

KAROLINY MÁRTONNÉ DR.

## TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A HR MUNKA KORONAGYÉMÁNTJA

### II. rész

# A teljesítményértékelési rendszerek tipikus vonásai

A cikksorozat első részében vázoltuk a felmérés és a mintabeli cégek főbb jellemzőit, valamint azokat a menedzsment eszközöket és HR megoldásokat, amelyek környezetében a vizsgált teljesítményértékelési eljárások működnek.

Ez a cikk a hazai értékelési rendszerek főbb elemeinek tipikus vonásait azonosítja. Olyanokat, mint a rendszer bevezetésének ideje és kezdeményezői, a célkijelölők, az értékeltek és az értékelők köre, a működtetés és karbantartás módja és szereplői, valamint a TÉR választott céljai, felhasználási területei. Tesszük mindezt úgy, hogy lehetőség szerint párhuzamot vonunk néhány európai ország gyakorlatának állapotjellemezőivel. Igyekszünk feltárni tehát, hogy idehaza is a méltó helyén áll-e már, és milyen állapotban, ez a fejlett világban a HR munka koronagyémántjának tartott kulcsfunkció.

### A bevezetés ideje és az először értékeltek köre

A rendszerváltás előtti időszakban a formális teljesítményértékelési eljárások, módszerek – a munkanorma kivételével – szinte teljesen hiányoztak a magyar szervezeti gyakorlatból. A ma alkalmazott rendszerek egyik fontos jellemzője lehet tehát, hogy mikor vezették be, illetve hogy hány éves tapasztalat áll működtetésük mögött. E tekintetben lehetnek különbségek munkaköri kategóriák szerint is. Ezért igyekeztünk feltárni, hogy mintabeli cégeinknél *mely munkaköri csoportokban, és mikor vezették be a TÉR-t.*

A mintaátlagot tekintve megállapítható, hogy egy-egy foglalkoz-

tatási körben átlagosan 4-5 éves TÉR-alkalmazási tapasztalattal rendelkeznek cégeink. Vannak közöttük néhányan, amelyeknél friss a *bevezetés* emléke, hiszen a válaszadás évében kezdték el alkalmazni a rendszert. Ha a *munkaköri kategóriákat* vizsgáljuk, megállapítható, hogy jellemzően a *vezetők* körében alkalmazták először a TÉR-t, kicsit később a fizikaiaknál. Utána következnek az adminisztratív, majd legvégül a szakalkalmazottak.

A *vezetők körében* a válaszadó cégek több mint 20%-ánál már 1995 előtt is használatos volt a TÉR valamelyik módszere. Sokhelyütt (36%-nál) 1996 és 2000 között vezették be, de legtöbbszörük (42%) csupán az új évezredben alkalmazzák.

A *fizikai munkakörökben* amiatt van némi eltérés az előzőektől,

mert alacsonyabb arányú a 10 évnél régebbi ilyen gyakorlat. Az *adminisztratív* munkakörökben, a válaszadók mintegy fele csupán néhány éves alkalmazási tapasztalattal rendelkezik, hiszen mintegy 50%-uk 2001 után kezdte el itt is használni az eljárást.

A *szakalkalmazottak* körében az előző csoportnál még kevesebb cég kezdte el az 1995 előtti alkalmazást, így jellemzőbb az 1996-2000 közötti bevezetés.

A fenti évszámok értékelésekor célszerű figyelembe venni azt a tényt is, hogy mintabeli cégeink tekintélyes hányada a rendszerváltás után jött létre, sőt jó néhányan 2000 után alakultak.

A TÉR bevezetése a nyugati gyakorlatban szintén a vezetők körében kezdődött, ám a szervezetek jelentős hányada már legalább húsz évvel ezelőtt rendelkezett 4-5 éves alkalmazási tapasztalattal.<sup>1-2</sup>

Az előzőekben vázolt átlagértékek mögött az is meghúzódik, hogy cégeink majd fele 2000 után, *minden alkalmazotti körére* kiterjedően, *egyidejűleg* vezette be a TÉR-t. Ez pedig egy másik fontos értékelési szempont, jellemző elemzésének fontosságára hívja fel a figyelmet. Mégpedig arra, hogy egy-egy cégnél egyidejűleg hány alkalmazotti körben, és közöttük milyen arányban működtek 2004-ben a TÉR-t.

Karoliny Mártonné dr. egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetési és Szervezési tanszék.

<sup>1</sup> Bureau of National Affairs: Performance Appraisal Programs – Personnel Policies. Forum Survey, 1983. The Bureau, Washington D.C.

<sup>2</sup> Phil Long (1986): Performance Appraisal: Revisited. Information and Advisory Services, IPM. London

## Az értékeltek köre és aránya a felmérés idején

A válaszadó cégek közül csupán néhányan (10% alatt) jelezték azt, hogy alkalmazzák ugyan a TÉR-t, de csupán egyetlen munkaköri kategóriában. Ezek pedig vagy csak a vezetők, vagy csak a fizikaiak körében használják az eljárást. A jellemző tehát az, hogy legalább kettő, de még inkább, hogy több munkaköri kategória alkalmazottainak teljesítményét értékeli formálisan. Éspedig a válaszadók meghatározó többségénél (70%-nál) egységes, egyforma rendszer segítségével. Alig húsz százaléknál ugyanis a válaszadók között azon cégek aránya, ahol nem egységes rendszert, hanem kettő vagy háromféle – munkaköri kategóriánként különböző – eljárást alkalmaznak. Ez jellemzően iparvállalatoknál fordul elő, ahol vannak fizikai dolgozók, és ők az értékeltek között vannak. Mintabeli cégeink jó részénél – pénzügyi és egyéb szolgáltatási szféra lévén – viszont nem is létezik fizikai munkakör.

Cégeink gyakorlatára az a jellemző – hiszen alig 15% a kivétel –, hogy amennyiben egy munkaköri kategóriában használják a TÉR-t, akkor az ide sorolt munkatársak *teljes körére* kiterjesztik azt. Továbbá a válaszadók háromnegyedére vonatkozóan elmondható, hogy ha egy cégnél használnak TÉR-t, akkor azt 2004-ben már többnyire minden munkaköri kategóriában, és ott a munkatársi kört teljes mértékben (100%) lefedően teszik.

Az értékeltek köre és a SZ/EE stratégia léte között statisztikailag érvényes kapcsolatra bukkantunk. Eszerint: ahol jelölték e dokumentum létét, ott a legjellemzőbb – és a vártnál több cégnél –, hogy legalább két munkaköri csoportot értékelnek. Ahol nincs írásos HR stratégia, ott nagyobb valószínűséggel értékeltek csupán egyetlen csoportot, és ezek a fizikaiak voltak.

Az 1. táblázat számai néhány európai ország évezredvégi gyakorlatát vázolják. Ezek alapján az

országok közötti hasonlóságokat, de lényeges eltéréseket is tapasztalhatunk.

A hazai helyzetképet e tükröben vizsgálva, lényeges elmaradást állapíthatunk meg, ám ennek legfőbb oka a késői kezdés.

Amennyiben az elterjedés üteme változatlan marad, van remény, hogy – ha nem is az EU-s átlagot, de pl. a finn vagy az osztrák helyzetet mielőbb elérjük. Ekkor mi is elmondhatjuk majd, hogy a gyémánt, a TÉR felkerült a HR koronára.

## A bevezetés kezdeményezői, a célok, felhasználási területek kijelölői

Még mindig a bevezetésnél maradva – hiszen ez sok cégnél még meglehetősen friss élmény – fontos kérdés lehet, hogy ki a bevezetés kezdeményezője, valamint hogy ki(k)nek van meghatározó szerepe a TÉR céljának, felhasználási területeinek kijelölésében.

A válaszok szerint a bevezetés *kezdeményezői* között, szinte azonos súllyal szerepel a felső vezetés és a külföldi anyavállalat. Mivel cégeink jelentős hányada külföldi tulajdonú, e hatás itt érhetően erőteljes. A kezdeményező rangsorában harmadik helyre került a SZ/EE részleg. Ebben a

részlegvezetők HR területre vonatkozó tanulmányai, frissen megszerzett szakismeretei és jó szervezeti pozíciójuk, befolyásuk vélhetőleg egyaránt szerepet játszott. Csupán az utolsó előtti helyen említik – részarányuktól elmaradó súllyal –, hogy a hazai tulajdonos kezdeményezésére indították el a TÉR alkalmazását. Végezetül, mindössze hárman jelölték, hogy külső tanácsadó cégeknek is volt szerepe a TÉR bevezetésében.

A TÉR *céljainak, felhasználási területeinek kijelölésében* szerepet játszó rangsora (zárójelben a jelölés gyakorisága) a következő:

1. felső vezetés (69)
2. SZ/EE részleg (39), majd e körtől messze leszakadva:
3. külföldi anyavállalat (14)
4. hazai tulajdonos (6)
5. külső tanácsadó (1)

Míg a kezdeményezők között a tulajdonosok szerepe domináns, a rendszer működtetési módjában kitüntetett szerepet betöltő célmeghatározáskor, a csúcvezetők és a SZ/EE szakembereké a kulcs szerep. Így az eredményekért, de a problémákért viselendő felelősség is őket illeti.

## Az értékelési célok, felhasználási területek

Az eljárások egyik legfontosabb jellemzője, hogy milyen cél(ok)ra hasznosítják eredmé-

1. táblázat

**Az egyes munkaköri kategóriákban teljesítményértékelési eljárást alkalmazó szervezetek aránya (%) 1999**

Országok	Munkaköri kategóriák			
	Vezetők	Szakalkalmazottak	Adminisztratívok	Fizikaiak
Ausztria	68	62	56	46
Egyesült Királyság	92	90	85	68
Finnország	47	52	51	42
Görögország	75	65	66	55
Írország	64	61	58	38
Olaszország	75	84	67	43
Svédország	89	94	95	80
EU átlag	72	74	67	56

Forrás: Chris Brewster-Wolfgang Mayrhofer-Michael Morley (Ed) (2004): *Human Resource Management in Europe*. Elsevier Ltd. Oxford

nyeit. Ettől néha eltérőek a rendszer bevezetésének, működtetésének meghirdetett, kommunikált céljai. Válaszadóink szerint viszont saját cégüknél e két szempont alapján, csupán jelentéktelen eltérések azonosíthatók.

A válaszadók az általunk megnevezett célok, felhasználási területek közül egyidejűleg többet is megjelölhettek. A jelölés gyakorisága alapján kialakult rangsor legelején és legvégén álló tényezők, mindkét szempont szerint fixen tartják pozíciójukat (lásd 2. táblázat).

A 2. táblázat tanulsága szerint a legtöbben úgy vélik, hogy az általuk alkalmazott TÉR legfontosabb célja és hasznosulási módja is az értékelt számára nyújtott visszajelzés és az ennek hatására javuló, erősödő *motiváció*.

E vélemény értelmezésekor megállapítható, hogy ezek egyrészt valóban a TÉR legáltalánosabban megfogalmazható céljai, illetve eredményei, emiatt érthető a rangsorvezetői pozíciójuk.

Másrészt érdekes lehet felidézni, hogy a múlt század 60-as éveiben – a TÉR kezdeti bevezetésének időszakában – az USA-ban és Angliában is erősen élt a „feedback” ösztönző erejében bízó feltételezés. Mintegy évtized elmúltával azonban itt a teljesítményértékeléstől, mint visszajelzéstől önmagában már nem várták sem az elégedettség, sem a hatékonyság fokozódását.

Véleménybemutató – értékelő elemzésünket folytassuk most a rangsor végére ugorva!

Az *elbocsátások* teljesítményfüggővé tételét mind a törekvésekben, mind a tényleges gyakorlatban, mint utolsó szempontot jelölték válaszadóink.

Az a magatartás, hogy egy-egy új rendszer kidolgozásakor, bevezetésekor szívesebben kommunikálják a, ha csak potenciális, ámdé mégis pozitív célokat, teljességgel érthető. Hogy használatát is csak legutolsó sorban emlí-

## 2. táblázat

A TÉR céljai, felhasználási területei

Rang-sor	Kommunikált cél	Rang-sor	Felhasználási terület
1	Visszajelzés, motiváció	1	Visszajelzés, motiváció
2	Vezető-beosztott kommunikáció javítása	2-3	Teljesítményarányos bér(emelés)
3	Képzési igénymeghatározás	2-3	Képzési igénymeghatározás
4	Teljesítményarányos bér(emelés)	4	Vezető-beosztott kommunikáció javítása
5	Teljesítményhez kötődő bónusz	5	Teljesítményhez kötődő bónusz
6	Előléptetés, átsorolás	6	Előléptetés, átsorolás
7	Elbocsátás	7	Elbocsátás

tek, talán annak tudható be, hogy cégeink többségének a vizsgált időszakban nem kellett megbirkóznia ilyen kellemetlen feladatokkal.

A leépítési döntések meghozatalakor a kiválasztási elvek között a gyenge teljesítményt szerepeltetni azonban racionális, sőt méltányos is lehet. Hiszen alternatívái például, az ún. „fűnyíró-elv”, „last in, first out” vagy a ami egyet jelent a hosszabb szervezeti múlttal rendelkezők védelmével.

A kommunikált célok és tényleges felhasználási területek rangsorában egyaránt azonos (5-6.) helyen állnak a teljesítményhez kötődő bónusz, illetve az *előléptetés*, átsorolás.

Az értékelési rendszerek alakulásának történelmét<sup>3</sup> vizsgálva, a kezdetekben igen fontos szerepet töltött be az előléptetés, átsorolás számára történő kiválasztás. Eleinte ugyanis sokan vallották és követték azt a feltevést, hogy ha valaki egy munkakörben jól teljesít, az jó előrejelzője annak, hogy más, fontosabb pozícióban is beválik majd. E feltételezést azóta sokan, sokféleképpen cáfolták, így a belső mozgásokhoz történő kiválasztáshoz ma már nem igen használják<sup>4</sup> a teljesítményértékelést. E tekintetben a mintabeli helyzet, illetve az azt tükröző vélemény megfelel a nyugati országokban tapasztalhatóknak.

A teljesítményhez kötődő *bónuszt* mind a kommunikált célok, mind a tényleges felhasználási területekről szóló vélemények rangsorában meglehetősen hátul, az ötödik helyen találjuk. Amennyiben összevetjük ezt azzal a korábban (lásd a cikk I. része) már elemzett véleménnyel, miszerint a mintánkban átlagosan 70%-os mértékben határozza meg a bónusz, illetve a prémium mértékét a TÉR eredménye – előkelőbb rangsorbeli pozíciót várhatnak.

Hasonlóan kérdéses a teljesítményarányos *béremelés* rangsorbeli 2-3. pozíciója, amennyiben mellé állítjuk azt a korábban már bemutatott véleményt, miszerint a teljesítményarányos béremelés megállapításakor átlagosan 60%-ban építenek a TÉR-eredményekre. Ez az arány sem kevés, de alacsonyabb, mint a bónusznál említetté. A most vizsgált rangsorban pedig fordított irányú a megjelenésük.

A TÉR pénzügyi eszközökkel való összekapcsolásának más országokbeli mértékéről a 3. táblázat segítségével nyerhetünk képet.

Az évezred végi EU-s gyakorlatot mutató 3. táblázat szerint országonként és munkaköri kategóriánként is jelentős különbségek tapasztalhatók. Szinte változatlanul mondható az USA-belől jóval lemaradó, de már a 70-es években kialakult, 40% körüli átlagérték. A hazai gyakorlat – mintabeli cégeink válaszadói szerint –

<sup>3</sup> Karoliny Mártonné (1994): *Egy teljesítményjavító szervezeti eszköz. Ipar-Gazdaság*, p. 53.

<sup>4</sup> Karoliny Mártonné (1994): *i.m.* p. 58.

3. táblázat

**Teljesítmény(értékelés)hez kapcsolt javadalmazás alkalmazása (%) 1999**

Országok	Munkaköri kategóriák			
	Vezetők	Szakalkalmazottak	Adminisztratívok	Fizikaiak
Ausztria	38	36	33	24
Egyesült Királyság	49	40	33	22
Finnország	35	43	38	40
Görögország	59	39	41	27
Írország	47	41	31	15
Olaszország	74	69	45	18
Svédország	20	12	12	16
EU átlag	46	46	37	28

Forrás: Chris Brewster-Wolfgang Mayrhofer-Michael Morley (Ed) (2004): *Human Resource Management in Europe*. Elsevier Ltd. Oxford

e tekintetben is az európai jellemzőket követi inkább, de az ottani átlagértékeket sem éri el.

A kommunikált célok között harmadik helyre rangsorolt *képzési igénymeghatározó* szerep, felhasználási területek szerinti rangsorban mutatkozó előremozdulását az I. részben bemutatott vélemények csak részben támasztják alá. Az értékelőlapok feldolgozásakor és a változtatási területek válaszainak elemzésekor viszont több erre utaló jel volt azonosítható.

A hazai helyzettel kapcsolatban jelzett potenciális vagy tényleges ellentmondások egy része származhat pl. abból, hogy e cikksorozat I. részében a HR kulcsfunkciók kapcsán vizsgált vélemények, számok, a mintabeli átlagértékeket tükrözik. Ezek mögött, mint azt láthattuk, a kérdések döntő többségénél erőteljes szórás tapasztalható.

Egy másik típusú magyarázó tényező lehet a válaszadók beállítottsága, TÉR iránti elkötelezettsége is. A válaszadók döntő része ugyanis, a SZ/EE részleg munkatársa vagy vezetője, akik – mint láttuk – jelentős szerepet töltek be a TÉR eljárásának kialakításában, céljaik kijelölésében. Szándékaik, elérni kívánt céljaik – sokhelyütt rövid tapasztalati háttérrel – talán kissé torzítják a tényleges helyzet észlelését, és ezek reális megítélésre alapozó véleményeiket.

Egy további lehetőség szerint, idehaza egyelőre még gyenge a TÉR más HR rendszerekkel kiépített tényleges kapcsolata.

### Az értékelők és felkészítésük

A kérdőívben feltüntetett lehetséges értékelők közül több egyidejű jelölésére is mód volt, hiszen az értékelés európai jellemzői szerint, többszereplős feladat. A következőkben bemutatandó rangsor a jelölési gyakoriság sorrendjét követi.

Az értékelők között a válaszadók 90%-a jelölte a *közvetlen felettest*. Mellette sokhelyütt (47%) építenek az önértékelésre is. Az értékelők rangsorában (30%-kal) harmadik helyen áll az értékelt felettesének főnöke. A válaszadók 12%-a jelölte, hogy az értékelt az értékelt beosztottja is lehet. Igen kevesen említik viszont, hogy az értékelésben résztvevők között, a külső ügyfél vagy az értékelt munkatársa, team-társa is szerepet kaphat.

Emlékezzünk itt vissza arra, hogy a cégjellemzőként vizsgált menedzsment módszerek, megoldások között legtöbbször, a teammunka szervezeti jelenlétét jelezték. Teammunkában dolgozni, és főként vezetőkként értékeltetni, vagy a teammunka valódi tartalmát, vagy pedig az értékelt megfelelő kiválasztását kérdőjele-

zi meg. Az alulról fölfelé történő értékelés viszont a hagyományos hierarchikus viszonyok korszerű irányba mozdulására utal.

Mint tudjuk, a formális teljesítményértékelésnek nincs hosszú távra visszanyúló hagyománya hazai szervezeteinknél. Sem az értékelőknek, sem az értékelteknek nincsenek tehát megalapozott tapasztalatai a működtetésben. A TÉR bevezetésekor az értékelési megbeszélésre mégis csupán az értékelők 2/3-át, az értékelteknek pedig csak a 40%-át készítették fel oktatási programok segítségével.

E jellemző ismét statisztikailag érvényes módon kapcsolódik a cégmérethez. Míg a kicsiknél (100 fő alattiak) kevésbé jellemző a TÉR-hez kapcsolódó képzési program, a nagyok (1000 fő feletti) esetében, és ahol HR részleg is tud támogatást adni, viszont szinte mindenhol megtalálható.

### Az értékelés gyakorisága

Az eljárás egy további fontos jellemzője, hogy *mikor, milyen gyakran* kerül sor az értékelésre. Mintabeli cégeink eljárási között a leggyakoribb (48%) az évi egyszeri értékelés. Sokan (több mint 30%), kétszer értékelnek, még ennél is többször az eljárások majd 20%-ánál.

E téren a hazai gyakorlat meglehetősen egybecseng a fejlett országokéval. Sőt, idehaza mint ha erőtejesebben megfogadták volna azt a jó tanácsot, hogy az értékelői és fejlesztői célra<sup>5</sup> egyaránt használt TÉR esetén, időben jól elkülönülten, két értékelési megbeszélést célszerű szervezni.

### A módosítások indokai, területei

Problémát, korrigálni, változtatni valót a nem túl hosszú alkalmazási múltra visszatekintő eljárások többségénél tapasztaltak, emiatt a bevezetés óta már a cégek majd 65%-a módosított a rendszerén, és

<sup>5</sup> Karoliny Mártonné (2004): *Teljesítményértékelés*. In: Karoliny Mártonné-Farkas Ferenc-Poór József-László Gyula (szerk): *Emberi erőforrás menedzsment Kézikönyv*. KJK-KERSZÖV, Budapest

a közeljövőben is tervez változtatást a cégek több mint fele.

A már megtett, vagy a tervezett változtatások indokait csoportosítva – gyakoriságuk szerinti sorrendben bemutatva – a következőket említették.

– *A cég életében bekövetkező változások*

Ezek említett területei és megfogalmazásuk módjai pl. a következők voltak: a külső környezet változásai miatti módosítások a munkafolyamatokban, a munkakörökben és a kompetencia-területeken; növekedés; új vállalati politika, agresszívebb célok, a hatékonyabb célérés igénye; a szervezeti át- és leépítések miatt átalakuló munkakörök, pozíciók.

– *A TÉR finomítása, szervezeti igényekhez illesztése*

Ide sorolhatóan olyan megfogalmazások voltak olvashatók, mint pl.: „az átvett külföldi minta adaptálása”, máshol „a nemzetközi standardhoz igazítás, az egységesítés, összehasonlíthatóság érdekében”, vagy pedig „az egységes TÉR differenciálása, munkaköri kategóriákhoz, egyedi munkaköri jellemzőkhöz illesztése”.

– *Felhasználóbarátta tétel*

Ezalatt értették pl. a kitöltés könnyítését, egyszerűsítését eredményező, az értékelő vezetők munkáját megkönnyítő módosításokat. A könnyebb érthetőséget szolgáló egységesítést, egyszerűsítést.

– *A rendszer korszerűsítése, kiterjesztése* még nem értékelt kategóriákra – ahol kezdetben csupán egy munkaköri kategória munkatársait értékelték.

– *Kapcsolat kialakítása más HR területekkel*

Ezek között alapvetően a képzés-fejlesztés területét említették, pl.: a képzési szükséglet beillesztése, a tréning eredmény nyomon követése, a személyes fejlesztés erősítése, vagy részletesebb, pontosabb kép a munkavállalók fejlődéséről. Itt szerepeltek néhányan a kompenzációs rendszerrel való összekapcsolás megteremtésének igényét.

Az említett *változtatások jellegét, területeit*, főbb elemeit vizsgálva megállapítható, hogy sokhelyütt volt technikai jellegű a módosítás, amikor pl. a papír alapú értékelést elektronikus alapúra helyezték. Többen említették, hogy az értékelt kritériumokat, értékelési szempontokat módosították, azok megfogalmazási, meghatározási módját pontosították. Jellemző még a pontosabb célmeghatározás, a konkrétabb, mérhetőbb, inkább mutatószámokra és kevésbé esszé jellegű megítélésre építő verziók bevezetése. Többen módosítottak az értékelő skálán is, annak jellegén, vagy a fokozatok számán. Az értékelők körét néhányan növelték, máshol szűkítették. Egy-egy válaszadó jelezte, hogy az értékelőlap strukturálásán változtattak, illetve, hogy az értékelés időzítését módosították.

Elemzésünk szerint az, hogy módosítottak-e már a TÉR-en a bevezetés óta, egyrészt méretfüggő, másrészt személyzeti vezető nemével is mutat érvényes kapcsolatot. Eszerint: a nagyobb szervezeteknél és férfi vezető esetén volt nagyobb a változtatás esélye. Mintánkban a szervezeti méret és a HR-es neme között is találtunk ugyan kapcsolatot, de a fenti összefüggés nem feltétlenül a férfiak nagyobb éberségét, tettrekészségét jelzi. Lehet, hogy csupán pozíciójukban észlelt lehetőségek, vagy kényszerek másására utal a körükben tapasztalt aktívabb magatartás.

A sokhelyütt máris igényelt korrekciók fő okai között említhetjük a TÉR átlagosan rövid hazai alkalmazási gyakorlatát, és az érintettek tapasztalatlanságát.

A nemzetközi tapasztalatok alapján célszerűnek látszik a rendszerek folyamatos változtatására felkészülni. Ennek egy általánosan megfogalmazott magyarázata szerint ugyanis: „A gyakorlat azt mutatja, hogy az egyes szervezeteknél kialakuló és változó rendszerek a versenyző célok, érdekek és nyo-

mások sokasága közötti időszakos kompromisszum eredménye”.<sup>6</sup>

## A SZ/EE részleg szerepe a TÉR eljárásban

A rendszer *karbantartását, módosítását* a válaszadók jó része a SZ/EE részleg kompetenciájába tartozó területek között a fontos kategóriában említette. Olyan tipikus tennivalókkal, mint: döntéselőkészítés, a folyamat sikerességének értékelése, elemzése, a változtatások előkészítése, az eljárás mód kidolgozása, tájékoztató készítése és kontroll, valamint az igénygyűjtés.

Mások – és ők voltak többségben – inkább az értékelési eljárás *működtetésében* betöltött HR szerepeket hangsúlyozták. Ezek között is a támogató, kommunikációs, koordináló és *adminisztrációs* funkciókat hangsúlyozták. Az utóbbit szinte mindenhol a HR részleg munkatársai végzik és beleértik a határidők követését, az értékelőlapok begyűjtését és bizalmas tárolását, archiválását. Sokhelyütt az egybegyűjtött értékelőlapokon szereplő információk alapján végzik a képzési-oktatási igények összegyűjtését, a fejlesztési terv kialakítását, majd megvalósítását.

A SZ/EE részlegek TÉR-rel kapcsolatos szerepei válaszadóinknál igen széles skálán mozognak. Van aki úgy érzi, hogy sok és fontos szerepe van ez ügyben, pl., hogy ő „a TÉR gazdája, az értékelők segítője, az eredmények felhasználója, értékelője, elemzője és az értékelőlapok küldője és begyűjtője is”. A skála másik végéről két válaszadó szerint a szerepe a „nyilvántartás”, illetve „nincs” szerepe benne.

## Összegzés

A felmérésbeni adatok, vélemények alapján az összefoglaló helyzetkép a következőképpen fest:

- Míg a TÉR alkalmazása az ezredforduló előtt inkább a kivé-

<sup>6</sup> Karoliny Mártonné (1994): i.m. p. 62.

teles, azután egyre inkább a normál szervezeti gyakorlat része;

- Alkalmazása a vezetők és/vagy a fizikai dolgozók körében kezdődött;

- Az alkalmazók 2004-ben már legalább két munkaköri kategóriában, de sokszor a teljes munkaköri állományt lefedően használják;

- A TÉR bevezetésének kezdeményezői között első helyen a tulajdonosok, illetve a felső vezetés állt, a felhasználási terület meghatározásában a SZ/EE részleg kapott hangsúlyos felelősséget;

- A kommunikált célok és a tényleges felhasználás területeinek illeszkedéséről formált vélemények kissé ellentmondásosak;

- A TÉR HR funkciók közé illeszkedése, kapcsolatai lazák, illetve bizonytalanok;

- A TÉR bevezetés utáni működtetése rendszeres karbantartást igényel. A módosítások fő indoka, iránya a szervezeti és munkaköri igényekhez igazítás és a felhasználóbaráttá tétel;

- A TÉR „gazdája” sokhelyütt a HR részleg, amely a működtetésben adminisztratív, támogató sze-

repet szinte mindig kap, ám ehhez az értékelés, karbantartás nem mindenhol párosul.

Cikksorozatunk e második részében az európai megoldásokhoz is hasonlítva, áttekintettük a TÉR kulcskérdéseire adott hazai válaszokat. Egy kritikus jellemzőjét azonban még nem ismerjük. Mégpedig azt, hogy milyen technikát, módszert alkalmaznak a teljesítményértékeléshez cégeink. Erről a cikksorozat következő (utolsó) részében, az értékelőlapok bemutató elemzése során számolunk be.

## ERGONÓMIAI SZAKKOLLÉGIUM

2005-2006. évi programja

### Ergonómiai képzés – út az „Európai ergonómus” cím megszerzéséhez

A DSGI Ergonómia Mérnöki Iroda a BME Ergonómia és Pszichológia Tanszékkel és a Munkavédelmi Képző és Továbbképző kft-vel együttműködve, a Magyar Ergonómiai Társaság szakmai felügyeletével ergonómiai képzést szervez.

A képzés tartalmában megfelel a harmonizált európai ergonómus képzés („Harmonising European Training Programmes for the Ergonomics Profession”) előírásainak, így biztosítja a tanulmányi feltételeket az „Európai ergonómus” cím megszerzéséhez.

**A modulok egy valós, gyakori problémából indulnak, ennek megoldásához adnak elméleti és szemléleti támogatást, és így azonnal a gyakorlatba viszik a tudást.**

Jelentkezni az egyes modulokra külön-külön is lehet. Több modulra történő egyidejű jelentkezés illetve csoportos jelentkezés esetében kedvezményt biztosítunk.

Maximális csoportlétszám alkalmanként 16 fő.

Jelentkezés és szakmai felvilágosítás:

dr. Szabó Gyula  
 +36 (1) 411-0000  
 edu@dsgi.hu  
 www.dsgi.hu

**MET**  
 Magyar Ergonómiai Társaság  
 Hungarian Ergonomics Society  
 Ungarische Gesellschaft für Ergonomie



**DSGI**

**Ergonómiai Mérnöki Iroda**

felnyitóképzési nyilvántartási szám: 07-0082-04

2005. október 26–27.

**Ergonómiai kockázatelemzés és kockázatkezelés**

2005. november 9–10.

**Antropometria és biomechanika, számítógéppel támogatott antropometriai értékelés és tervezés**

2005. december 7–8.

**A felhasználói igények felmérése, mint a szoftverfejlesztés első lépése**

2006. január 18-19.

**A munkahelyi elégedettséget és teljesítményt befolyásoló tényezők, elégedettség- és teljesítményértékelő folyamatok és módszerek**

2006. február 22–23.

**Ergonómia és design**

2006. március 29–30.

**Ergonómiai fejlesztő team-ek vezetése**

2006. május 2–3.

**Alkalmazott statisztika – ergonómiai adatok feldolgozása**

2006. június 7–8.

**Ergonómia a termékfejlesztésben, a felhasználói bevonás célja és módszertana**