

## SZERVEZETI HATÉKONYSÁGNÖVELÉS A HR ESZKÖZEIVEL – ÁLOM VAGY VALÓSÁG?

## ORGANIZATIONAL EFFICIENCY ENHANCEMENT WITH HR TOOLS – DREAM OR REALITY?

**ANDREA KÓPHÁZI<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> EGYETEMI DOCENS, NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR, SOPRON, MAGYARORSZÁG, ANDREA@KTK.NYME.HU

**ANDREA KÓPHÁZI<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> ASSOCIATE PROFESSOR, UNIVERSITY OF WEST HUNGARY FACULTY OF ECONOMICS, SOPRON, HUNGARY ANDREA@KTK.NYME.HU

### **Absztrakt**

*Valamennyi szervezet életében folyamatos és kiemelt igény a hatékonyságnövelés. Az állandó megszorítások, a kiszámíthatatlan piaci viszonyok, a folyamatos változás arra készítet valamennyi szervezetet, hogy erőforrásait a legoptimálisabban használja fel. Az emberi erőforrás szerepe vitathatatlan. A vele való foglalkozáshoz kapcsolódó eszközök, rendszerek használata azonban nagymértékben a vezetők attitűdjeitől és értékeitől függ. Ki mit választ és milyen eredményekre/következményekre számíthat... Erre keressük a választ*

**Kulcsszavak:** változás, vezetői szemlélet, hatékonyságnövelés, szervezeti képességek, HR eszköztár

### **Abstract**

*Efficiency enhancement is a continuous and emphasized need of all organizations. Constant restrictions, unpredictable market conditions, continuous change make all organizations use resources most optimal way. Role of human resource is undoubted. How to use its tools, systems depend on managerial attitude and values. What to choose and what results/consequences to expect: This is the question.*

**Keywords:** change, managerial approach, efficiency enhancement, organizational skills, HR tools

Az elmúlt időszakban kialakult gazdasági válság hatásai jellemzően valamennyi munkáltatót érintik. A csökkenő fogyasztás, a csökkenő rendelésállományok, a fogyasztói szokások átalakulása valamennyi szervezet működésére hatást gyakorolnak. Napjaink szinte valamennyi szervezete kiutat keres a válság okozta helyzetből. Több tényező változókkal és több ismeretlenes egyenletekkel kell dolgoznunk. A szervezeti folyamatok összetevői közül az emberi erőforrás az egyik legkényesebb és egyben legmeghatározóbb erőforrás is. Valamennyi tényező mozgásba hozatala ettől az erőforrástól függ, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani rá.

A vállalatoknak/intézményeknek sokféle kihívással kell szembenéznük, amelyek új hozzáállást, újfajta képességek kifejlesztését igénylik. Elmondható, hogy legjelentősebb versenykihívásnak a változás tekinthető. **A szervezeteknek képesnek kell lenni a gyors és folyamatos tanulásra, a szüntelen megújító tevékenységre, az új stratégiai célokra való zökkenőmentes átállásra.** Ez szüntelen kételkedést jelent a jelen helyzet stabilitásában és éberséget követel meg a változás legapróbb jelének észrevételére. A szervezeti képességek révén, például gyorsasággal, tanulási képességgel, az alkalmazottak kompetenciájával vihető győzelemre a versenytársakkal folytatott harc. Minden más lemásolható: a technológia, az értékesítés, a gyártás, és a termék maga. Ami a vállalatokat megkülönbözteti: az alkalmazottak tehetsége, közreműködése és elkötelezettsége. Az üzleti verseny győztesei és vesztesei között elsősorban az jelenti a különbséget, hogy melyikük képes gyorsabban reagálni a bekövetkező változásokra. A szervezetek a nyílt rendszerek kategóriájába tartoznak, tehát működésük során állandó kölcsönhatásban vannak környezetükkel. A kölcsönhatás egyik összetevője, hogy a környezet befolyásolja a szervezet működését. Másrészt viszont a szervezet is visszahat a környezetére, s megpróbálja alakítani azt a saját céljainak megfelelően. A szervezet és a környezet kapcsolatának vizsgálatakor kiindulópont a szervezet és a hangsúly arra helyeződik, hogy miképpen alkalmazkodik a szervezet a meglévő környezeti feltételekhez, illetve azok változásaihoz. A válság egy olyan helyzetet teremtett, ahol az előbb leírtak fokozottan előtérbe kerültek. Valamennyi gazdasági szereplő és vezető számára egy új helyzet alakult ki, melynek elmélyülése és átfogóvá válása a kezelés szempontjából előtérbe helyezte a HR szerepét.

**A humánmenedzsment számtalan eszköze áll rendelkezésünkre a különböző helyzetek kezelésére,** de semmi esetre sem tehetjük meg azt, hogy egyik vagy másik eszköz/intézkedés kizárólagosságát hangsúlyozzuk. Előre kell vetíteni azt, hogy valamennyi alternatíva előnyökkel és hátrányokkal egyaránt jár, a szervezeteknek, a vezetésnek mérlegelnie kell azt, hogy a nála kialakult helyzet megoldására melyik intézkedéscsomag a legmegfelelőbb. Ezen túl megjegyezném azt is, hogy a témára irányított figyelem során több esetben tapasztalható a „kisebb ellenállás”, a „kevesebb konfrontáció/kényelmesebb megoldás” alkalmazása, mint az, hogy valóságosan a szervezetek hosszú távú stabil működését biztosítani tudó döntéseket hozzák meg. A racionális, mégis hosszú távon eredményes szervezet kialakítása mély szakmaiságot, cég iránti egyértelmű elkötelezettséget feltételez amellet, hogy sajnos a döntések meghozatala számos esetben bizony a vezetők számára kényelmetlen helyzeteket teremthet. Úgy gondolom, hogy ezek viszont áthidalhatók úgy, hogy tiszteljük az embert, a szakmailag hitelesen alátámasztott – egyéni érdekektől mentes – döntéseket megfelelően kommunikáljuk. **Kiemelt szempontnak tartom az etikus vezetői magatartást és szakmaetikai irányelvek betartását.** Úgy vélem, hogy ezek nélkül önmagában nem lehet sikeres semmilyen döntés, semmilyen módszertan sem. A várható döntések kommunikálása, a lehetőség megadása a választásra mindenképp tompít az esetleges kellemetlen döntések meghozatalakor kialakuló kényelmetlen helyzeteken.

**Valamennyi vállalkozás célja a hosszú távú működés, melyet a leggazdaságosabban és a leghatékonyabban kíván megvalósítani.** Ahhoz, hogy ez a célkitűzés teljesülhessen fokozottan kell figyelni az erőforrások elosztására, a folyamatok működtetésére, az emberi erőforrás kvalifikációjára egyaránt. **Ha elfogadjuk igaznak, hogy magasan kvalifikált, lojális alkalmazottakkal és jól szervezett folyamatokkal tudjuk ezt megvalósítani, akkor a szervezetet működtető alapértékeket, a stratégia fő irányát már meghatároztuk.** Ezáltal könnyebb lehet a lehetőségek vizsgálata, mivel a racionalitás mellett a humánus gondolkodás, a felelősség vállalása is megjelenik az értékek között.

Mivel általánosan megállapítható, hogy a munkáltatók/vezetők többségének nincs kellő tájékozottsága, ismeretanyaga arra vonatkozóan, hogy milyen egyéb lehetőségei vannak, ezért fontos, hogy a szakmai

kompetenciákkal rendelkező, HR terület munkatársait bevonják a döntések előkészítésébe, az alternatívák kidolgozásába. Jellemzően a több 100 főt foglalkoztató munkáltatóknál a bevonás már jellemző, de a döntések meghozatalában csak csekély számban vesznek részt.

A különböző szervezetek esetében a HR tevékenység **eltérő lehet** attól függően, hogy az adott munkáltatónál a vezetők **milyen mértékben tudnak azonosulni ezzel a szemlélettel és milyen mértékben fogadják el az eszköztár alkalmazásának eredményességét.** Az intézkedések meghozatalakor figyelembe kell venni azt a szempontot is, hogy egyrészt vannak rövid- és hosszú távú hatásai, másrészt erősíthetik, vagy gyengíthetik a munkatársak elkötelezettségét. A döntések meghozatala előtt mindenképp mérlegelni kell. Célszerű szem előtt tartani a választáskor, hogy a rövid távon pozitív hatások nem eredményeznek-e a hosszabb távon előnyöket meghaladó mértékű hátrányokat, nem rombolják-e túlságosan munkatársaink elkötelezettségét. A rövid távon gazdasági hatást eredményező intézkedések arra alkalmasak, hogy szinte azonnal segítsenek a költségek csökkentésében, s ezáltal pénzügyi egyensúly megteremtésében, de hatására nem alakulnak ki új struktúrák, a szervezet nem javítja reagáló képességét, perspektivikusan nem javítja a cég helyzetét. A **gazdaságilag egyértelműen előnyösnek tűnő intézkedések** – túlmunka csökkentése, bérek befagyasztása, a kölcsönzött munkaerő leépítése, képzések leállítása, szociális-, béren kívüli juttatások elvonása, ösztönzés mértékének csökkentése, munkaidő csökkentése, - **a tüneteket kezelik a problémát nem.** Ezekkel az intézkedésekkel valamilyen, a szervezet és /vagy a munkavállalók számára fontos értékeket sértünk meg, még ha kényszerből tesszük is. Mindenképp törekednünk kell arra, hogy a rövid távon eredményeket hozó intézkedések mellett átgondoljuk azokat, amelyek hozzájárulnak a szervezetek részlegesen, vagy teljesen új pályára állításához.

A következőkben vizsgáljunk meg néhány, HR intézkedést ill. HR eszköz alkalmazását és annak gazdasági ill. a szervezetek működésre valamint emberi erőforrásra gyakorolt hatását.

Az **alaphérek befagyasztása** esetében a kötelező mértéken túl nem vállalja a munkáltató a bérek emelését, ennek következtében a reálkeresetek csökkenhetnek, a munkáltatónak is költségcsökkentést jelent, de a munkahelyek megtartását eredményezheti.

A **kölcsönzött munkaerőre** a csökkenő megrendelések miatt kisebb mértékben, vagy egyáltalán **nincs szükség**, amire eddig fordított összeg egyértelmű költségmegtakarítást jelent, ugyanakkor a munkaerőtől való megválás nem jelent személyes terhet.

A **képzések leállításának** lényege, hogy a közvetlenül nem az aktuális tevékenység ellátásához szükséges képzésekre koncentráljon. Ez mindenképp költségcsökkenést jelent a munkáltatónak, ugyanakkor a képességek fejlesztését korlátok közé szorítja.

Az **ösztönzési rendszerben bekövetkező változtatások** – akár a csökkentés, vagy a megszüntetés - mindenképp valamennyi munkavállalót „érzékenyen” érint, ugyanakkor a munkáltatóval szembeni elkötelezettséget is csökkentheti. Mérleg másik oldalára kell tenni azt, hogy megfelelő kör számára, megfelelő mértékben történő alkalmazása háttérbe szorítja a hátrányokat. A magasabb vezetők, tevékenység eredményességére közvetlenül hatást gyakorolók, kiemelt teljesítményt nyújtók számára kialakított – még csekélyebb mértékű ösztönzés is – rendszerek átlagon felüli ösztönözöttséget eredményezhetnek. Vigyázni kell azonban arra, hogy az ösztönző elemeket ne mindenre terjesszük ki, mert elveszti az ösztönző jellegét, az általános alkalmazás esetében nem érünk célt vele. Ugyanakkor megvonás esetén a káros hatás előtérbe kerül.

A szervezetek működése során vannak, illetve lehetnek olyan esetek, amikor a **létszám csökkentése, mint a racionalizálás eszköze** fel sem merül az intézkedések között, viszont a jelentős visszaesést elszenvedő cégek esetében lehet, hogy ez az egyetlen megoldás. A létszám csökkentése is többféle módon hajtható végre. Van az úgynevezett „fünyíró elven működő” egyéni és szakmai kompetenciákat nem vizsgáló leépítések. Ez lehet, hogy kényelmes, de semmiképp sem mondható hosszú távon eredményes megoldásnak. A munkavállalók munkáltatóba vetett bizalma megrendül, nem jelennek meg a döntés mögött az alapértékek, az igazodási pont. A **próbaidős alkalmazottak elküldése, a korengedményes nyugdíjazások, a nyugdíj mellett foglalkoztatott ill. kölcsönzött munkaerő elbocsátása** mind-mind olyan megoldás, ami mögött inkább a kényelem, az „adja magát” megoldás – egyértelmű indok -, mint a szakmaiság húzódik. A korengedményes nyugdíjazást emeljük ki ebből a körből. A nyugdíjkorhatár eléréséhez közel álló munkavállalók és a munkáltatók közös megegyezésével

megszülető megoldás azért több szempontból eltér a többi, példaként felsorolt lehetőségtől. A válság hatására olyan munkavállaló esetében - akivel eddig elégedett volt a munkáltató, de munkája feleslegessé vált – nagy gyakorisággal alkalmazzák ezt a megoldást. Mindenek előtt azért, mert nem kell felmondani, így a kellemetlen oldalt ki tudjuk küszöbölni. Ez az egyik. Ugyanakkor ott a másik oldalon az, hogy hosszú távon ugyan költséget spórolunk, de jelentős, egyösszegű kiadást jelent a munkáltatónak az, hogy a korhatár eléréséig előre egy összegben befizeti a munkavállaló nyugdíját a nyugdíjalapba.

A **teljesítmény alapú elbocsátások, a minőségi munkát kevésbé nyújtó alkalmazottak elbocsátása** kétség kívül kényelmetlenebb megoldás – sokszor személyes kapcsolatokat érintő -, de az ott maradó munkatársak számára értéket közvetítő, megbecsülést sugalló és mindenképp a vállalati lojalitást erősítő intézkedés. A munkáltatónál már működő teljesítményértékelési rendszer alapján a leépítendő körbe mindenki számára egyértelműen megfogalmazott minőségi és mennyiségi kritériumok nem-, vagy gyengébb teljesítéséből eredő elbocsátás mögött kellő szakmai érv húzódik meg, így az elbocsátás kellemetlen hatásai mindenképp tompíthatók, ugyanakkor kétségkívül így is kellemetlen a döntés. Ezen módszer következetes az alkalmazásának hatására javul a cégnél dolgozók átlagos teljesítményszintje.

Az egyik leggyakrabban alkalmazott racionalizálást támogató intézkedés a **létszámfelvétel leállítás**a. Ebben az esetben a létszám **természetes fogyása – a fluktuáció, a határozott idejű szerződések lejárat**a - biztosítja a költségek csökkenését. Nem biztos azonban az, hogy a természetes fogyás a leggyengébb teljesítményt nyújtóktól szabadítja meg a szervezeteket. Ez a megoldás kétségtelenül a vezetés számára egy kényelmes, sérülésektől mentes alternatíva. Abban az esetben, ha ezt a döntést meghozzuk, meg kell vizsgálnunk azt is, hogy milyen további intézkedéseket kell tennünk ahhoz, hogy a célként megfogalmazott irányt megtarthassuk. Vagyis a magasan kvalifikált munkaerő foglalkoztatása és a jól szervezett folyamatok szempontjait szem előtt kell tartanunk. A létszámstop önmagában nem elégséges és nem befejezetett intézkedés. A munkaerő természetes fogyásából eredő esetleges megtakarítások mindenképp költségcsökkenést eredményeznek, ugyanakkor el kell gondolkodnunk azon is, hogy az így megmaradt munkaerő állomány megfelelő tudással rendelkezik-e a feladatok maradéktalan ellátásához. A jelenlegi munkakörök, szervezeti folyamatok változatlan formában működtethetők-e tovább vagy sem. A leírtakból következik, hogy ez a módszertan több, másik területet érintő kérdés vizsgálatát teszi szükségessé annak érdekében, hogy a hatékony működést biztosítani tudjuk.

A lehetőségek között kap helyet **az egyes tevékenységek kiszervezése** is, bár ennek eredményessége több dilemmát vet fel. Ha a folyamatok racionalizálása mellett egy költséghatékonyabb megoldást szeretnénk, akkor ez is szóba jöhet. Itt a fő kérdés az, hogy valóban meg tudjuk-e oldani azonos, vagy hasonló színvonallal ennek a tevékenységnek az ellátását. Az mindenképp elmondható, hogy a munkabérek ezáltal csökkennek, ami viszont nem biztos garancia az a minőség és a költséghatékonyság. Ezen döntés meghozatala előtt célszerű egy komplex átvilágítás és számítások elvégzése mellett jól körülnézni a tevékenységet végzők piacán a minőségi garancia érdekében. Nem elhanyagolható szempont az sem, hogy a tevékenységet eddig végzőktől meg kell válnunk. Amit tehetünk a szolgáltatást végzőknek ajánlani a tőlünk elbocsátott munkaerőt, amennyiben nem minőségi csere, hanem kizárólag költséghatékony megoldás miatt döntöttünk így.

Amennyiben a szervezetnél a hosszú távú gondolkodás a jellemző további lehetőségként kezelheti a **rész munkaidős foglalkoztatást/a munkaidő csökkentését** amelyek egyértelműen munkahelymegtartó szándékkal történő intézkedések közé tartoznak. Ennek a megoldásnak több előnye is van. Egyrészt, hogy nem kell megválni jelentős többletköltséggel a munkavállalóktól, ugyanakkor a kilábalás esélyeit tartogatja a rendszer a számukra. Továbbá pedig az elbocsátás helyett még mindig jobb megoldás a **csökkentett munkaidőben történő foglalkoztatás**. Ami ennek a megoldásnak a nehézsége, hogy el tudjuk fogadtatni a munkavállalókkal a csökkentett munkaidőt. Magyarországon nem annyira elterjedt ez a foglalkoztatási forma, pedig így szélesebb munkavállalói réteg kaphatna munkát. Vannak munkavállalói rétegek, akik számára ez a forma kiváló lehetőséget biztosít, ugyanakkor meg kell említeni azt, hogy a magyar bérek esetében ennek hátránya az, hogy a kevesebb munkaidővel az amúgy is alacsony bérek tovább csökkennek, így már az egyes háztartások léte veszélybe kerül.

Egyre elterjedtebb foglalkoztatási forma a **vállalkozói jogviszony**. A munkáltatók számára ez egyértelműen költségtakarékos megoldást jelent. A szerződéskötéskor egyértelműen tisztázott mennyiségi

és minőségi kritériumok és a megállapodás után betartott szerződési feltételekkel a foglalkoztatás sokak számára biztosított. A tevékenység elvégzéséért járó juttatások kialakítása jelenti a sarkalatos kérdést. Mennyire kiszámítható és teljesíthető az a jövedelem, ami ahhoz kell, hogy a vállalkozó a megélhetését biztosítani tudja, de hosszabb távon munkalehetőséget biztosít. Mint mindennek, ennek is két oldala van. Vannak olyan munkavállalók, akik a vállalkozói jogviszony nyújtotta szabadság, mozgástér előnyeit élvezik, amellyel egyfajta mennyiségi és minőségi teljesítés növekedés is várható. Sokan mondják, azt, hogy nincs főnököm, annyit keresek amennyiért megdolgozom. A teljesítményhez kapcsolódó juttatási rendszer, sok esetben kiszámíthatatlan jövedelem, valamint a munkaviszony előnyeivel nem rendelkező vállalkozási forma – pl. szabadság, szociális juttatások stb... hiánya azonban jelentős terhet is jelenthet, ami viszont a hatékonyság szempontjából ellenkező hatást válthat ki. Ezzel a foglalkoztatási formával viszont a munkáltató valamennyi munkaviszonyból eredő kötelezettségét áthárítja a vállalkozóra, így mindenképp számára költséghatékony, bár a szervezeti hatékonyság szempontjából megkérdőjelezhető alternatíva.

A hosszú távú gazdasági hatást eredményező intézkedések egyértelműen segítséget nyújtanak a hatékonyság növelésében, az újirányok meghatározásában. **A munkatársak jövőorientált fejlesztése**, a munkakörök helyes kialakítása, az adott munkakör ellátására kompetens személy foglalkoztatása mindenképp stabil és folyamatosan fejlődésre képes helyzetet eredményez. A munkatársak képességeinek fejlesztése, ismereteik bővítése, egyértelműen erősítik a tudás, a felkészültség, az ismeretek hasznosíthatóságának értékét. Az, hogy a kiemelten teljesítő munkatársak számára karrierfejlesztési programot indítunk, ezáltal számukra jól körvonalazható, perspektívákat biztosító helyzetet teremtünk. A célok meghatározása mindkét fél érdekeit szolgálja. További előnye a kiemelt munkatársak megtartása és egyben alapja a válságból való kilábalásnak az elkötelezett, minőségi munkaerő. Ahhoz azonban, hogy ezek a hatások egyértelműen bekövetkezzenek nagyon fontos az, hogy megtaláljuk és következetesen alkalmazzuk a kiválasztási technikát, megelőzve azt, hogy értékes munkatársak esetleg ne kerüljenek be ebbe a programba.

**Az egyik kiemelt eszköz a teljesítményértékelés, amely bevonult a vezetés alapvető funkciói közé.** A minőség szemléletű teljesítménymenedzsment módszer alkalmazásának célja elsősorban a szervezet fejlesztése. Diagnózist állít fel arról, hogy hol vannak a támogatásra, fejlesztésre szoruló gyenge pontok.

A teljesítményértékelés sikeres alkalmazásához nem árt, ha a munkatársak tisztában vannak a vállalat működésének tágabban értelmezhető céljával. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a hierarchia alacsonyabb szintjén dolgozók is érdeklődnek a cég jövője, stratégiája iránt, ez azért fontos, mert a felelősség tudat, a munka átértékelése javítja a teljesítményt.

A teljesítménymenedzsment kialakításához szükséges az is, hogy a vállalatnál kellő mértékű fontosságot tulajdonítsanak a teljesítménynek olyan alkalmas személyek, akik képesek ennek a fontosságérzetnek a hatékony továbbadására. Emellett kellene olyan képességek és eszközök, illetve helyzetek, amelyek a szervezet egésze számára továbbítják a fontosságigényt. Világos követelményekről és azok világos továbbításáról van szó.

A teljesítményértékelés változatos eszközrendszerét egyre tudatosabban alkalmazzák a szervezetek. A vezetők és a munkatársak produktumának objektív megítélése már csak **azért is hatékony módszer, mert a teljesítmények javítása és a munkatársakban rejlő képességek felismerése mellett a bérek és a jövedelmek megállapításának is az alapja lehet.** A hazai gyakorlat azt bizonyítja: a teljesítményértékelés - annak esetlegesen előforduló gyengeségei ellenére is - biztató távlatokat nyit a korszerű vállalatszervezésben. Az általánosan elterjedt értékelő rendszereket - jellemzően - az alkalmazottak munkájának megítélésére, illetve a vállalati struktúra fejlesztésére használják. A teljesítményértékelés sikere - és az általa kitűzött célok elérése - nagymértékben függ attól, hogy az érintettek mennyire fogadják el az erre működtetett rendszert és annak eszközeit. Megfigyelhető, hogy a hazai menedzserek gyakorta elhárítják az értékelő rendszerek bevezetését. Ez többféle okra vezethető vissza: egyfelől nem érzik teljes körűnek és objektívnek magát a rendszert, másrészt nem szívesen tárják munkatársaik elé a róluk alkotott véleményüket, hiszen a kritikus észrevételek feszültségekhez vezethetnek.

Az értékeléseknek valóban nagy dilemmája, hogy képesek-e kiküszöbölni az észlelési torzításokat, illetve a túlzott szigorúság, vagy a túlzott elnézés irányába mutató elhajlásokat. A tapasztalat azonban azt jelzi, hogy a jól strukturált és jól kidolgozott technika és szempontrendszer alkalmas az objektív mérésre. **Az értékelési rendszer legfontosabb kérdése persze az, hogy mit mér, azaz a magatartást vagy a végeredményt vizsgálja-e.** Az egyéni teljesítmények javításának és a szervezet fejlesztésének nem csupán az értékelő rendszer működtetése, de annak folyamatos fejlesztése is alapvető feltétele. Lényeges szempont hogy az értékelés révén a teljesítmények közötti különbségek tudatosulnak a szervezet tagjaiban - ez ugyanis **jobb munkára serkenti a beosztottakat** -, ha a továbbiakban a gyengeségekre tudatosabban odafigyelnek a munkatársak, illetve ha jobb fejlesztési terveket sikerül készíteni. Ezzel ellentétben viszont az értékelés több kárt okoz, mint hasznot, ha a vezetők és a dolgozók közötti viszony megromlik, ha a munkatársak együttműködési készsége visszafejlődik, ha az értékelést a beosztottak igazságtalannak tartják, s főként, ha az értékelés eredménye nem előrelendíti, hanem visszaveti az egyébként is gyengébb teljesítményű dolgozókat.

Hazai viszonylatban a multinacionális és a nagyvállalati körben viszonylag elterjedt gyakorlatról van szó, hiszen e cégek alapvetően szervezettek. Nem okoz gondot a teljesítményértékelés a produktív, fizikai munkakörökben - feltéve, ha jól szervezett cégről van szó - sokkal nehezebb a mérés az adminisztratív és a vezetői munkakörökben. A nagy és a közepes cégeknél a teljesítménymenedzsment - amely magában foglalja mindazon folyamatokat, amelyek a szervezet eredményességének javítását szolgálják - csak a legnagyobbaknak, s közülük is néhánynak van. Az viszont már jellemző, hogy a cégek bizonyos köre eljut a szervezetfejlesztésnek arra a szintjére, amelynek egyik nélkülözhetetlen eleme, hogy a teljesítményeket mérijék és értékeljék. A tudatosan szervezett folyamatoknál már a tervcélok meghatározásánál bevonják a dolgozókat a célok kitűzésébe. Egyre nagyobb szerepe van az értékelések közötti időszakban a vezetőknek - a **mentorálási** folyamatnak -, annak, hogy képesek-e egy támogató és nem számon kérő magatartás közvetítésére.

A legkevésbé a kisvállalkozások érdeklődnek az értékelő rendszerek iránt, amelyek működése sokszor hektikus, és számukra sokkal inkább a megmaradás a cél, mint a szervezetük tudatos fejlesztése. Ez a megállapítás azonban nem általánosítható, mivel a nagyobb cégek esetében is jellemző lehet ez az állapot. Ugyanakkor a tapasztalatok azt jelzik, hogy már megjelenik az értékelés néhány alapvető eleme, főként a kemény tényezőkre koncentrálna és ennek a bérrel történő összekapcsolása.

Jelentős hatásuk van a szervezetekben a **magatartásvizsgálatoknak**, a **személyiségelemzéseknek**, Ezek alapján ismerni lehet, milyen személyiségű embereknek milyen szerepek javasoltak, hol remélhető tőlük magasabb, képességeikhez közel álló produktum. A magatartásvizsgálatok, személyiségelemzések fő területe a pályaválasztás támogatása, de igen fontos a pályaalakmasság vagy pályamódosítás segítése is. Alapvető módszerek közé tartozik a **munkára fordított idő, energia mérése**. Ezen az elven alapul a normaóra rendszer, amely a munkamennyiséget az elvégzéséhez szükséges munkaidőben fejezi ki ill. a teljesítmények **fizikai megvalósulása alapján történő mérés**, abban az esetben, ha a munkavégző számára valamely közvetlenül is jól mérhető feladatot határoznak meg. A munkára fordított idő mérése ellen sok kifogás lehet indokolt, ennek ellenére elterjedtsége alapján meghatározó teljesítménymérési rendszer, ami abban az esetben segíti a vezetést, ha a szükséges munkamennyiség megállapítása biztos alapokon nyugszik.

Egyre több olyan módszert is alkalmaznak, amely a **képességek, a felkészültségek felhasználását, azok változtatását** mérlegeli. Ennek alapja, hogy a tanulási és változtatási képességek, készségek felértékelődtek, fontosabbak lettek, mint a közvetlen teljesítményjellemzők. Ezért ha egy munkavállaló képes változni, alkalmazkodni, fejlődni, akkor ezt mint teljesítményt értékelik. A tanulás, változás képességét és annak alkalmazását egyébként többnyire nem közvetlenül mérik, hanem hatásaikon keresztül.

Az alkalmazott technikák közül a legelterjedtebbek egyike **munka-, munkakör-, munkahelyelemzés**, amely valamely munkafolyamatot és annak elvégzését aprólékos gondossággal vizsgálja. Az ilyen elemzések adnak választ arra, hogy milyen teljesítménytartalmak tárhatók fel, milyen, a végeredmény szempontjából felesleges lépések, mozzanatok jelennek meg, amelyeket el lehet kerülni. A munkaelemzést abba a folyamatba illesztve szokták elvégezni, amely a vállalati célokhoz vezet. Elég

általános az a tapasztalat, hogy valamely munkakör ellátása lehet alapos, a munkateljesítmény lehet megfelelő, az egész mégis felesleges a célok elérése szempontjából. Ezek az elemzések végződhetnek úgy, hogy a teljesítmény növelése, a megtakarítások érdekében egyes munkafázisokat össze kell vonni, vagy éppenséggel el kell hagyni.

**Az értékelésre és teljesítmény mérésre használható technikák nagyon sokfélék, azok az igazán hasznosak, amelyek egyszerűek, jól átláthatók, érthetők, és ennek következtében jobban elfogadtathatók.**

A felsorakoztatott lehetőségek kiválasztása számos tényezőtől függ. Minden szervezet a saját értékrendje, prioritása és adottságai alapján kell, hogy döntsön. A vezetők felelőssége nagy, az etikus magatartás és a szakmaisággal megtöltött tartalom hosszú távon mindenképp elengedhetetlen. Úgy gondolom, hogy a HR tevékenység azáltal értékelődött fel a válságban, hogy a hatékonyságnövelés kezelésére ők rendelkeznek kellő szakmai felkészültséggel, hitelességgel és megfelelő eszköztárral, ami feltétlenül szükséges. A HR tevékenységei közül a jövő orientált feladatok/területek egyre nagyobb hangsúlyt kapnak. Kiemelt tere lesz a szervezeten belüli kommunikáció működtetésének, a konfliktus kezelési technikák alkalmazásának, a teljesítménymenedzsment kialakításának, és az ezekhez kapcsolódó képzéseknek, mivel e nélkül a szervezetek nem működtethetők eredményesen. További felértékelődő tevékenysége lesz a HR-es szakembereknek és a vezetőknek a változások kezelése, a munkatársak elkötelezettségének erősítése, rugalmas szervezetek kialakítása, a vezetés- és a szervezeti kultúra fejlesztése, az utánpótlás-tervezés amellyel biztosítani tudják a változó környezethez való alkalmazkodás képességét.

#### **Irodalom:**

- [1] ANDY NEELY- CHRIS ADAMS- MIKE KENNERLEY: Teljesítményprizma – az üzleti siker mérése és menedzselése, Alinea Kiadó Budapest, 2004
- [2] KOPHÁZI ANDREA: A válság hatásainak kezelése a humánmenedzsment eszközeivel - a felelős munkáltatók 51. Georgikon Nemzetközi konferencia, Keszthely 2009.10.01-02
- [3] KOPHÁZI ANDREA: Teljesítményértékelési rendszerek működtetésének dilemmái – teljesítménymérés vagy teljesítménymenedzsment 50. Georgikon Nemzetközi konferencia, Keszthely 2008
- [4] KOPHÁZI ANDREA: A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők 2008. 19. évf. 3. szám 3-16. Humánpolitikai Szemle
- [5] KOPHÁZI ANDREA: Szemelvények a vezetői munkáról - az eredményességre ható tényezők 2008. 19. évf. 6. szám 3-10 Humánpolitikai Szemle
- [6] KOPHÁZI ANDREA: Alkalmazott menedzsment és hatékonyság összefüggései az Erdészeti Részvénytársaságok gyakorlatában – Ph.D értekezés 2006
- [7] KOPHÁZI – KORÉN – MÉSZÁROS - SZAKÁLY: HR mérési technikák – innovációs tanulmány, Sopron, 2006
- [8] KOPHÁZI – KORÉN - MÉSZÁROS- SZAKÁLY: Teljesítményértékelési rendszerek működtetése és fejlesztése – innovációs tanulmány, Sopron, 2006
- [9] KOPHÁZI ANDREA: A szervezeti kultúra szerepe a gazdálkodó szervezetek hosszú távú működésében 2003. Szigorlat saját kutatások, interjúk.

#### **Recenzoval:**

PROF. ING. ADRIANA CSIKÓSOVÁ, CSC.  
TU V KOŠIČIACH, FAKULTA BERG, SLOVENSKO