

Az előző fejezetekben két, vonatkozó vizsgálat alapján megismerkedhettünk a versenyszektor pályakezdőkkel kapcsolatos kompetencia-elvárásaival, és képet kaphatunk arról, hogy – feltehetően – milyen igényeket támaszt a friss diplomásokkal szemben a közsféra. A következőkben megkísérlem szintetizálni a bemutatott kutatások eredményeit, kiemelve a két terület közös és különböző kompetenciáit.

A versenyszektor és a közsféra egyaránt elvárja az etikus és megbízható magatartást, az együttműködési készséget, a szakmai ismeretek alkalmazását, a motiváltságot, a terhelhetőséget és a precizitást. A közös kompetenciák jó része az általam „jó katonának” nevezett munkatársi képhez tartozik, a két szektor felfogása közötti különbséget az elérő kompetenciák köre adja.

A magánszektorban ugyanis a fenti kompetenciáknál fontosabbnak ítélték meg a kezdeményező-készséget, az innovációt, az önfejlesztés igényét és képességét, valamint az önállóságot. Ezek a készségek megjelennek a közsférában is, de rendre alulértékelik azokat. Mindemellett a szabálytudat és fegyelmezetttség valamint a szervezet iránti lojalitás csak a közsférában jelent meg, vagyis úgy tűnik, hogy ezek a kompetenciák ennek a területnek a specifikumai.

Összességében tehát a versenyszektorban inkább az várják a pályakezdőktől, hogy első perctől fogva „önirányított munkatársak” legyenek, míg a közsférában az engedelmes, szabálykövető, szakmailag felkészült „jó katonák” kellene. Lényeges azonban kiemelni, hogy mindez részint csak feltevés, hiszen nincsen olyan vizsgálat, ami ténylegesen mérte volna a közsférában elhelyezkedő friss diplomásokkal kapcsolatos kompetenciaigényeket.

Készülő disszertációmban részint erre vállalkozom majd. Terveim szerint első lépésben a kompetencia-elvárásokat vizsgálom majd. A kapott eredmények alapján egy, pályakezdőkre vonatkozó kompetencia-térképet szeretnék kidolgozni. Ez után vizsgálnám az érintett fiatalok kompetencia-megfeleléseit, és az eredmények tükrében egy karrierindítást segítő program alapjait szeretném lefektetni.

Boda Boglárka

A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni dimenziói a köz- és a versenyszférában

Az elmúlt időszakban a teljesítményértékelés kérdésköre egyre inkább fókuszpontba került. Ez a tény több okra vezethető vissza. Különösen a 2000-es évek óta a humánerőforrás-gazdálkodás fejlesztésének igénye felgyorsult, amely maga után vont a különböző HR-funkciók fejlesztését. A teljesítményértékelés kiemelkedő szerepet tölt be e komplex rendszert alkotó funkciók között. Köszönheti ezt annak, hogy szoros kapcsolatban áll a legtöbb HR-funkcióval (például a kiválasztással, a karriermenedzsmenttel, a pénzügyi juttatásosakkal) és támogatja azok működését. Jelentősége megnyilvánul abban is, hogy rendkívül hasznos információkkal szolgálhat az integrált emberierőforrás-rendszer és az üzleti tervezés számára is, elősegítve a szervezeti célok megvalósítását. Az előzőekben említetteken kívül

számos hozadéka van a teljesítmény-értékelésnek, az egyik legfontosabb azonban, hogy összekapcsolja a szervezet és az egyének érdekeit.

A témakörben számos cikk, tanulmány és könyv született az utóbbi időben. Jelen írásban kísérletet kívánok tenni arra, hogy bemutassam a köz- és a versenyszférában alkalmazott teljesítményértékelési módszerek, gyakorlati technikák közötti hasonlóságokat és eltéréseket.

A teljesítményértékelés jelentősége a magán- és a közsférában

Az elmúlt időszakban világossá vált, hogy a szervezet sikere nemcsak a termelési tényezők optimális kihasználtságának és összehangoltságának függvénye, hanem egyre inkább az egyéni teljesítmények összegződése az, ami a célok megvalósulását eredményezi. A szervezeti és az egyéni teljesítmény elválaszthatatlan kapcsolatban állnak egymással.

A szervezeti teljesítmény általában a szervezet céljainak eléréséért megfogalmazott feladatok elvégzésének, végrehajtásának minőségi és mennyiségi mutatókkal jellemezhető eredménye.¹ Arra figyelemmel, hogy egy szervezet részegységekből is állhat, e részegységeknek a teljesítményeiből tevődik össze egy-egy komplex szervezet teljesítménye. A szervezet működési folyamatai az abban közreműködő személyek révén lehetnek eredményesek.

Mind a versenyszférában, mind a közsférában egyre inkább megkérdőjelezhetetlenné vált napjainkban, hogy a legfontosabb érték az ember. Alfred Sloan, a General Motors vezetője egy alkalommal így nyilatkozott: „... vegyék el az eszközeimet, hagyják meg az embereimet és öt év múlva mindent visszaszerzek.”²

A szervezetek munkavállalói hozott tudásukkal, képességeikkel, innovatív szemléletükkel nagymértékben hozzájárulhatnak a szervezeti célok eléréséhez. A vállalatok sikerét, termelékenységét, piaci részesedését döntő mértékben befolyásolja a munkatársak produktuma. Igaz ez mind az üzleti, mind a közsférában is. Az emberi erőforrás jelenti a kiindulópontot, melyre építve a szervezetek megvalósíthatják azon célokat, amely érdekében létrehozták őket.

A szervezet önmagában nem képes a célok elérésére. A siker kulcsa az emberekkel való hatékony gazdálkodásban rejlik, amely azonban túlmutat az egyéneken. Az emberek összességén van a hangsúly, a köztük lévő kapcsolaton, együttműködésen, az őket körülvevő környezeten, valamint azon, hogy a szervezet, hogyan képes az emberi tényezőre hatni, az emberi tevékenység mozgatórugóit felismerni és azokat kezelni.

Az emberi természet velejárója, hogy szeret visszajelzést kapni arról, hogy hogyan végzi a tevékenységét. Ez az élet minden területén így van. Mindenki érezte már, hogy milyen rossz érzéssel tölt el minket, ha semmilyen visszacsatolást nem kapunk a munkánkról. Feleslegesnek érezzük magunkat, egy porszemnek a gépezetben, amely ha kiesik, azonnal új kerül a helyére. Elveszítjük motivációnkat, elkötelezettségünket és így nem tudunk azonosulni a szervezet céljaival. Ez így van a köz és versenyszférában egyaránt, mely hosszabb távon az egyéni, majd a szervezeti teljesítmény csökkenéséhez vezet. A legtöbb alkalmazott olyan

¹ Bakacsi–Bokor–Császár–Gelei–Kováts–Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, 2006. Akadémiai Kiadó, 184 o.

² Libby Sartain: Hétköznapi emberekből rendkívüli eredményeket kihozni. In: HR a 21. században (szerk. Marc Effron, Robert Gandossy) Budapest, 2004. HVG Kiadó Rt., 23. oldal

munkahelyet keres, ahol megbecsülik, ahol számíthat rá, hogy része lesz egy szervezetnek, mely jelentőségteljes értékeket képvisel és hű is marad azokhoz, ahol kölcsönös párbeszéd alakul ki a beosztott és a vezető között.

Egy ember szervezethez való hűségét olyan bánásmóddal és munkahelyi környezet kialakításával ki kell érdemelni, amely növeli bizalmát és elkötelezettségét. A bizalom kialakításának alapfeltétele, hogy a szervezet megossza az információit a dolgozókkal és biztosítsa a folyamatos visszajelzést. A bizalom sokkal hatékonyabban táplálhatja a termelékenységet, mint bármely más motivációs technika.³

A szervezetek mindennapi működése során a teljesítményértékelések célja, hogy a szervezeti célokat a szervezeti egységek és az egyének szintjére lebontsa és módot adjon arra, hogy azok megvalósítása nyomon követhető és számon kérhető legyen. A teljesítményértékelés akkor működik megfelelően, ha a szervezeti egység tagjainak tevékenysége valóban a szervezet stratégiai szintű céljainak megvalósítása irányában hat. Ez pedig elsősorban az egyéni teljesítményértékeléshez kiválasztott eszközök és módszerek, valamint a végrehajtás gyakorlatának függvénye.⁴

A versenyszférában és a közszférában alkalmazott teljesítményértékelési módszerek bemutatása előtt érdemes megvizsgálni a két területen alkalmazottak életviszonyainak és az azokra vonatkozó szabályozásnak az eltéréseit,⁵ melyeket röviden az alábbi táblázat szemléltet.

	Közszféra	Magánszféra
Jogviszony keletkezésének módja	a közszolgálati jog kinevezéssel és annak elfogadásával jön létre	megállapodáson alapuló jogviszony (munkaszerződés)
Jogviszonyt szabályozó normák	kógens jellegűek	diszpozitivitás jellemző
Jogviszony elemeinek eltérése	előmenetelről való rendelkezés, fegyelmi felelősség	pályalehetőségek nincsenek törvényben rögzítve, munkajogban nem kerül szabályozásra a fegyelmi felelősség
A feladat jellege	közfeladat ellátása, közszolgáltatások nyújtása	termelés, szolgáltatás, értékesítés, stb.
Állam kényszer	közhatalmi kényszer igénybevételének lehetősége	nincs lehetőség állami kényszerre, céljaikat gazdasági eszközökkel, a magánjog által biztosított eszközökkel érhetik el.
A munkavállalók bérének biztosítása	közvetlenül vagy közvetve a központi költségvetésből kapott támogatás	gazdasági társaság bevételeiből

³Uo. 27. oldal

⁴ Teljesítménymenedzsment Fejlesztési Módszertan a szervezeti és az egyéni célok összekapcsolására 2013. május. 5. p.
http://magyaryprogram.kormany.hu/download/d/b3/70000/2_A_Szervezeti_es_egyeni_celok_osszeka_pcsolasa_modszertan.pdf

⁵ György István: A közszféra és magánszféra területén alkalmazottak jogállásának eltérései. In: Dr. György István – Dr. Hazafi Zoltán (szerk.): Közszolgálati Életpályák. Budapest, 2013, Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó Zrt., 23. o.

	elosztására szolgáló alaptól	
A szervezeti hierarchia	szigorú	lazább
A munkáltató	állam vagy önkormányzati (vagy tulajdonban)	magán- (vagy gazdasági érdek) képviselője

Az életviszonyok szabályozásnak különbözősége nagymértékben befolyásolja a szervezetekben zajló humánerőforrás-folyamatokat, így a teljesítményértékelést is. Egyik alapvető eltérés a közszféra és a versenyszféra között a célok különbözősége. A vállalatok esetében a minél nagyobb profitszerzés az alapvető cél, a közszektornak pedig olyan feladatokat is el kell látni, különböző szolgáltatásokat magas szinten biztosítani, amelyek nem járnak anyagi haszonnal.

Amennyiben egy cég veszteséges, nem termel profitot, előbb-utóbb csődbe megy. A közszférában valójában a szervezet fennmaradása nem függ a szervezet és dolgozók teljesítményétől. A közszektorban a feladat ellátása során, nem lehet elsődleges szempont a mindenáron hatékonyságra való törekvés, azonban ez nem is hagyható figyelmen kívül.

A teljesítmény megvalósulása és nyomon követése

A teljesítményértékelés szempontjából a legelső és egyben legfontosabb lépcsőt a köz- és a magánszférában is a célkijelölés jelenti. A kitűzött cél jelenti majd a kiindulási és összehasonlítási alapot a teljesítményértékelés elvégzéséhez. A szervezeti és az egyéni teljesítmény is az egyértelmű és világos célmeghatározással kezdődik. A munkatársaknak tisztában kell lenniük azzal, hogy mit várnak el tőlük, melyek a jó teljesítmény követelményei (normái) és az értékelés szempontjai.

A szervezeti célok meghatározása a piaci szférában a vállalatok üzleti és pénzügyi tervében történik. A közszférában a szervezeti célok rögzítése a különböző stratégiai dokumentumokban (például a Kormány munkaterve; Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program; szervezeti és működési szabályzat és egyéb belső szabályzatok stb.) történik.

A bizalmi légkör megteremtése mellett a világos célkitűzés a legerősebb motivációs eszköz, mert ez ad küldetést, kihívást, értelmet a munkának. A vezetők felelőssége, hogy támogassák a munkavállalókat az egyéni és szervezeti célok elérésében.

A teljesítmény legfőbb gátja lehet, ha nem pontosan tisztázottak a szervezeti elvárások és a feladatkörök. A célkijelöléstől az értékelésig tartó időszak alatt a teljesítményeknek a vezető általi nyomon követése, a teljesítmény „edzése” valósul meg.

A munkavállalók részéről is fokozott igény mutatkozik arra, hogy ne csak a teljesítményértékelés során kapjanak „eligazítást”, hanem menet közben is érkezzenek részükre negatív és pozitív visszajelzések egyaránt. Így mód nyílik arra, hogy az alkalmazott lássa, hogy milyen irányba halad, mennyire tér el az aktuális teljesítése a célkijelölés során történt megállapodottól.⁶ Amennyiben ettől eltérés mutatkozik, fennáll a korrekció lehetősége. Ebben a ciklusban a vezetőnek nagy a

⁶ Csordás Tamás: Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk): Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest, 2012, Complex Kiadó Kft., 233. o.

felelőssége, ő támogatja, bátorítja, ösztönzi, segíti a munkavállalót, hogy a legjobb teljesítményt hozza ki magából.

A szervezeti kultúrának, a szervezet küldetéstudatának, a felső vezetés, illetve az értékelő vezető hozzáállásának azonban komoly szerepe van a motiváló, ösztönző, támogató környezet kialakításában.

A teljesítményértékelés célja az alkalmazottak teljesítményének javítása, a munkájukhoz szükséges kompetenciáik fejlesztése révén. A teljesítményértékelés során beszélhetünk értékelésről és mérésről. Értékelés során olyan tevékenységeket értékelünk, amelyeket nem lehet mérhető mutatószámokkal, konkrét eredményekkel meghatározni. Ebben az esetben különösen fontos az értékelő vezető felelőssége, objektivitása és felkészültsége. Teljesítménymérés során mérhető eredmények, indikátorok, mutatószámok állnak a tevékenységek mögött, amelyek alapján a teljesítmény szintje, mértéke meghatározható.

Az egyén és a szervezet teljesítményét jelentősen javíthatja, a teljesítményértékelés és a minősítés hatását, eredményességét növelheti, ha a teljesítményértékelést, mint teljesítménymenedzsment-rendszert működtetjük. A teljesítménymenedzsment a teljesítményértékelési rendszer vizsgálatával, értékelésével és fejlesztésével is foglalkozik, a teljesítményértékelést folyamatként kezeli, szervesen igazodva a szervezet tervezési és költségvetési szakaszaihoz.

Vállalati teljesítményértékelés a gyakorlatban

A teljesítményértékelés, mint HR-funkció először az üzleti világban alakult ki. A vállalatok természetesen minél eredményesebben, költséghatékonyabban kívánták megvalósítani a céljaikat, így fókuszba került annak vizsgálata, hogy a termelési hatékonyságot miként lehet értékelni és mérni. A cégek alapvető célja a minél nagyobb profitszerzés, így a teljesítményértékelés először szinte kizárólag a pénzügyi mutatószámok elemzésére szorítkozott. A vállalati stratégiára a rövid távú gondolkodás volt a jellemző: miként lehet a legrövidebb idő alatt a legnagyobb haszonra szert tenni.

Napjainkban a vállalati teljesítménymérés különböző célokból történhet. A stratégiai vagy akár az operatív gazdasági döntésekhez, fejlesztésekhez, a változó piaci viszonyokhoz való alkalmazkodáshoz nélkülözhetetlenek a megalapozott információk a vállalatban zajló folyamatokról, szervezeti egységekről, szolgáltatásokról, termékekről. Másrészt a munkavállalók motivációját, elkötelezettségét, bizalmát erősíti a teljesítményértékelési rendszeren keresztül történő kommunikáció, ellenőrzés és a teljesítményhez kötött ösztönzés. Harmadrészt minden vállalatnak eleget kell tennie külső adatszolgáltatási kötelezettségeinek, információt kell szolgáltatni a vállalat vagyoni és pénzügyi helyzetéről a tulajdonosok, a hitelezők, az adóhatóság és az egyéb külső érintettek számára.⁷

A teljesítményértékelésnek és mérésnek különböző szintjei a következők: vállalat egésze, stratégiai üzleti egységek, szervezeti egységek; termékek, szolgáltatások; vevők; egyéni, illetve csoportszintű folyamatok. A

⁷ Kazainé Ónodi Annamária: Az Értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítménymérési rendszer. (PhD. értekezés) Budapest, 2008, Budapesti CORVINUS Egyetem, Üzleti Gazdaságtan Tanszék

teljesítményértékelésére számos, ismert módszer létezik. A technikák két fő csoportja az egyes személyeket külön-külön értékelő technikák (osztályozó, értékelő skálák; munkanorma, kötetlen formájú esszé; kritikus esetek módszere; magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála; magatartás-megfigyelő skála), valamint azok, amelyek több személyt hasonlítanak össze (rangsorolás; kényszerített szétosztás; páros összehasonlítás).

Napjainkban népszerű a 360°-os értékelés, amely során nemcsak az értékelt személy közvetlen vezetőjétől kérnek értékelést, hanem olyan kollégáktól, beosztottaktól, ügyfelektől és beszállítóktól is, akiket az értékelt munkatárs ismer, és akikkel kapcsolatban van. Az értékelés lehet oda-vissza irányú, amikor a beosztott is értékeli a felettes vezetőjét. A módszer része emellett az értékelt személy önértékelése is, így az értékelt személy teljes környezetének véleménye összehasonlítható a saját véleményével munkahelyi viselkedését illetően. Arra figyelemmel, hogy az értékelés többirányú (nemcsak a felettestől származik), így a 360°-os értékelés módszerével a munkatársak a teljesítményértékelés eredményét pontosabbnak fogadják el és korrektebbnek tartják. A résztvevők egyúttal visszajelzést kapnak arról is, hogy hogyan teljesítenek a csapatban.

Meg kell említenünk, az *értékelő központ* (Assesment Center) létrehozását és működtetését, amely nemcsak a munkaerő-kiválasztásánál alkalmazható. Az értékelő központ nem a munkavállaló eddig elért teljesítményét vizsgálja, hanem konkrét szituációs gyakorlatokkal, tesztekkel, az adott munkakör legfontosabb feladatainak modellezésével igyekszik támpontot nyújtani ahhoz, hogy a munkavállaló képességeivel, készségeivel, magatartásmintáival várhatóan hogyan felelhet meg egy magasabb pozícióval szemben támasztott elvárásoknak. Az értékelő központ tehát különösen abban esetben alkalmazható, amikor kíváncsiak vagyunk az értékelt magasabb beosztásban várható teljesítményére.⁸

Nem létezik egyedülálló teljesítményértékelési módszer, ami tökéletes lenne bármely munkakör és akármelyik szervezeti cél tekintetében. A szervezetek – igényeiknek megfelelően – különböző technikák kombinációjával alakítják ki értékelési módszerüket.

A külső feltételekhez, szervezeti kultúrákhoz való alkalmazkodást példázza a Pepsi Cola International (továbbiakban: PCI), amely 150 országban működik. A PCI közös teljesítményértékelési rendszert vezetett be, melynek középpontjában az a célkitűzés áll, hogy motiválja a vezetőket a magas színvonalú teljesítmény elérésére és annak fenntartására. Az egységes rendszer öt visszacsatolási mechanizmust foglal magában: az azonnali visszajelzést, a coaching-ot, az elszámoltathatósági alapú, valamint a fejlesztési célú visszajelzést és a humán erőforrás tervet. A közös rendszer iránymutatást ad, de egyúttal lehetővé teszi, hogy az adott ország sajátosságait, kulturális különbségeit figyelembe véve kerüljön adaptálásra az egységes módszer. Az első lépést, az azonnali visszajelzést minden kultúrában meg lehet valósítani, a lényeg nem az, hogy hogyan történik, hanem hogy megtörténjen. Az azonnali visszajelzés célja mindig az üzleti teljesítmény fokozása, nem pedig az egyes kulturális stílusok kritizálása. A PCI ezzel a rendszerrel megpróbálja ellensúlyozni a sokszínű munkaerő, a kulturális háttér és adminisztrációs rendszerek közötti különbségeket.

Teljesítményértékelés a MOL Magyarország vállalatcsoportnál

⁸ Csordás Tamás: Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés. In: Matiscsákné Lizák Marianna (szerk): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest, 2012, Complex Kiadó Kft., 240. o.

A MOL Magyarország vállalatcsoport egy integrált olaj-és petrokémiai csoport, mely négy országban van jelen, székhelye Budapest. A MOL Magyarország a MOL Group tagja, mely az egyik legnagyobb vállalat Közép-Kelet Európában.

A MOL-csoport működési modellje a csoportszintű üzleti és funkcionális egységek, valamint a tagvállalatok összehangolt működését jelenti. Az irányítás integrált, mátrix modellben történik, amelyet a csoport folyamatalapú szabályzási rendszere támogat.⁹ Az integrált mátrixműködést integrált menedzsment rendszerek támogatják.

A vállalatirányítás fő dokumentumai a következők: Működési és Szervezeti Szabályzat (továbbiakban: MSZSZ); Feladat és Felelősség-megosztási Szabályzat (továbbiakban: FFSZ); Döntési Hatásköri Lista (továbbiakban: DHL). A fő dokumentumok az üzleti és funkcionális egységekkel közösen, folyamatos konzultáció során alakultak ki. A csoportszintű irányelveket a vállalatirányítás fő dokumentumaival együtt a vállalatirányítási kézikönyv foglalja magába.

A MOL-csoport hatékony integrációja tartalmazza a csoportszintű üzleti és funkcionális struktúrák eredményes összehangolását. Az MSZSZ összegzi és részletesen kifejti valamennyi, erre vonatkozó elvet. Az üzleti és funkcionális egységeket a MOL-csoportban az adott terület integrált működtetéséért felelős vezetők irányítják. A MOL-csoport integrált szervezeti modelljét az FFSZ rögzíti. A DHL a csoportszintű döntéshozatal részletes szabályait tartalmazza. A leányvállalatok valamennyi döntésének is a DHL-ben lefektetett szabályokhoz kell igazodniuk.

A Folyamatszabályozások olyan részletes szabályzatok, amelyek a szabályozási rendszer legnagyobb részét alkotják. A folyamatok alapján meghatározzák a szervezeti felelőségeket, dokumentálják a támogató informatikai rendszerek kapcsolatát a folyamatok egyes lépéseinél, és további információkat tartalmaznak a megfelelő végrehajtásra vonatkozóan. A MOL-csoport folyamatai folyamatmenedzsment-rendszerben dokumentáltak.

Egy ilyen nagyvállalat esetében a célmeghatározás és maga a teljesítményértékelés is digitális rendszerekben történik. Minden évben az üzleti év indulása előtt, a célok szintekre lebontva kerülnek kitűzésre a következők szerint:

1. Vállalat célszám rögzítése (profit, forgalom, befektetett tőke megtérülése).
2. Az adott szervezet által elért cél (jogi esetek száma, munkaügyi perek száma, munkaügyi bírság összege, mennyit költött az adott szervezeti egység a költségvetésben meghatározott összeghez képest).
3. Egyéni célok meghatározása.

A teljesítményértékelés és az ahhoz kapcsolódó ösztönzés szigorú szabályok szerint történik, amelyeket a vállalati szabályzatok rögzítenek (SZMSZ, HR-szabályzatok). A teljesítményértékelés során két fontos szempontot kell figyelembe venni: az összvállalati szintű és az egyéni hozzájárulást. A vállalati kultúrától függően az értékelés kiterjed a kompetenciákra is.

A teljesítményértékelés és az ösztönzési rendszer rendkívül szoros kapcsolatban áll. A teljesítményértékeléstől függően részesülnek a munkavállalók béremelésben és bónuszjuttatás kifizetésében. Ezek az ösztönzők azonban nem automatikusan járnak, hanem elérésükhöz extra dolgok elvégzése szükséges, valamint hozzá kell járulni az összvállalati célkitűzések megvalósulásához.

⁹ <http://mol.hu/molrol/vallalatiranyitas/vallalatiranyitasi-rendszerek>

Lényeges annak hangsúlyozása, hogy általában eltér a vezetők és a munkavállalók teljesítménykövetelménye. A vezetőtől ugyanis nagyobb mértékben várható el az össz vállalati célokhoz való hozzájárulás.

A felső vezetés ösztönzési rendszere a MOL-nál 2013. évben a következő elemekből tevődött össze:

- **Rövid távú ösztönző (bónusz)**

Az egyéni bónuszjuttatás kifizetésének alapja az éves alapbér 60–100%-a. Mértéke a jogosultak rövid távú teljesítménye alapján kerül megállapításra. Az ösztönző kifizetése évente egyszer, a Közgyűlést követően kerül sor. Az ösztönző kitűzés részei:

- a) A társasági kiemelt pénzügyi mutató.
- b) Szervezeti számszerűsíthető mutatók (például EBIT, EBITDA, ROACE, munkaidő kieséssel járó munkabalesetek gyakorisága, CAPEX hatékonyság, működési költség).
- c) Az adott vezető felelősségi területével kapcsolatos, adott évre vonatkozó egyéni célok.

- **Összetett hosszú távú menedzseri ösztönző rendszer**

Az összetett hosszú távú menedzseri ösztönző rendszer 2013-tól került megújításra a társaságnál. Célja: korszerű, hosszú távú ösztönző rendszer biztosítása a kiemelt menedzserek részére, a részvényárfolyam növelési érdekeltség megtartása mellett. A rendszer két elemből tevődik össze. Ezek: Az 50% részvényopciós rendszer, valamint 50% Performance Share Plan rendszer.

A két elem főbb jellemzői:

- a) **Részvényopciós ösztönző rendszer**

A Részvényopció egy hipotetikus opció a MOL részvényeket illetően, mellyel egy meghatározott induló árfolyam és egy választott aktuális árfolyam különbözete realizálható profitként.

- b) **Performance Share Plan ösztönző rendszer**

A hosszú távú ösztönző másik eleme az ún. Performance Share Plan¹⁰ amely 2013-ban került bevezetésre a Profit Sharing ösztönző helyett.

A teljesítményértékelésre az üzleti év végén kerül sor.

Teljesítményértékelés a közsférában

A privát szféra hatására a 20. század utolsó évtizedeitől a közsférában is megalapozást nyert a teljesítményértékelés, a közszolgálati humánerőforrás-gazdálkodás új elemeként. A teljesítményértékelési rendszerek (TÉR) közszolgálatban való megjelenését több tényező indokolta. Az egyik ok az, hogy a klasszikus közszolgálatban a munkában eltöltött idő alapozza meg az előmenetelt és az illetménynövekedést. A társadalmi kihívások, az erőforrások hatékony felhasználása iránti igény és az ezzel gyakran együtt járó gazdasági megszorítások, azonban megkerülhetetlenné tették, hogy a kormányzatok újfajta teljesítményre ösztönző megoldásokat, módszereket alkalmazzanak. Ezek révén elérhető, hogy a

¹⁰ A Performance Share Plan egy hároméves futamidejű, készpénzalapú ösztönző program, amely a részvényárfolyam relatív teljesítményén alapul.

közszolgálat bebizonyítsa, képes megfelelni a modern kor igényeinek és átlátható módon, magas szinten látja el az állam (közösség) által rábízott feladatokat. Célként merült fel továbbá olyan motivációs eszközök alkalmazása (a biztos, de lassú előmenetelen túl), amely a magasan kvalifikált munkaerőt a közszolgálatba csábítja.¹¹

A teljesítményértékelés közszférában való megjelenéséhez a mintát a versenyszféra nyújtotta. Néhány évtizedes gyakorlat alapján azonban nyilvánvalóvá vált, hogy a piaci szférában alkalmazott módszereket megfelelő adaptáció nélkül nem lehet átültetni a közszférába. Ennek fő oka, a korábban már említett célok különbözősége. Az állami szektorban bár nem a piaci verseny fogja meghozni a változást, mint a versenyszférában, azonban a társadalmi elvárások itt is beindítják a változásokat e területen.

A közigazgatásban több kísérlet volt hazánkban a TÉR bevezetésére, azonban az igazi áttörést a 2013. év hozott. A közigazgatás újjászervezése, ezen belül a humán erőforrás minőségi fejlesztésének igénye, az elmúlt időszakban fókuszpontba került.

Napjainkra a versenyképességet, a szolgáltatói és a közérdekvédelmi szempontokat is előtérbe helyező államműködés nélkülözhetetlen feltétele a teljesítményértékelés megfelelő implementálása. A közigazgatási reform kiemelkedő elemeként 2013-ban az ezzel kapcsolatos közszolgálati funkciók Magyarországon teljes mértékben megújításra kerültek.

A korábbi szemlélet szerint a teljesítményértékelés csupán egy rossz, bürokratikus rendszerelem a személyügyi tevékenységben. Olyan elem, amely egy felesleges adminisztratív terhet jelentett a vezetőknek, melynek eleget téve sem történt pozitív érdemi változás a dolgozók egyéni teljesítményében.

A teljesítményértékelés többszöri átdolgozása kapcsán egy olyan hatékony rendszer kiépítése volt a kormányzati cél, melynek során a korábbi értékelő-rendszerrel kialakult negatív tapasztalat felszámolásra kerül, valamint a közszférán belül résztvevő szereplők – mind az értékelő vezetők, mind az értékelt alkalmazottak – részéről tanúsított bizalmatlan, szkeptikus hozzáállást pozitív szemlélet váltaná fel. A teljesítményen nyugvó közszolgálati életpálya kiterjesztéseként 2013. január 21-én kihirdetésre került, majd 2013. július 1-jén hatályba lépett a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. rendelet).

Az új szabályozás alapján a közszolgálati egyéni teljesítményértékelés évente két alkalommal, elektronikus formában történik a közszolgálat egészénél kiépített, közös módszertani alapokon nyugvó, egységes és integrált közszolgálati teljesítménymenedzsment rendszer segítségével. A TÉR elsődleges, illetve kiemelt célja – a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén – az egyén (és általa) a szervezet fejlesztése. A szervezeti célok megvalósulása, akárcsak a versenyszférában elsődleges szempont és a teljesítményértékelés fő célja, annak vizsgálata, hogy az egyén ehhez miként tud hozzájárulni.

A korábbiakhoz képest jelentős változás, hogy közös jogintézménnyé vált a teljesítményértékelés, a szakmai munka értékelése és a minősítés. A korábbi rendszerben a hangsúly a jutalmazásra és a kötelező eloszlásra helyeződött. Az új rendszer *fejlesztésalapú*, tehát az egyéni szakmai és motivációs célú fejlesztésekhez

¹¹Dr. Linder Viktória: A minősítés és a teljesítményértékelés. In: Dr. György István – Dr. Hazafi Zoltán (szerk.): Közszolgálati Életpályák. Budapest, 2013, Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó Zrt., 127. o.

járul hozzá, illetve a továbbképzési rendszerrel összekapcsolva az egyéni fejlesztési és képzési igényeket is orientálja.

A szervezeti teljesítmény mérése

A szervezeti teljesítmény mérése kiemelkedően fontos a verseny- és a közszféra területén egyaránt. A szervezeti teljesítmény teljes körű mérésére és értékelésre szolgál a Balanced Scorecard kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (a továbbiakban BSc) alkalmazása. A '90-es évek elején kifejlesztett BSc olyan vezetést támogató rendszernek tekinthető, amely egy konkrét gazdálkodó szervezet stratégiai célkitűzéseit összehangolt teljesítmény-mutatószám rendszerre alakítja át. Tehát a hosszú távú és átfogó stratégiai célkitűzéseket rövid távú és konkrét célokká transzformálja. Olyan teljesítményértékelési modell, amely négy, elkülönülő nézőpont köré szerveződik. Ezek: a pénzügyi teljesítmény; a vevők; a működési folyamatok; a tanulás és fejlődés

Annak ellenére, hogy a BSc a profitorientált vállalkozások körében terjedt el leginkább, a közszférában is alkalmazható. A vállalkozások esetében ugyanis mind a rövid, mind a hosszú távú cél az elért profit maximalizálása, ami azt jelenti, hogy a pénzügyi nézőpont megjelenik hosszú távú célkitűzésként és preferált nézőpontként. A közszférában a pénzügyi nézőpont „bizalmi nézőponttá” alakul és a vevői nézőponttal egyenrangúvá válik.¹² A siker mércéje tehát nemcsak a pénzügyi nézőpont, hanem sokkal inkább a hatékony, eredményes és gazdaságos működés, azaz a lakosság, a társadalom igényeinek magas fokú kielégítése.

Összegzés

Megkérdőjelezhetetlen, hogy a humánerőforrás-gazdálkodás funkciói között a teljesítményértékelés központi szerepet tölt be. Így van ez verseny- és a közszférában is.

Az eltérő jogi szabályozás, a célok, feladatok és szervezeti kultúrák különbözősége miatt a vállalati szférában kialakult különböző teljesítményértékelési módszerek nem alkalmazhatók egy az egyben a közszférában. A tapasztalatokból azonban kell és érdemes is tanulni, a jó gyakorlatok és megoldások segíthetik a teljesítményértékelés széles körű elfogadását a közszférában is.

A korábban leírtak alapján, összegezve a közszférában alkalmazott teljesítményértékelés jellemzőit, a következők állapíthatók meg. A 2013-ban bevezetett rendszer esetében még nem beszélhetünk konkrét gyakorlati tapasztalatokról. Kevés idő telt még el ahhoz, hogy teljes, átfogó képet kapjunk a rendszer esetleges hiányosságairól, továbbfejlesztendő területeiről. A „közszoigálati humán tükör 2013” című kutatás keretében, a teljesítménymenedzsment humánfolyamatairól végzett vizsgálatok eredményei alapján azonban a személyi állomány többsége elfogadja és igényli az értékelést és néhány helyen megkezdték a csoport- és a szervezeti szintű értékelések bevezetését.¹³ A tapasztalatok azonban

¹² SISA KRISZTINA: A Balanced Scorecard alkalmazásában rejlő lehetőségek az önkormányzati szektorban. http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2010_28.pdf

¹³

http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/32/a0000/03_SzakacsGabor_KozszolgalatiHumanTukor2013_eredmenyei_tapasztalatai_20140325_AROP2217.pdf

azt mutatják, hogy vannak még továbbfejlesztendő területek. Az értékelő vezetők szerepe és felelőssége alapvető a teljesítményértékelés folyamatában, azonban az értékelés kultúrája, a vezetők ez irányú tevékenysége még gyerekcipőben jár.

Míg a versenyszférában elterjedt a 360 fokos értékelés, addig ezt a közszolgálatban nem igazán használják. A csoport és szervezeti szintű értékelésnek a közszférában történő alkalmazására csak néhány helyen került sor. A vizsgálat során megállapítható, hogy az értékelések jelenleg nincsenek megfelelően összekapcsolva sem a fejlesztéssel, sem az ösztönzéssel, sem a karriermenedzsmenttel. A belső elégedettségvizsgálatok és a közvélemény-kutatások eredményeit alig használják fel a szervezetek fejlesztésére és a szervezeti kultúra átalakítására, a vezetők tevékenységének megítélésére.

Az előzőekben említett problémák kiküszöbölésére feltétlenül szükség van a közszolgálati teljesítményértékelés továbbfejlesztéséhez. Az integrált erőforrás-gazdálkodás megvalósítása miatt kulcsfontosságú a teljesítményértékelés továbbfejlesztése.

A köztudatban jelenleg még az egyén teljesítményértékelés nem úgy jelenik meg, mint a bizalmi légkört, elkötelezettséget erősítő, szervezeti kultúrát fejlesztő, az értékelt és az értékelő vezető kapcsolatát, a köztük lévő folyamatos kommunikációt javító komplex tevékenység. Ezek eléréséért még további lépéseket kell tenni. Igazi áttörésről akkor beszélhetünk, amikor sikerül az érintetteket differenciáltan ösztönző érdekeltségi rendszert kialakítani és a teljesítmény kultuszát a szervezeti kultúra szerves részévé tenni.¹⁴

¹⁴ Szakács Gábor: Köszolgálati Életpálya És Emberi Erőforrás gazdálkodás. Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Köszolgálati Humán Tükör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány) 118. o.