



SZENT ISTVÁN EGYETEM
GÖDÖLLŐ

**TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZEREK ÖSSZEHASONLÍTÓ
ELEMZÉSE**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Készítette:
Ménes András

Gödöllő
2015

A doktori iskola

megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori iskola

tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője: **Dr. Lehota József**
egyetemi tanár, MTA doktora SZIE Gazdaság- és
Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete

Témavezető: **Dr. Nemes Ferenc**
professor emeritus
az MTA doktora

Társ-témavezető: **Dr. Poór József**
egyetemi tanár
az MTA doktora

.....
az iskolavezető
jóváhagyása

.....
a témavezető
jóváhagyása

.....
a társ-témavezető
jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1.	Az értekezés céljai, megoldandó feladatok	3
1.1.	Az értekezés kiinduló hipotézisei	4
2.	Anyag és módszer	6
2.1.	Adatgyűjtési módszerek	6
2.2.	Összehasonlítási módok	6
3.	Eredmények	7
3.1.	A hipotézisek vizsgálata	19
4.	Következtetések és javaslatok	22
5.	Az értekezés újdonsága és újszerűsége	25
6.	Publikációk	26

1. Az értekezés céljai, megoldandó feladatok

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 bemutatam 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 közsférában. A modell alkalmazását a gyakorlatban kipróbáltuk, és jól használható. Ezt egy-egy esettanulmány bemutatásával szemléltetem. A használható modell analizálását hipotézisek vizsgálatán keresztül elemezzük tovább.

1.1. 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 közsféra szervezeteire egyaránt alkalmazható.

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.

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.

2. Az anyag és módszer

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

2.1. 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.

2.2. 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 beszámoltam.

3. Eredmények

Az értekezésem eredménye egy modell, amely egyaránt alkalmazható a közsférában és a versenyszektorban is.

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

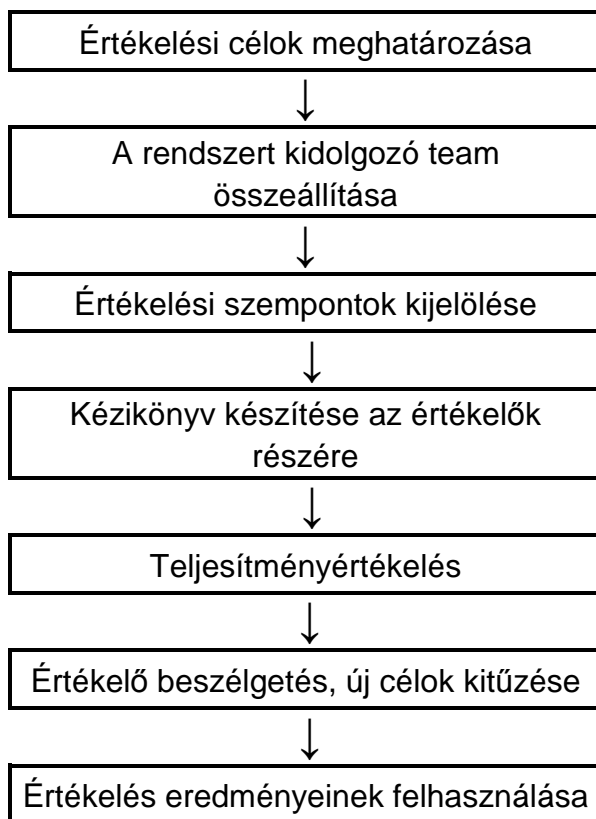
Mikor és hogyan történjen az értékelési tényezők kiválasztása? Erre a kérdésre két válasz is lehetséges. Az egyik megoldás, hogy a munkakörök elemzése alapján előre meghatározzák az értékelési tényezőket. A másik megoldás szerint az értékelés az értékelési tényezők meghatározásával kezdődik, ami a vezető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

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 az ábra szemlélteti. Az ábrában megfogalmazott feladatok időrendi sorrendben követik egymást.

A teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának lépései



Forrás: Saját szerkesztés

Az értékelési rendszer kidolgozásának módszertana

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.

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 kapott rendszer eredményeinek összevetésére.

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.

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 folyamatábrában már ismertettem. Természetesen lehetnek olyan szakmai feladatok is, amelyek elvégzésére a munkacsoport a szervezeten 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 kellő helyismerettel rendelkeznek.
- A munkacsoport tagjai képviseljék a hierarchia különböző szintjeit.

- A tagok legyenek képesek a munka 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, követi a munkaprogram menetét.
- 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).

A teljesítményértékelési szempontok meghatározása

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

A tényezők száma

Azoknak a tényezőknek a száma, amellyel egy munkavállalót jellemezhetünk a különböző teljesítményértékelési rendszerek esetében igen eltérő. Azt tekintjük megfelelőnek, ha az értékelési tényezők száma 5-15 között mozog. Azt is könnyű belátni, minél bonyolultabb egy munkakör,

annál több összetevője lesz a teljesítménynek, és annál több értékelési tényezőre lesz szükség.

A tényezők kiválasztása

Az értékelési tényezők kiválasztása feltételezi a szervezet alapos ismeretét. Ehhez az alábbi információk nyújthatnak segítséget:

- stratégia, üzleti terv,
- Szervezeti és Működési Szabályzat,
- folyamatszabályozások, tevékenységi jegyzék, működési leírások,
- munkakör-elemzési dokumentációk, munkaköri leírások,
- munkakör-értékelési rendszer.

Az értékelési tényezők kiválasztásának meghatározó elemei a munkakörben elvárt teljesítményelvárások, illetve a munkakört betöltővel szembeni magatartáskövetelmények. Véleményem szerint a képességek követelmények nem sorolhatók az értékelési tényezők közé. Természetesen a képesség megléte vagy hiánya is megjelenik az értékelésben, de nem mint eredmény, hanem mint oka az elvárásoknak való megfelelés meglétének vagy éppen hiányának. A legtöbb teljesítményértékelési rendszer az értékelési tényezők alábbi főbb csoportját tartalmazza:

- mennyiség,
- minőség,
- megbízhatóság,
- a problémák felvállalása,
- a felelősség felvállalása,
- a munkavégzés javítása,
- hozzáállás, ambíció,
- rendelkezésre állás,
- együttműködés,
- döntés színvonala,
- a munkavégzéshez szükséges kiemelt képességek, készségek,
- szervezeti célok támogatása stb.

Az értékelési tényezők meghatározásához a fenti tényezők további felosztására is szükség lehet. A teljesítményértékelési tényezők megállapításánál fontos követelmény, hogy a munkakör követelményeinek egy-egy kiemelt jellemzőjét csak egy értékelési tényező fejezze ki. Ha átfedés van a tényezők tartalmában, akkor egy jellemző indokolatlanul nagyobb súlyt kaphat.

A tényezők megállapítását a munkacsoport végzi. Ők kellő ismeretekkel rendelkeznek a munkakörök teljesítménykövetelményeiről. Az értékelési tényezők meghatározásánál el kell döntenünk, hogy a rendszer milyen vonatkoztatási keretre legyen érvényes. Alapvetően két vonatkoztatási keretben gondolkodhatunk:

- Az értékelés egyformán alkalmas legyen a szervezet minden munkavállalója esetében a teljesítmény értékelésére. Könnyen belátható, hogy ebben az esetben olyan általános érvényű értékelési tényezőket kell meghatároznunk, amelyek a szervezet minden munkakörére érvényesek.

- A szervezet munkaköreit valamilyen elv szerint csoportosítjuk. Ez lehet beosztás szerinti vagy szakterület szerinti csoportosítás. Ebben a megközelítésben a tényezők csoportonként eltérhetnek egymástól.

- Az értékelési tényezőket át kell tekinteni annak érdekében is, hogy a legfontosabbakat tudjuk kiválasztani. Ez egy hosszadalmas, sok vitát kiváltó szakasza a munkának. Tekintettel kell lennünk arra, hogy vagy minden munkakörre általánosan, vagy munkaköri csoportonként kell ezt a feladatot elvégezni. Míg az első esetben a feladatot csak egyszer kell elvégeznünk, a második esetben annyiszor, ahány munkakörcsoportot alakítottunk ki (Nemeskéri, 1999, Nemeskéri – Pataki, 2007).

Példa:

- **Általános értékelési tényezők**

Az általános követelmények minden, a szervezetben különböző beosztásokban és munkakörökben dolgozó számára egységesen érvényesek. Ezek az általános szervezeti magatartást fejezik ki.

- Lojális magatartás
- Munkához való viszony
- Munkavégzés eredményessége
- Együttműködés
- Gazdaszemlélet

- **Speciális értékelési tényezők**

A szellemi munkakörök értékelési szempontjai a következők:

- Kreatív problémamegoldás
- Szakismeret
- Szakirányú gyakorlat, tapasztalat
- Nyitottság a változásra
- Megbízhatóság, pontosság, precizitás

A fizikai munkakörök értékelési szempontjai a következők:

- Szakismeret
- Szakirányú gyakorlat, tapasztalat
- Megbízható, pontos, precíz, fegyelmezett és minőségi munkavégzés
- Felelősség, pszichés terhelés

Az irányítói munka értékelési tényezői a következők:

- Stratégiai tervezés
- Döntés
- Munkatársak menedzselése
- Munkatársak iránti személyes figyelem és empátia
- Mások befolyásolása-meggyőzése (szuggesztivitás)
- Konfliktusok kezelése
- Irányítás komplexitása

A külső ügyfélkapcsolatok értékelési tényezői a következők:

- Kommunikáció
- Ügyfelek kezelése
- Fellépés

- Számszerűsített adatok

A munkacsoport konkrét teljesítmény- és minőségelvárásokat határozhat meg, amelyekhez viszonyítva értékelni, minősíteni lehet az adott munkakörben dolgozó munkáját.

- Az egyéni értékelési tényezők

A vezetőknek lehetősége van arra, hogy munkatársai munkáját, magatartását egyénre szabott értékelési tényezők alapján is megítélje. A vezető (munkatársai egyéni képességei, személyiségük alapján, illetve a munkakör ismeretében) meghatározhatja azokat a tényezőket, amellyel nyomon tudja kísérni munkatársai egyéni hozzájárulását a szervezeti célokhoz, illetve meg tudja ítélni személyes fejlődésüket. Az egyéni értékelési tényezők meghatározása feltételezi, hogy a vezető jól ismeri munkatársait, és ehhez meg tudja választani a legmegfelelőbb értékelési tényezőket. Az egyéni értékelési tényezők segítségével válik lehetővé, hogy az értékelés igazán személyessé váljék és az adott egyén magatartására, munkájára irányuljon.

A rendszer kidolgozóiban felvetődhet a kérdés: szükség van-e súlyozásra az értékelési tényezők között? A vezető és a munkatársai kapcsolatában egy-egy értékelési tényező felértékelődhet. Ezt a tényt a rendszer kidolgozásánál

nem lehet figyelembe venni. Ennek ellenére arra is van példa, amikor az értékelési tényezők között van fontossági sorrend (Ménes, 2008).

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 tényezőkenti értékelést mutatja, hanem a végső értékelésre ad megoldást. A vezetőnek a tényezőkenti értékelések alapján ki kell alakítania álláspontját az értékelt munkatársa teljesítményére, szervezeti magatartására általában is. A vezető az értékelés alapján összegzi az értékelési időszakokra 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. Újító,

kezdeményező lépéseket tett a még hatékonyabb és eredményesebb munkavégzésre. Teljesítménye, magatartása példaértékű.

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 megbeszélte 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).

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 végsőkéig 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.

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).

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. Feladata kettős: egyrészt tanácsadás, másrészt ellenőrzés, a szereplők munkájának figyelemmel kísérése.

3.1. A hipotézisek vizsgálata

1. Hipotézis: Lehetséges egy olyan teljesítményértékelési modell kidolgozása, amely a verseny- és a közsféra szervezeteire egyaránt alkalmazható.

Az igazán sikeres teljesítményértékelés csakis az lehet, amely következményekkel jár, motiváló hatású. Például az a teljesítményértékelés, amelynek nincsenek anyagi következményei, és motiváló hatása, komolytalanná válik. Többek között ezért nem sikerül a közsférába 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 nagyobb anyagi juttatásokat, és a motivációk is elmaradtak. A legjobbnak tartott teljesítményértékelési modell is semmit sem ér, ha nincs motiváló hatása és nincs anyagi következménye. Az első hipotézisre a válasz igen.

2. Hipotézis: Az értékelési eredmény méltányosságára a procedurális és interperszonális igazságosság jelentős hatással van.

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 (Ménés, 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 vezettek 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 önértékelést megfelelően kell kezelni az értékelési folyamatban.

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 értékeltek egyre reálisabbá 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 és a státuszbeli különbséget 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 minden áprilisban tartandó kis összejövettel (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 és a státuszbeli különbséget a vezető és a beosztottak között.

4. Következtetések és javaslatok

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. 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 megbeszéljük, 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 értékelték egyre realisabbá 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.

- Kutatómunkám felsorolt megállapításain kívüli eredménynek tekintem a teljesítményértékelés gyakorlati alkalmazását. Részt vettem mind a versenyszférában, mind a közsférában alkalmazott teljesítményértékelési rendszerek kidolgozásában, bevezetésében és működtetésében. A gyakorlatban szerzett tapasztalataimat – ha nem is minden esetben de – több alkalommal is publikáltam.

A témakörhöz kapcsolódó publikációk:

- Ménes András (2005): Értékítélettől 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 jószerével 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.

5. Az értekezés újdonsága és újszerűsége

Amikor a disszertációmhoz 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. Ilyenre még nem volt példa sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban.

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.

6. Publikációk

Tudományos folyóiratokban megjelenő közlemény

Idegen nyelvű

- **András Ménes** Regional Progress of the Lisbon Strategy Objectives in the European Region. *Regional and Business Studies*. 2011 Vol. 3 No. 1-2. pp. 47-54. (ISSN 2061-2311)

Magyar nyelvű

- **Ménes András** (2002): Miért éppen személyügyi szervező?
Humánpolitikai Szemle, 2002./2., 30-33. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2002): Deviáns kreativitás – kreatív munkaerő.
Humánpolitikai Szemle, 2002/11., 55-57. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2003): A vezető energiatartaléka: az önismeret.
Humánpolitikai Szemle, 2003./1., 47-48. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2003): Oktatástól az emberi erőforrás felhasználásáig.
Humánpolitikai Szemle, 2003./11., 62-65. o. (ISSN 0865-7009)
- Kassai E.- **Ménes András** (2004): Számítógép és kreativitás.
Humánpolitikai Szemle, 2004/1., 49-56. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2005): Értékítélettől 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** (2006): A tudományos tevékenységek teljesítményértékelése
Valóság 2006./8., 46-51. o. (ISSN 0324-7228)
- **Ménes András** (2007): A tudományos tevékenységek teljesítményértékelése
Humánpolitikai Szemle 2007./1., 58-64. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2007): A tudományos tevékenységek teljesítményértékelése
Marketing & Menedzsment 2007./1., 63-67. o. (ISSN1219-0349)
- Egri Zoltán – **Ménes András** –
Tánczos Tamás (2007): A tudásbázis és munkaerőpiaci jellemzők regionális összehasonlító elemzése az európai térségben a Lisszaboni stratégia tükrében
Humánpolitikai Szemle 2007./2., 17-27. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2009): Várjuk az andragógusokat
Humánpolitikai Szemle 2009/7-8, 105-110. o. (ISSN 0865-7009)
- Egri Zoltán – **Ménes András** -
Tánczos Tamás –
Törőcsik Viktória (2009): A fejlődés humán és gazdasági vonatkozásai a regionális Közép-Kelet-Európában
Humánpolitikai Szemle 2009/9-10, 110-129. o. (ISSN 0865-7009)
- Egri Zoltán – **Ménes András** -
Tánczos Tamás –
Törőcsik Viktória (2009): A fejlődés humán és gazdasági vonatkozásai a regionális Közép-Kelet-Európában
Valóság 2009/12, 59-74. o. (ISSN 0324-7228)
- **Ménes András** (2010): Legyen saját teljesítményértékelési rendszerünk.
Humánpolitikai Szemle 2010. szeptember, 64-70. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2010): A munkatársak értékelésének kényelmetlensége.
Munkügyi Szemle 2010./IV., 61-65. o. (ISSN 0541-3559)
- **Ménes András** (2010): 35 év az emberi erőforrás és a művelődés szolgálatában.
Humánpolitikai Szemle 2010. november, 14-19. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2011): Gondolatok egy egyetemi karról.
Humánpolitikai Szemle 2011. április, 68. o. (ISSN 0865-7009)

- **Ménes András** (2011): A beosztottak bevonása a döntéshozatalba.
Munkaiügyi Szemle 2011/III, 48-51. o. (ISSN 0541-3559)
- **Ménes András** (2011): A munkahelyi légkör jelentősége.
Munkaiügyi Szemle 2011/IV, 43-47. o. (ISSN 0541-3559)
- **Ménes András** (2011): A lélek válságától a válság lelkéig.
Humánpolitikai Szemle 2011. december, 64-65. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2012): Vezetésről mindenkinek.
Humánpolitikai Szemle 2012. január, 79. o. (ISSN 0865-7009)
- **Ménes András** (2012): Gondolatok eladósodottságról, globalizációról, munkáról.
Munkaiügyi Szemle 2012/II., 99-100.o. (ISSN 0541-3559)
- **Ménes András** (2012): Az emberi erőforrás fejlesztéséért – andragógiai kutatások és fejlesztések.
Humánpolitikai Szemle 2012. július- augusztus, 102-103. o. (ISSN 0865-7009)

Konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve

Idegen nyelvű

- **András Ménes** (2006): Communication Work of a Medical Representative and Evaluation of Performance (Az orvoslátogató kommunikációs munkája és teljesítményének értékelése.) Symposium For Young Researchers, Feast of Hungarian Science. Budapest, November 3, 2006. 107-115p. (ISBN 963-7154-53-1)
- **András Ménes** (2007): Dramaturgical study of meetings between general practitioners and representatives of pharmaceutical companies (Az orvos és orvoslátogató közti kommunikáció oktatásának dramaturgiája.) Symposium For Young Researchers, Feast of Hungarian Science. Budapest, November 16, 2007. 123-129p. (ISBN 978-963-7154-64-5)

Magyar nyelvű

- **Ménes András** (2007): Környezetvédelem piaci vagy állami módon?
DOSZ – Tavaszi szél. Budapest, 2007. május 17-20. 342-345p. (ISBN 978-963-8769-0-9)
- **Ménes András** (2008): Humán erőforrások vizsgálata az EGIS Gyógyszergyárban. DOSZ - Tavaszi szél. Budapest, 2008. május 23-25. 520-525 p. (ISBN 978-963-8769-2-3)
- **Ménes András** (2008): Szellemi dolgozók munkájának és magatartásának értékelése a Bratislava-i (Szlovákia) Postánál. DOSZ – Tavaszi szél. Budapest, 2008. május 23-25. 513-519 p. (ISBN 978-963-8769-2-3)

Egyéb publikáció

- **Ménes András** (2006): A tudományos tevékenységek teljesítményértékelése
Új Honvédségi Szemle 2006./12., 75-80. o. (ISSN 1216-7436)
- **Ménes András** (2009): Száznolcvan éve született August Kekulé
Magyar Kémikusok Lapja 2009. október, 317. o. (ISSN 0025-0163)
- **Ménes András** (2011): Száztíz éve született Linus Pauling.
Magyar Kémikusok Lapja 2011. május, 162-163. o. (ISSN 0025-0163)
- **Ménes András** (2012): Százhatvan éve született Emil Fischer
Magyar Kémikusok Lapja 2012. szeptember. 281. o. (ISSN 0025-0163)