai Hivatala
- MANN, F. ET AL (1965): Leadership and Productivity. Chandler, Sn Francisco.
- MÁRKUS K. (2007): Teljesítményértékelési rendszerünk bemutatása. Humán – szakmai – Hírek, 2007/1.
- MAYO, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. New York
- MCGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York
- MCKENNA, E. – BEECH, N. (1999): Emberi erőforrás menedzsment. Penem – Prentice – Hall, Budapest, második kiadás
- MÉNES A. (2005): Átalakuló feladatok – rossz teljesítményértékelés. Humánpolitikai Szemle 2005/12
- MÉNES A. (2008): Szellemi dolgozók munkájának és magatartásának értékelése a bratislava-i (szlovákia) postánál. Tavasz Szél Konferencia, Budapest, pp. 513-519. ISBN 987-963-87569-2-3
- MÉNES A. (2010): Legyen saját teljesítményértékelési rendszerünk! Humánpolitikai Szemle, 2010/ szeptember
- MINOGUE, M. – POLIDANO CH. – HULME D. (2001): Beyond New Public Management. Edward Elgar Publisher, Cheltenham, UK.
- MINTZBERG, H. (1975): The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, 49. July-August
- MOHRMAN, A. M. – LAWLER, E. E. (1983): Motivation and performance appraisal behaviour. In: Landy, F. – Zedeck, S. – Cleveland, J. (Eds.) Performance measurement and theory. Hillsdale
- MOHRMAN, A. M. – LAWLER, E. E. (1983): Motivation and performance appraisal behaviour. In: Landy, F. – Zedeck, S. – Cleveland, J. (Eds.) Performance measurement and theory. Hillsdale.
- MOLNÁR I. (2008): Jásztelek Község Polgármesteri Hivatal teljesítményértékelési rendszerének bemutatása. Humánpolitikai Szemle 2004/2
- MORRISEY, G. L. (1977): Management. By Objectives and Results in the Public Sector. Addison Eesley Publishing Company, Menlo Park, California.

- MOSLEY, M. – PIETRI, CH. – MEGGINSON, P. E. (1996): Management. Leadership in Action (5 th edition). Harper-Collins.
- MULLINS, L. J. (1996): Management and Organisational Behaviour. Pitman Publishing, (Fourth Editional).
- MURPHY, K. R. (1989): Dimensions of job performance. In: Dillon, R. – Pellegrino, J. (Eds.): Testing: Apllied and theoretical pespectives. Prager, New York.
- NAIPER, N. – LATHAM, G. (1986): Outcome expectancies of people who conduct performance appraisal. Personnel Psychology, 39., pp. 827-837.
- NEGES, G. – NEGES, R. (1998): Vezetésmódszertan. Perfekt Kiadó, Budapest.
- NEMES F. (2006): Vezetési ismeretek és módszerek. 4. kiadás, Budapest.
- NEMESKÉRI GY. – PATAKI CS. (2007): A HR gyakorlata. ERGOFIT Kft., Budapest
- NEMESKÉRI GY. (1999): 10 kérdés a munka- és magatartás értékelésről. Humánpolitikai Szemle, 1999/10
- NEMESKÉRI GY. (2003): A köztisztviselők teljesítményértékelésre való felkészítése során szerzett tapasztalatok. Munkaügyi Szemle, 2. szám
- NEWTON, T. – FINDLAY, P. (1996): Playing God?: The performance appraisal. HRM Journal, Vol. 6., 3., pp. 42-56.
- PÁLINKÁS J. – VÁMOSI Z. (2000): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest.
- PATTEN, T. H. (1977): Pay: Employee compensation and incetive plans. Free Press, London
- PFEFFER, J. (1994): Competitive advantage through people. Harvard Business School Press, Boston.
- ROBERTSON, CH. (2008): Getting the Information You Need Throught a 360° Feedback Report. Chemical Engineering, 2008 april pp. 63-64.
- ROETLISHBERGER, F. J. – DICKSON, W. J. (1938): Management and the Worker. Cambridge University Press, Mass.
- ROÓZ JÓZSEF (2001): Vezetésmódszertan. Perfekt Kft., Budapest
- ROTHWELL, SH. (1985): Assessment Centre techniques. Journal of General Management. 1985/4. pp. 91-96.
- SCHNEIDER JENŐNÉ (1993): Új alapokon az IKM minősítési rendszere. Humánpolitikai Szemle 1993/10
- SCHNEIDER, S. C. (1988): National vs. corporate culture: Implications for human resource management. Human Resource Management, 27. pp. 231-246.

- SCHULER, R. S. – JACKSON, S. E. (1987): Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive* 1 (3), pp. 207-219.
- SEDDON, J. (1987): Assumptions, culture and performance appraisal. *Journal of Management Development*, 6. pp. 47-54.
- SHERIF, M. – SHERIF, C. W. (1969): *Social Psychology*. Harper and Row, New York.
- SHERMAN, A. – BOHLANDER, G. – SNELL, S. (1998): *Managing human resources*. South Western College Publishing, 11 th Ed.
- SPIEGES, W.R. (1962): Company practices in appraisal of managerial performance. *Personnel*, 39.
- STOGDILL, R. M. – Coons, A. E. (szerk)(1957): *Leader Behavior: Its description and Measurement*. Columbus, Ohio.
- SZABÓ Z. (1991): A vezetői teljesítmény értékelése. *Humánpolitikai Szemle*, 1991/7-8
- SZATMÁRINÉ BALOGH MÁRIA (2007): Kompetencia – alapú teljesítményértékelés
- SZATMÁRINÉ DR. BALOG MÁRIA (2007): Kompetencia-alapú teljesítményértékelés.
www.convictus.hu/files/terkomp.pdf
- SZEMES L. – VILÁGI R. (1994): *Személyügyi (személyzeti) ismeretek*. Mont-Humán Menedzser Iroda, Budapest
- SZEMES L. – VILÁGI R. (2001): *Személyügyi feladatok rendszere*. Pécsi Tudományegyetem. Pécs, 185-201.
- SZENT BIBLIA. Magyar Biblia Tanács, Budapest, 1992.
- SZILÁGYI A. D. JR. – WALLACE JR., J. M. (1990): *Organizational Behavior and Performance*. Harper Collins Publishers, USA.
- TAKÁCS SÁNDOR (2000): Teljesítményértékelés. In: Bakacsi Gy. et al (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-Kerzsöv, Budapest, 181-238. o.
- TAKÁCS SÁNDOR (2002): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata. *Vezetéstudomány* 2002/11.
- TAKÁCS SÁNDOR (2006): Teljesítményértékelés. In: Bakacsi Gy. et al (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 181-238. o.
- TARDOS K. (1998): *New Strategies in Human Resource Management in Hungary*. Paper presented on 13 th Workshop on Strategie Human Resource Management, Brussels, April 6-7.

- TAYLOR, F. W. (1911): The principles of Scientific Management
- TAYLOR, M. S. – FISHER, C. D. – ILGEN, D. R. (1984): Individual reactions to performance feedback in organisations. In: Rowland, K. M. – Ferris, G. R. (Eds.) Research in Personnel and Human Resources Management. Vol. 2. J. A. I. Press Greenwich.
- TAYLOR, M. S. – FISHER, C. D. – ILGEN, D. R. (1984): Individual reactions to performance feedback in organisations. In: Rowland, K. M. – Ferris, G. R. (Eds.) Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 2. J.A.I. Press, Greenwich.
- TICHY, N. M. ET AL (1984): Strategie Human Resource Management. John Wiley
- TORRINGTON, D. – HALL, L. (1995): Personnel Management, HRM in Action (3rd. Edition), Prentice Hall.
- TÓTH I. Z. (1973): Szervezés és vezetéselmélet. SZÁMOK, Budapest
- TÓTHNÉ S. G. (szerk.) (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc.
- TOWNLEY, B. (1993): Performance appraisal and the emergence of management. Journal of Management Studies. Vol. 30., 2., pp. 221-238.
- TRIZNA J. (2004): 360° -os látvány, és ami mögötte van. Személyügyi Hírlevél, 2004 július – augusztus
- TUNG CSUNG-SU, S.A. IN: Kínai filozófia. Ókor. Harmadik kötet. Akadémiai Kiadó, 1980. Budapest
- VASSNÉ V. E. (2001): Teljesítményértékelés a közigazgatásban. Századvég Kiadó, Budapest.
- VILÁGI R. (1995): Minden ember természetes igénye, hogy rendszeres időközönként értékeljék a végzett munkáját. Humánpolitikai Szemle, 1995/12.
- VITÁR ZOLTÁN (1992): Vezetési tanácsok dióhéjban. Ergofit kft., Budapest
- VROOM, V. – JAGO, A. C. (1978): On the Validity of the Vroom – Yetton Model. Journal of Applied Psychology, 63, 2. szám, pp. 151-162.
- VROOM, V. (1964): Work and Motivation. Wiley, New York.
- WHYTE, R. K. (1972): Autocracy and Democracy. Greenwood Press
- WHYTE, W. F. (1977): Money and Motivation. Greenwood Press, pp. 90-99.

- WIENEE GY. (1995): Hatalmi viszonyok és kormányzati struktúra. Eszmélet folyóirat.
<http://eszmelet.freeweb.hu/36/wienwr36.html> Letöltés időpontja: 2008.04.19.
- WILLIAMS, K. J. ET AL (1985): The role of appraisal purpose: Effects of purpose on information acquisition and utilization. Organizational Behavior and Human Performance, 35., pp. 555-561.
- ZELLER GY. (1995): Bevezetés a menedzsmentbe. JPTE. Pécs
- ZSOLNAI L. (1985): Értékfüggés, értékelés, érték kutatás az ökonómiában. Közgazdasági Szemle, 1985/2.

Melléklet 2.

Tér a közszférában

34/A. §¹ (1)² A köztisztviselőt előmeneteli pályáján – a reá irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt év kivételével – legalább négyévente és minden magasabb besorolási fokozatba sorolása előtt, vagy a köztisztviselő írásbeli kérelmére, ha az utolsó minősítése óta két év már eltelt – a teljesítményértékeléseket is figyelembe véve – minősíteni kell, feltéve, hogy a minősítési időszakban a köztisztviselő legalább egy évig a minősítő irányítása alatt dolgozott.

(2) A minősítés a munkáltatói jogkör gyakorlójának feladata. Ha a hivatali szervezet vezetője e jogát átruházta, a minősítő a minősítést közvetlen felettesének – a köztisztviselővel történő ismertetése előtt – bemutatja.

(3) A minősítés célja a köztisztviselő szakmai teljesítményének megítélése, a teljesítményt befolyásoló ismeretek, képességek, személyiségjegyek értékelése, továbbá a szakmai fejlődés elősegítése.

(4) A minősítés kötelező elemeit külön rész tartalmazza. A minősítő a munkaköri követelményekhez igazodó további szempontok szerint is értékelheti a köztisztviselő tevékenységét.

(5)³ A minősítésben csak kellően alátámasztott, tényeken alapuló megállapítások szerepelhetnek. A minősített alkalmasságának megítélését a minősítő írásban indokolni köteles.

A közszférában foglalkoztatottak jogviszonyáról szóló 2006. évi LXXVII törvény 2006. augusztus 10-étől még nagyobb hangsúlyt helyez a köztisztviselők megfelelő színvonalú munkavégzésére. Az új törvényi előírások szerint a köztisztviselőt soron kívül minősíteni kell, ha a 34. § (4) bekezdése szerint teljesítményértékelés alapján megállapítható, hogy a köztisztviselő a teljesítménykövetelményeket nem vagy nagyon csekély mértékben, illetve nagyon alacsony színvonalon teljesítette.

A Ktv 30/A. §-a szerint a szakmai tanácsadói, illetve szakmai főtanácsadói cím adományozásának egyik feltétele a köztisztviselő kiválóan alkalmas minősítése, kevésbé alkalmas minősítése esetén azonban e címeket vissza kell vonni.

Ugyanakkor a jegyző kiválóan alkalmas minősítése az egyik alapfeltétele a címzetes főjegyzői cím adományozásának. Az elvégzett munka megfelelő értékelése valamennyi közszolgálati rendszer hangsúlyos elemét képezi. Ebből fakadóan a minősítés a köztisztviselő munkavégzésének tényeken alapuló átfogó értékelése. Döntő jelentősége abból fakad, hogy meghatározó szerepe van az

¹ Számozását módosította: 2001. évi XXXVI törvény 36. § (2).

² Megállapította: 2001. évi XXXVI. Törvény 37.§. Hatályos: 2001. VII. 1-től

³ A második mondat szövegét megállapította: 1997. évi CI. Törvény 33.§ (2). Hatályos: 1998.1.1-től.

érintett anyagi és erkölcsi elismerésében. A legalább alkalmas minősítés esetén ugyanis a köztisztviselőt – az egyéb feltételek megléte esetén – a magasabb besorolási fokozatba kell sorolni [Ktv. 25. § (1) a)]. De a minősítés alapozza meg a gyorsított előmenetelt is, igaz, ebben az esetben pusztán a gyorsítás lehetőségéről van szó [Ktv. 27. § (2)]. A kevésbé alkalmas minősítés pedig feljogosíthatja a munkáltatót arra, hogy legfeljebb egy évvel meghosszabbítsa a köztisztviselő várakozási idejét [Ktv. 28. § (1)]. Az előmenetelen kívül a jutalmazás, a kitüntetés, a vezetői megbízás, az áthelyezés, a képzésben való részvétel, valamint a mérlegelési jogkörbe tartozó juttatások odaítélése is döntően a minősítéstől függhet. A minősítés célja, hogy a munkáltató tárgyilagosan ítélje meg a köztisztviselő teljesítette-e a következő magasabb besorolási fokozatba történő előrelépés feltételeit. A minősítésre a köztisztviselőnek alanyi joga van. A törvény szabályai szerint a köztisztviselőt előmeneteli pályáján – a reá irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt év kivételével – legalább négy évente és minden magasabb besorolási fokozatba sorolása előtt, vagy a köztisztviselő írásbeli kérelmére, ha az utolsó minősítése óta két év már eltelt – a teljesítményértékeléseket is figyelembe véve – minősíteni kell, feltéve, hogy a minősítés időszakában a köztisztviselő legalább egy évig a minősítő irányítása alatt dolgozott.

Mulasztásban megnyilvánuló törvénysértést követ el a munkáltató, ha ezt a kötelezettségét nem teljesíti. Természetesen annak nincs akadálya, hogy a munkáltató többször is minősítse a köztisztviselőt azzal a feltétellel, hogy az nem vezethet a köztisztviselő zaklatására.

Külön felhívjuk a figyelmet arra, hogy 2001. július 1-jétől abban az esetben is kötelező a minősítés lefolytatása, ha azt a köztisztviselő írásban kéri.

A minősítés a munkáltatói jogkör gyakorlójának hatáskörébe tartozik. Ha a hivatali szervezet vezetője jogát átruházza, a minősítést végző vezető köteles közvetlen felettesének a minősítést bemutatni, mielőtt azt a köztisztviselővel ismertetné. Ez akár kvázi jogorvoslatként is működhet, mivel a felettes vezető, mint a minősítési jog eredeti jogosultja meg is változtathatja a minősítés tartalmát.

A jegyző minősítésével kapcsolatban figyelembe kell venni az Ötv. szabályait is. A Ktv. a kinevezést, a felmentést, az összeférhetetlenség megállapítását, a fegyelmi eljárás megindítását, valamint a fegyelmi büntetés kiszabását nem engedi meg átruházni abban az esetben, ha a kinevezés a testület hatáskörébe tartozik. Mindezekből az is következik, hogy a jegyző minősítésének joga a polgármesteré. E jogosultság akkor száll vissza a képviselő-testületre, ha a jegyző szakmai alkalmatlansága alapozza meg a jogviszony megszüntetését. Nem felel meg a jogalkotói célnak az olyan eljárás, amelynek eredményeképpen a köztisztviselő vagy a jegyző alkalmatlanságát minősítés nélkül állapítják meg. A

minősítés során a Ktv.-ben meghatározott szempontokat kell figyelembe venni, de arra is lehetőség van, hogy ezeken felül a minősítés további szakmai kritériumokra is kiterjedjen. A minősítés csak kellően alátámasztott, tényeken alapuló megállapításokat tartalmazhat. A köztisztviselő alkalmasságának megítélését a minősítő minden esetben köteles megindokolni.

A Ktv. szabályozása hosszú ideig nem volt tekintettel arra az esetre, amikor a minősítésre jogosult vezető még – különböző okok miatt – nem ismerhette meg alaposan a köztisztviselő munkáját. A törvényi rendelkezések alapján ebben az esetben is el kellett készíteni a minősítést. Ez nem felelt meg a minősítéssel kapcsolatos törvényi céloknak. Hasonló nehézségekbe ütközött, pl. a gyermek 14 éves koráig igénybe vehető fizetés nélküli szabadságon lévő köztisztviselő magasabb besorolási fokozatba sorolását megelőző minősítésének az elkészítése is. Az érintett ekkor ténylegesen nem végez munkát, de azt a törvény alapján értékelni kellett. Indokolttá vált ezért az (1) bekezdést kiegészíteni a legalább egyévi együttműködési feltétellel. Fontos azonban megjegyezni, hogy a minősítés hiánya sem gátolhatja a köztisztviselő magasabb besorolási fokozatba sorolását, ezért ezt mint kivételt be kellett építeni a 25. § (1) bekezdésének a) pontjába.

A törvény a köztisztviselő érdekében a minősítés írásos indoklását is előírja. Ebből fakadóan a minősítésnél nem elégséges az, hogy a minősítő részletes írásbeli vélemény nélkül csupán megjelöli (pl. alkalmas, kevésbé alkalmas stb.) a köztisztviselő értékelését.

Az ügykezelők tevékenységét a minősítésre vonatkozó szabályok alapulvételével kell értékelni. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlójának szabályozási feladata is van, mert meg kell határoznia az értékelés szempontjait.

34/B. §⁴ A köztisztviselőt soron kívül minősíteni kell, ha a 34. § (4) bekezdés szerinti teljesítményértékelés alapján megállapítható, hogy a köztisztviselő a teljesítménykövetelményeket nem vagy nagyon csekély mértékben, illetve nagyon alacsony színvonalon teljesítette.

A közszolgálati munka színvonalának javítása érdekében 2007. január 1-jétől a Ktv. a köztisztviselő kötelező minősítését írja elő, ha a teljesítményértékelés alapján megállapítható, hogy az érintett a teljesítménykövetelményeket nem vagy nagyon csekély mértékben, illetve nagyon alacsony színvonalon teljesítette. A munkáltatónak a minősítést soron kívül kell elvégeznie.

35. § (1) A köztisztviselő kérésére a minősítő a minősítés kialakításába a közigazgatási szervnél működő munkavállalói érdekképviseleti szervezet köteles bevonni és a minősítésben foglalt megállapításokra tett észrevételeit a minősítési lapon rögzíteni.

(2) A köztisztviselővel a minősítést ismertetni kell, aki arra írásban észrevételt tehet.

⁴ Beiktatta: 2006. évi LXXII. Törvény 1. §(6). Hatályos: 2007.I. 1-től.

A megismerés tényét a köztisztviselő a minősítésen aláírásával igazolja.

(3) A köztisztviselőnek a minősítés egy példányát az aláírásakor át kell adni.

A minősítés a munkavállaló számára rendkívül felelősségteljes feladat, ezért azt rendkívül körültekintően, a legszélesebb körű információk alapján kell elvégeznie, illetve teljesítenie. Ebből fakadóan a köztisztviselő kérésére a minősítési eljárásba be kell vonni a közigazgatási szervnél működő munkavállalói érdekképviseleti szervet. Ebben az esetben az érdekképviseleti szerv észrevételeket tehet a minősítésben foglalt megállapításokra, amelyeket a minősítési lapon írásban rögzíteni kell. Az érdekképviseleti szerv részvétele nem automatikus, ezért a köztisztviselő szakmai Az érdekképviseleti szerv részvétele nem automatikus, ezért a köztisztviselő kérésének hiányában nem jogosult a minősítési eljárásban való részvételre. A minősítési eljárásban fokozottan érvényesül az írásbeliség elve. Ennek megfelelően a köztisztviselő írásban észrevételt tehet a részletesen megindokolt minősítésben foglaltakra, amelyet a minősítéshez csatolni kell. A Ktv. nem teszi lehetővé a minősítés tartalmának bíróság által történő felülvizsgálatát, mivel a bíróságig nincs abban a helyzetben, hogy objektív módon felülvizsgálhassa a köztisztviselő szakmai felkészültségét, képességét, készségét, valamint munkavégzésének minőségét. Ugyanakkor bizonyos kérdések megítélése független a napi munkakapcsolattól, s a minősítés objektivitása szempontjából döntő fontosságúak. Erre tekintettel a bíróság felülvizsgálhatja a minősítés hibás vagy valótlan ténymegállapításait, valamint megsemmisítheti a köztisztviselő személyiségi jogát sértő kitételeit. A minősítés szempontjai

a) Szakmai ismeret és jártasság

A munkaköri leírás segítségével meg kell állapítani azt a szakmai ismeretkört, amivel a köztisztviselőnek rendelkeznie kell ahhoz, hogy a munkakörét megfelelően ellássa. Ha a köztisztviselő ún. kapcsolt, illetve összevont feladat- és munkakört lát el, akkor aszerint kell súlyozni, hogy melyik ellátása veszi igénybe nagyobb mértékben a köztisztviselő napi munkaidejét, illetve melyik igényel minőségileg magasabb szintű szakmai tudást. A jártasság a meglévő ismeretek gyakorlati alkalmazásának szintjét fejezi ki. A jártasság megítélése szempontjából igen jó mérce lehet a felettes közigazgatási szerv (pl. közigazgatási hivatal) előtt megtámadott első fokú határozatok helytállósága. De hasonló mérőszámként lehet felhasználni az egyes önkormányzati döntésekkel kapcsolatos bírósági ítéleteket is. A szakmai ismeretek, illetve jártasság fogyatékoságára lehet következtetni akkor, ha a döntés-előkészítés szakaszában a határozattervezeteket sorozatosan vissza kell adni a köztisztviselőnek, vagy az előkészített anyagok nyilvánvalóan szakmai hiányosságok miatt nem nyerik el a polgármester, a képviselő-testület, a jegyző vagy a központi államigazgatási szerv vezetésének tetszését.

b) Elemzőképesség, ítélőképesség

A szakmai ismeretek birtoklása még nem elegendő a színvonalas munkához. Ahhoz még arra is szükség van, hogy a köztisztviselő a rendelkezésére álló információkat megfelelően elemezze és annak eredményeként döntést alakítson ki. A minősítő e kérdés kapcsán azt értékeli, hogy a köztisztviselőnek milyen a lényeglátása, feltudja-e ismerni az ügy elbírálása szempontjából lényeges körülményeket és képes-e a lényegtelen részletek kiiktatásával a tényeket logikus rendszerré összefűzni és a döntésre alternatívát kínálni. Előfordulhat, hogy a köztisztviselő jó elemzőképességgel rendelkezik, viszont a felállított tényállásból rossz következtetést von le. Fordítva viszont ez nemigen fordul elő. A minősítés megalapozatlanságát támaszthatja alá, ha két körülmény értékeléséből a minősítő arra a következtetésre jut, hogy a köztisztviselő átlag alatti elemzőképességgel és kiemelkedő ítélőképességgel rendelkezik.

c) Pontosság

Ez nem keverendő azzal, hogy a köztisztviselő elszokott-e késni a munkahelyéről, illetve az értekezletről. Ehelyett a szakmai munka tartalmi pontosságára utal. Még az oly magas színvonalú munka is jelentősen veszít hatékonyságából, ha azt nem kellően kidolgozottan és nem a megfelelő határidőre teljesítik.

d) írásbeli és szóbeli kifejezőképesség

Az írásbeli és szóbeli kifejezés az információátadás eszköze, ezért a tárgyalóképeség kiemelkedően fontos minősítési szempont. Ennek kapcsán célszerű értékelni az udvariasságot, az egyértelműséget, a közérthető magyar kifejezések használatára való törekvést.

e) Felelősségérzet és hivatástudat

A köztisztviselő megfelelő hozzáállása nélkül az ügyek intézése nem biztosítható. Mivel a közigazgatási szervek, így a polgármesteri hivatalok dolgozói is a köz ügyeiben járnak el, ezért feltétlenül szükséges a felelős magatartás. Ezt szentesíti egyébként a köztisztviselői eskü is. Ez is megerősíti, hogy a köztisztviselő kötelessége a jogszabályok előírásainak betartása, a lelkiismeretesség, a legjobb tudásának nyújtása, a közigazgatási szerv, valamint az önkormányzat érdekeinek szem előtt tartása. A hivatástudat a közzolgálati pálya iránti elkötelezettséget jelent. A magas hivatástudattal rendelkező munkavállalókat általában megbízhatóbbnak tartják a munkáltatók, fennáll azonban annak a veszélye, hogy visszaélnek ezzel az alapvetően érzelmi töltetű tulajdonsággal..

f) Kapcsolatteremtő-fenntartóképeség

Ez a készség különösen a vezetők esetében játszik fontos szerepet, de ez nem jelenti azt, hogy bármelyik köztisztviselőnek nem kellene odafigyelnie a munkatársakkal, illetve a társszervekkel való kapcsolattartásra.

g) Szorgalom-igyekezet

A szorgalom és az igyekezet a jobbra való törekvést fejezi ki. A korábbi magatartáshoz képest változtatási törekvést jelez, ezért feltétlenül értékelendő az összegzésnél, a minősített alkalmasságának megítélésénél.

A vezetői megbízással rendelkező köztisztviselőket is az általános szabályoknak megfelelően kell minősíteni. Esetükben természetesen az általuk vezetett szervezet munkájának színvonalát és a munka szervezetségét is figyelembe kell venni. A vezetői képességek közül külön kiemelendő annak értékelése, hogy a vezető egyáltalán hajlandó-e döntést hozni, vagy kerüli, illetve áthárítja a döntéssel együtt járó felelősséget. A döntésképtelen vezető nem tud szervezeten, körültekintően dolgozni és irányítani, ezért ennek következménye a munka szervezetségén is lemérhető.

A Ktv. minősítési rendszerére a viszonylagos kötöttség jellemző, ami azt jelenti, hogy a minősítőnek törvényi kötelezettsége, hogy figyelembe vegye a törvény mellékletében meghatározott minősítési szempontokat, de azon túlmenően szabadon állíthat fél általa lényegesnek tartott egyéb értékelési szempontokat. Ha a munkáltatói jogkör gyakorlója él ezzel a lehetőséggel, a minősítési lapon külön fel kell tüntetni az általa lényegesnek tartott egyéb körülményeket is. A minősítési lapon szereplő, valamint a minősítő által meghatározott további szempontok alapján a köztisztviselő kiemelkedő, átlag feletti, átlagos, átlag alatti, nem kielégítő értékelést kaphat. A végső értékelés megállapításához a munkáltatói jogkör gyakorlója az egyes szempontokat a munkakör jellegétől függően eltérő súllyal is figyelembe veheti. Amennyiben az adott munkakörben a készségekre, illetve képességekre vonatkozó szempontok közül az elemző-, az írásbeli kifejező-, továbbá a kapcsolatteremtő és -fenntartó készség dominál, ezen szempontoknak kell döntő szerepet kapniuk a minősítési fokozat megállapításánál, a minősített alkalmasságának megítélésénél. A végső értékelés eredményeképpen a köztisztviselő - kellő részletezettségű írásbeli indokolás alapján - kiválóan alkalmas, alkalmas, kevésbé alkalmas, alkalmatlan minősítést kaphat.

36. § A köztisztviselő a minősítés hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítését a bíróságtól kérheti.

Jogalkalmazási szempontból mindig fontos kérdés az, hogy a köztisztviselő mely esetekben kezdeményezhet közszolgálati jogvitát a munkáltató mérlegelési jogkörében meghozott döntéssel, intézkedéssel szemben. Ebből az következik, hogy a köztisztviselő a minősítés eredménye ellen nem fordulhat bírósághoz, mivel a minősítés a munkáltató mérlegelési jogkörébe tartozik s emiatt a bíróság nincs abban a helyzetben, hogy a köztisztviselő munkájára vonatkozó értékelést megalapozottan felülvizsgálhassa. Tény, illetve jogi kérdésben viszont jogosult a bíróság eljárni, s a minősítés hibás vagy valótlan ténymegállapítását, illetve, az

érintett személyiségi jogát sértő megállapítását megsemmisíteni. Természetesen az ügykezelő is jogorvoslatot vehet igénybe tevékenységének értékelésével kapcsolatosan.

Melléklet 3.

Teljesítményértékelő munkalap (szellemi munkát végzők értékelése)

1. Általános adatok

A dolgozó neve:

Leánykori neve:

A céghez történő belépése:

A munkakör megkezdésének időpontja:

Szervezeti egysége:

Legmagasabb iskolai végzettsége:

Szakképzettsége:

Speciális ismeretei:

Jelenlegi munkaköre:

Az értékelő vezető neve:

Az értékelésen jelen van még:

Az értékelés indoklása (éves értékelés, próbaidő lejárt, átminősítés, áthelyezés, előléptetés, a megfelelő rész aláhúzendó)

Milyen képzésben vett részt eddig

A képzés célja	Időpontja	Helye

Az értékelés 1-5 pont között a kockába történik.

2. A feladatok értékelése

2.1. Az eltelt időszak alatti megbízásai ellátása:

2.2. Az elvégzett feladatok értékelése:

2.3. Egyedi megbízások, csapatfeladatok végrehajtása:

2.4. Hatásköri feladatok értékelése:

2.5. Felelősségvállalás:

3. A munkakör ellátásának értékelése

3.1. A munka megtervezése (időgazdálkodás, célratoró megoldások, esetleg másoknak is besegít):

3.2. Kezdeményezőkézség, aktivitás (innovatív, környezetére jó hatású, vállalkozó szellemű, világos célokat tűz ki és végre is hajtja, kezdeményező):

3.3. Terhelhetőség (tartósan nagy megterhelés esetén is megfelelően teljesít és magas minőségben):

3.4. Rugalmasság (a váratlan helyzetekben rugalmasan reagál, nyitott az újdonságokra, és másokat is erre lelkesít):

4. Munkahelyi kapcsolatok értékelése

4.1. Fellépés (udvarias, előzékeny, megjelenése kifogástalan, kommunikációja egyértelmű):

4.2. Kapcsolattartás (nyitott, könnyen elnyeri mások bizalmát, formális és informális kapcsolatai elsőrendűek, elősegíti az új kollégák beilleszkedését):

4.3. Együttműködőkészség (figyelmes, segítőkész, képes mások érdekeit a magáé elé helyezni, tájékoztatja a kollégáit, megbízik azokban, nem rögtön másokban keresi először a hibát):

4.4. Vezetőkkel szembeni viselkedése (nyílt és őszinte, nem sértődékeny, a tényeken alapuló kritikát megszívleli, nem megalázkodó):

5. A munkateljesítmény értékelése

5.1. A munka minősége (kiváló, mások számára is példaértékű):

5.2. A munka mennyisége (az időt remekül beosztja, kiválóan szervezi a saját munkáját, szükség esetén kollégáinak is képes segíteni):

6. Fejlődőképesség értékelése

6.1. A munkakör által elvárt képzettség és gyakorlat (a munkáján kívül is sok ismerete van, tudását alkalmazza a napi feladatok innovatív megoldásában):

6.2. Tanulási készség (nem lusta, szakmai tudását folyamatosan bővíti még szabad idejében is, ismeretei bővebbek, mint amit a munkaköre megkíván):

6.3. Alkalmas-e más feladatok ellátására is? (Sokrétűen alkalmazható a tudása, korábbi ismeretei, gyakorlata kiválóan alkalmazható):

6.4. Magasabb beosztásba kerülés esélye:

7. Vezetői készségek értékelése

7.1. A munkavégzés tervszerűségének biztosítása (összefüggéseiben átlátja a folyamatokat, biztosítja azok emberi, szervezeti és technikai szükségleteit):

7.2. Szervezés (meggyőzően szemlélteti a feladat szükségességét, racionálisan szervez, meghatározza a felelősöket és a határidőket):

7.3. Ösztönzés, feladatkiadás (ismeri a feladatok célját és súlyát, ösztönzi és nagyra tartja a jó végrehajtást valamint a csapatmunkát):

7.4. Ellenőrzés (rendszeresen és célirányosan tájékozódik a munka előrehaladásáról, fokozottan figyeli a legfőbb feladatokat, a munkafolyamatban megjeleníti a visszajelzés elemeit):

7.5. Irányítási feladatok ellátása (kiválóan tájékozott, felismeri a munkahelyét érintő változást hozó beavatkozások szükségességét, hatékony intézkedéseket hoz):

7.6. Információk szervezése és továbbítása (irányítja az információáramlást, elemzi és a szervezeti céloknak megfelelően továbbítja munkakörnyezetének, információirányítása gyors és megbízható):

7.7. Döntéshozatal (döntései gyorsak és mégis előkészítettek, ha szükséges, a kollégáit bevonja az előkészítésbe, megteremti a döntéseinek a végrehajtási feltételeit):

7.8. Munkahelyi légkörteremtő képesség (dinamikussá teszi a munkaszervezetet, jól használja a csoport erőforrásait, kölcsönösen bíznak egymásban a kollégák és megbecsülik egymást, biztosítja a munkatársak fejlődését):

7.9. A munkatársak értékelése (jól ismeri a kollégái képességeit, teret ad az önálló gondolataiknak, nagyra becsüli a kreativitást, él a motivációs lehetőségekkel):

8. Az értékelés (szempontonként 1-5 pont) összesítése:

Csoport	Maximális pontszám	Elért pontszám	Előző értékeléskor elért pontok
2	25		
3	20		
4	20		
5	10		
6	20		
7	45		

9. Az értékelő vezető javaslatai:

10. Az értékelt megjegyzései:

Az értékelő
aláírása

Az értékelt
aláírása

Az értékelésen
résztevő aláírása

Dátum: