

## **OTDK DOLGOZAT**

**2015**

**TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT RENDSZER VIZSGÁLATA A GE HUNGARY KFT.  
KISVÁRDAI FÉNYFORRÁSGYÁRÁBAN**

**STUDY OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM AT GE HUNGARY LLC.  
LIGHTING IN KISVÁRDA**

Kézirat lezárva: 2014.05.04.

## Tartalomjegyzék

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BEVEZETÉS.....</b>                                                                            | <b>1</b>  |
| <b>1. TÉMAFELVETÉS .....</b>                                                                     | <b>2</b>  |
| <b>2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....</b>                                                           | <b>3</b>  |
| <i>2.1. Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége.....</i>                                     | <i>3</i>  |
| <i>2.2. A teljesítménymenedzsment sajátosságai .....</i>                                         | <i>4</i>  |
| 2.2.1. A teljesítményértékelés gyakorlata.....                                                   | 7         |
| 2.2.2. A teljesítményértékelés és más EEM funkciók kapcsolata.....                               | 9         |
| <b>3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN.....</b>                                                               | <b>13</b> |
| <i>3.1. A vizsgált szervezet bemutatása.....</i>                                                 | <i>13</i> |
| 3.1.1. A General Electric Hungary Kft. története.....                                            | 13        |
| 3.1.2. A Kisvárdai Fényforrásgyár története.....                                                 | 14        |
| <i>3.2. Vizsgálati módszerek ismertetése .....</i>                                               | <i>16</i> |
| <b>4. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE .....</b>                                 | <b>18</b> |
| <i>4.1. A General Eletric Hungary Kft. teljesítménymenedzsment rendszerének bemutatása .....</i> | <i>18</i> |
| 4.1.1. A teljesítménymenedzsment alkalmazásának célkitűzései .....                               | 18        |
| 4.1.2. Növekedést támogató értékek szerepe .....                                                 | 21        |
| <i>4.2. A teljesítménymenedzsment ciklus .....</i>                                               | <i>26</i> |
| 4.2.1. Az egyéni teljesítményértékelés gyakorlata .....                                          | 28        |
| 4.2.2. A Munkavállalói menedzsment rendszer felépítése .....                                     | 30        |
| <i>4.3. A teljesítménymenedzsment hatása az emberi erőforrás fejlesztésre.....</i>               | <i>31</i> |
| <i>4.4. A szervezet teljesítményértékelésének bemutatása .....</i>                               | <i>33</i> |
| 4.4.1. A szervezeti teljesítmény áttekintése .....                                               | 35        |
| 4.4.2. Saját szervezeti eszközök alkalmazásának bemutatása .....                                 | 37        |
| <i>4.5. A mélyinterjúk eredményeinek ismertetése .....</i>                                       | <i>40</i> |
| 4.5.1. Mélyinterjú egy műszakvezetővel .....                                                     | 40        |
| 4.5.2. Mélyinterjú a HR csoport vezetőjével .....                                                | 41        |
| 4.5.3. Mélyinterjú a gyárigazgatóval.....                                                        | 42        |
| <b>5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....</b>                                                     | <b>45</b> |
| <b>ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>                                                                       | <b>47</b> |
| <b>SZAKIRODALMI JEGYZÉK .....</b>                                                                | <b>49</b> |
| <b>MELLÉKLETEK .....</b>                                                                         | <b>52</b> |

## BEVEZETÉS

Pénzügy és számviteli alapszakos, valamint vállalkozásfejlesztési mesterszakos tanulmányaim során a pénzügyi,- gazdálkodási, vezetési, marketing és vállalati menedzsment témaköreiben elmélyített tudásom, valamint a Team Academy-ben szerzett gyakorlati vállalkozásfejlesztési tapasztalatok arra engedtek következtetni, hogy kiemelkedően nagy hangsúlyt kell fektetni az emberi erőforrásra, mivel ennek a funkciónak van az egyik legnagyobb szerepe egy gazdasági társaság életében.

A 2011-ben alapított cégünk, a Hungarian PIE Kft. életében számtalan alkalommal kellett vezetési, szervezési, emberi erőforrás problémákkal megküzdenünk a hatékonyság, illetve a sikeresség maximalizálása érdekében. Az itt eltöltött több mint három évben sikerült megismernem, hogy milyen szellemi, illetve gyakorlati folyamatok játszódnak le egy mikrovállalkozás fejlődésében, mely területek igényelnek rendkívüli odafigyelést.

A vállalkozás különböző életciklusaiban a nehézségek legyőzése, az effektív problémamegoldások és a célok elérése érdekében tett erőfeszítések során került figyelmem középpontjába a teljesítményértékelés. Érdeklődésem nemcsak a mikro-, kis- és középvállalkozásokra terjedt ki, hanem a nagyvállalatokra is egyaránt. Ebben a szegmensben szerettem volna megvizsgálni, hogyan abszolválják a vállalati működés területein felmerülő kihívásokat, milyen már jól bevált alkalmazási területeket részesítenek előnyben a gazdasági produktivitás növelésére, a versenyképesség megőrzésére, a dolgozók elégedettségének megtartására, fokozására.

Ma már elfogadott tény, hogy a munkaerő szakképzettsége, tudása, elkötelezettsége és motiváltsága a nemzeti és a vállalati tőke jelentős részét alkotja. Az emberi erőforrások kezelésében való jártasság napjainkban a versenyképesség, a siker kulcstényezője, ezért stratégiai kérdéssé vált. Ennek tudatában választottam diplomadolgozatom témájának a General Electric Hungary Kft. Kisvárdai Fényforrásgyárában végzett emberi erőforrás menedzsment tevékenységek bemutatását, különös figyelemmel tekintve a teljesítményértékelésre.

## 1. TÉMAFELVETÉS

A társadalmi és gazdasági változásoknak köszönhetően a munka világa jelentősen megváltozott az utóbbi évtizedekben. Ma már az ember a legfőbb erőforrás, mely nagyban meghatározza a vállalatok sikerességét. A vállalkozásfejlesztési szakon szerzett elméleti és gyakorlati tapasztalataim arra engedtek következtetni, hogy az emberi erőforrások kezelésében való jártasság a versenyképesség kulcstényezője, ezért stratégiai kérdéssé vált. A dolgozat fő célja, hogy a szakirodalmi áttekintésre alapozva bemutattassa az emberi erőforrás menedzsment centrális elemének, a teljesítménymenedzsment rendszerének a legfontosabb alapelveit, célkitűzéseit, valamint összefonódását az egyéni teljesítményértékeléssel és a humán erőforrás fejlesztéssel napjaink egyik legnagyobb magyarországi gazdasági vállalatának tükrén keresztül. A vizsgálatok során két hipotézist állítottam fel:

1. A vizsgált szervezet etnocentrikus orientációt követ, az amerikai központban meghatározott teljesítménymenedzsment irányelveket módosítás nélkül adaptálják a kisvárdai gyáregységben.
2. A vizsgált szervezetben nem csak teljesítményértékelés történik, hanem valódi teljesítmény menedzsment rendszer működik, mely a jól átgondolt egyéni és szervezeti célok segítségével integrált rendszert alkot a különböző HR funkciókkal.

Primer és szekunder vizsgálati módszerek alkalmazásával célul tűztem ki, hogy mélyebb betekintést nyerjek a vállalat teljesítményértékelési rendszerébe, valamint feltárjam, hogy hogyan működik a hatékony teljesítménymenedzsment a vizsgált szervezet gyakorlatában.

Célom, hogy esettanulmány segítségével felvázoljam a jelenleg alkalmazott struktúrát, a teljesítménymenedzsment ciklus felépítését, ismertessem az egyéni teljesítményértékelési menedzsment rendszer sajátosságait, a növekedés támogató értékek szerepét, valamint feltárjam a globális szervezeti teljesítményt. Annak érdekében, hogy több szempontból is megismerjem, illetve elemezzem a fennálló teljesítménymenedzsment rendszer elemeit, hibáit, előnyeit, valamint a lehetséges fejlesztendő területeit célul tűztem ki, hogy mélyinterjút készítsek a gyárigazgatóval, a HR menedzserrel és egy műszakvezetővel.

A dolgozat végső célja, hogy a vizsgálati eredmények alapján olyan következtetéseket és javaslatokat fogalmazzak meg, melyek a gyakorlatban hasznosíthatóak és hozzájárulnak a vizsgált szervezet HR tevékenységeinek hatékonyabb megvalósításához.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A fejezet célja, hogy megismertessem azokat az elméleteket, melyek segítségével fundamentális betekintést nyerhetünk a teljesítménymenedzsment összefüggési keretrendszerébe. Kezdetben bemutatom az emberi erőforrás menedzsment lényegét és jelentőségét, majd az általános rész után ismertetem a dolgozatom szempontjából fontosabb területeit. A teljesítménymenedzsment összefüggésein túl, bemutatásra kerül a teljesítményértékelés kapcsolata más humán erőforrás gazdálkodási funkciókkal.

### **2.1. Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége**

A szervezetek sosem működhettek az alapvető termelési tényezők és a közöttük számon tartott emberi erőforrások nélkül. Az emberek szervezeti versenyképességben betöltött szerepének felértékelődése azonban új jelentőséget ad kezelésüknek. Nemcsak a kutatók, hanem a gyakorlati szakemberek körében is egyre többen hangsúlyozzák, hogy az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó tevékenységeket, döntéseket a költségtényező szerinti számbavétel helyett inkább befektetésként kell mérlegelni.

A szervezet személyzetének menedzselése önálló, és egyre nagyobb befolyást szerző szakmává vált. Mára sok nagy szervezetben nemcsak az üzleti stratégia megvalósításában, hanem annak alakítása során is várják a szakemberek értékteremtő hozzájárulását. Mellettük azonban a felső vezetés, és a vezetői hierarchia minden tagja fontos szerepet játszik az emberek menedzselésében. A funkció szakembereinek munkakörei, az őket foglalkoztató részleg szervezeti megoldásai mára éppoly sokrétűek, mint az egyes szervezetek által alkalmazott közelítések és megoldások (KAROLINYNÉ – POÓR, 2010).

Az utóbbi évtizedekben megváltozott a munka világa, amely leginkább a társadalmi és gazdasági változásoknak köszönheti. Ma már az ember a legfőbb erőforrás, amely nagyban meghatározza a vállalatok sikerességét. Tehát a humán menedzsment egyre inkább felértékelődik és napjainkban a vezetéstudomány egyik legdinamikusabban fejlődő területe. Az emberi erőforrás meghatározó versenytényezővé válik, ami mind a vállalat értékének meghatározásakor (statikus értelmezés), mind a stratégiai célok elérésének folyamatában (dinamikus értelmezés) kiemeli az ezzel foglalkozó tevékenység súlyát (BERDE – DAJNOKI, 2007).

Az emberi erőforrás menedzsment, mint fogalom GYÖKÉR (1999) szerint a menedzsment azon funkciója, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amely célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak munkaerejének leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében. TÓTHNÉ (2004) megállapítása szerint az emberi

erőforrás menedzsment azon funkciók egymásra kölcsönösen épülő együttese, amelyek az emberi erőforrás hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.

GYÖKÉR (1999) alapján az emberi erőforrás menedzsment a XX. század új menedzsment területe, melynek fő kérdése, hogyan lehet az embert, a szervezet alkalmazottait minél eredményesebbé tenni a szervezeti célok megvalósításában. Tevékenységterületei között a teljesség igénye nélkül megtalálhatóak a kiválasztás, fejlesztés, ösztönzésmentedzsment, teljesítménymenedzsment, munkakör értékelés funkciók. Az emberi erőforrás menedzsmentnek tehát egy igen fontos területe a teljesítménymenedzsment.

## **2.2. A teljesítménymenedzsment sajátosságai**

A teljesítménymenedzsment a szervezeti teljesítmény javítására szolgáló szisztematikus eljárás, miközben az egyén és a csoport teljesítménye is fejlődik (ARMSTRONG, 2006). A célkitűzés, teljesítménymérés és értékelés, visszacsatolás, követés egységes rendszerét, amelynek célja az egyéni teljesítmény és a vállalat stratégiai céljai közötti összhang megteremtése, teljesítménymenedzsment folyamatnak nevezzük (DESSLER, 2012).

A teljesítménymenedzsment egy jövőorientált rendszer, melynek célja, hogy a szervezet által kitűzött célok teljesülését biztosítsa.

GYÖKÉR – FINNA (2007) alapján ehhez a következő feltételek biztosítása szükséges: a célokat a szervezet tagjai azonosan értelmezzék, a szervezet tagjai érdekeltnek legyenek a célok megvalósításában, azonosuljanak a célokkal (szervezeti és egyéni célok összehangolása szükséges, ennek érdekében érdemes bevonni őket a célok megfogalmazásába), az alkalmazottak értsék mit várnak el tőlük, legyen a célok eléréséhez szükséges támogatás, legyen elegendő és megfelelő minőségű erőforrás, megfelelő belső folyamatok és rendszerek. KAROLINYNÉ (2010) szerint mindezek mellett pedig az egyik legfontosabb, hogy a teljesítmény alakulását folyamatosan nyomon kövessék, és ha kell, akkor megtegyék a megfelelő lépéseket, korrekciókat.

A teljesítménymenedzsment egyik legkritikusabb pontja a teljesítménymérés és értékelés. Számos modellt, módszert, megközelítést dolgoztak már ki erre, mégsem tudnánk mondani egy tökéletes eljárást sem. A teljesítménymenedzsment a teljesítményértékelési rendszer továbbfejlesztett változata, amely kiküszöböli a hagyományos értékelési rendszer hiányosságát, problémáját.

A teljesítménymenedzsment az emberek menedzselésének egy olyan szisztematikus megközelítése, amely a teljesítményt, a célokat, a mérést, a visszacsatolást és az elismerést

használja eszközként az alkalmazotti potenciál maximális hasznosítására történő motiválásban (GYÖKÉR, 2010).

Az értékelési rendszer esetében elsősorban a nyíltság (részvétel lehetősége, változtathatóság) és a nyilvánosság kritériumait kell szem előtt tartani, annak érdekében, hogy a szervezeti tagok igazságosnak érzeljék azt. A szűkebb értelemben vett teljesítménymenedzsment fogalma alatt azt a folyamatot értjük, mely során a szervezet tagjai között megegyezés születik arról, hogy a vállalat egyes szereplőinek milyen egyéni feladatot kell végrehajtani ahhoz, hogy a szervezeti célok megvalósuljanak. A teljesítménymenedzsment kezdeti fázisában az első lépés a mérhető célkitűzések megfogalmazása. A célok meghatározása során figyelembe kell venni a megvalósításban résztvevő egyének érdekeit, céljait, s össze kell hangolni azokat a magasabb szintű célokkal. A célok összehangolása elengedhetetlen folyamat, hiszen a közös érdekek megtalálása nélkül a vállalati teljesítmény sem jöhet létre. (I1)

A teljesítménymenedzselési rendszereket napjainkban általában kétféle cél érdekében működtetik a vállalatok. Az egyik fő cél, hogy ennek segítségével megfelelő módon lehessen értékelni a munkavállalók teljesítményét. A második cél, ami az utóbbi években vált ezen területeken fontossá, hogy a munkavállalók fejlesztését megalapozzák. A hagyományos módon irányított cégek inkább az elsőként említett célra helyezik a hangsúlyt, míg a modern gondolkodású vállalatok megpróbálják mindkét célt egyidejűleg megvalósítani (POÓR, 2009). A teljesítménymenedzsment kulcselemei a következők (SNELL – BOHLANDER 2003):

- *egyértelmű kapcsolat a szervezeti célok és a munkaköri leírások között*: magába foglalja a munkakörök és a munkaköri leírások rendszeres felülvizsgálatát, szükséges esetén módosítását. „A motivációelmélettel is támogatott előfeltevés úgy szól, hogy az alkalmazottak jobban teljesítenek, ha értik, hogyan járul hozzá saját munkájuk a szervezet írásban megfogalmazott céljaihoz.”
- *teljesítményjelzők használata*: az egyéni és a szervezeti céloknak is több kritériumnak kell megfelelniük. A legfontosabbak a SMART (Specified, Measurable, Agreed, Realistic, Timed) elvárásai, azaz a konkrétak, mérhetőek, az értékelő és az értékelt közös megállapodásán alapulnak, kihívást fogalmaznak meg, de elérhetőek.
  - *Specifikus és mérhető (Specified)*: a céloknak meghatározhatóaknak és mérhetőeknek kell lenniük. A mérhető célokat sokkal könnyebb irányítani és visszamérni a megvalósulását.
  - *Motiváló (Motivating)*: a célok érzelmileg imponálóak. Fontos az erkölcs-építés, és a részvényesek inspirációja. Minkét szempont lehet közvetett és közvetlen is. Az egyén céljai hozzájárulnak az üzleti élet sikereihez és a személyi fejlődéshez, ezért fontos, hogy elérjük és befejezzük céljainkat.

- *Megvalósítható (attainable, agreed)*: a célok valószerűek és rugalmasak tesznek. Ha túl könnyű célt választunk, az nem eredményez fejlődést, ha túl nehéz az kudarchoz vezethet. Azok a célok, melyek nem tesznek hatékonyak lényegtelenek.
- *Lényeges (realistic, relevant)*: a SMART goal rangsorolja a cselekvések 20%-át, melyek az eredmények 80%-át adják. A részletesen kidolgozott célok egybevágóak a szervezet céljaival és segítenek az üzleti problémák megoldásán. Követhető (*trackable, timed*): a célkitűzések időpontjai biztosítják, hogy a célok ne vesszenek el a mindennapi teendők között. A kitűzött célnak követhető szegmensekre bonthatónak kell lenniük, amelyek lehetővé teszik a haladás ellenőrzését és az erőfeszítések kiértékelését. Fontos, hogy határidőkhöz köthetőek legyenek a célok megvalósításának ideje. A teljesítménymenedzsment legtöbb erőfeszítése a teljesítmény mérésére irányul, ez azonban a teljesítménymérők komplexitása miatt elég nehéz feladat.
- *egyéni fejlesztési tervek*: az értékelő és az értékelt közösen összeállít egy fejlesztési tervet az egyén fejlődése, kitűzött céljainak elérése érdekében. A TM elvileg elvárja, hogy az egyéni fejlesztési terveket beágyazzák a szervezet képzési tervébe, azonban gyakran előfordul, hogy ez nem történik meg.
- *folyamatos értékelés, rendszeres megbeszélések, 360°-os értékelés*: a teljesítménymenedzsmentben megjelenik a folyamatos visszacsatolás. A 360°-os értékelést másképpen többszörös értékelésnek nevezzük. Lényege, hogy a visszacsatolás nemcsak egy irányból, azaz nemcsak a vezető értékeli, hanem ezzel egy időben egy oldalirányú és lentől, a beosztott irányából felfelé irányuló értékelés is történik. Ennek a típusú értékelésnek a célja és az indoka, hogy több szempontból egy komplexebb, objektívebb képet adjon az értékelt számára.
- *kapcsolat az értékelés és a jutatások között*: ahol TM rendszert alkalmaznak, az értékelési eredményeket gyakran összekapcsolják az éves alapbérfejlesztésekkel, ezzel is jutalmazva azokat, akik jól teljesítenek.

A teljesítménymenedzsment alapvető célja a munkatársak teljesítményének biztosítása és javítása, a szervezete céljainak elérése érdekében. A teljesítménymenedzsmentnek azonban nem ez az egyetlen haszna. A szervezeti célkitűzések megvalósításán túlmenően, szinte minden munkavállaló alapvető elvárása, hogy munkavégzéséről, teljesítményéről visszajelzést kapjon. Ez a visszajelzés, az erősségek kiemelésével, hozzájárul a szükséges motiváció fenntartásához, az elégedettség növeléséhez, a megfelelő magatartás megerősítéséhez, valamint a fejlesztendő területek megnevezésével, a készségek, képességek, tudás, ismeretek és tapasztalat fejlesztésének ösztönzésével javítja a munkatársak teljesítményét. A teljesítménymenedzsment megfelelő működése esetén, az elvárások összehangolása és egyértelmű kommunikációja révén, javul a

vezetők és beosztottak közötti együttműködés. A vezető által adott értékelés is sokkal tudatosabbá válik, így elkerülhetők a félreértések, a megalapozatlan, igazságtalan visszajelzések (GERÁKNÉ – KREPELKA, 2007).

A teljesítmény-visszajelzési módszerek túlnyomó többsége nem nélkülözheti az interjút. Az értékelő beszélgetéssel kapcsolatos tudnivalók nem szűkíthetők le magára az interjúra. A beszélgetésre fel kell készülni, biztosítani kell a kötetlen beszélgetéshez szükséges feltételeket és a találkozó utáni teendőkről sem szabad megfeledkezni. Egy rosszul levezetett interjú konfliktust és elidegenedést eredményezhet, ami semmivel sem javítja az értékelt jövőbeni teljesítményét (HOGG, 1998).

Az értékelő interjú egyik célja szerint közösen tisztázható válik, hogy az értékelő (és esetleg az értékelt) hogyan minősítette a teljesítményt, továbbá az értékelő indokolhatja és megmagyarázhatja az általa adott értékeket (GYÖKÉR – FINNA, 2007). A megbeszélés koncentrálna a munkafeladatokkal kapcsolatos problémákra, és azok lehetséges megoldására. Az interjú célja lehet továbbá, hogy lehetőséget biztosítson az értékelt és értékelő számára egyaránt az elvárásaik és a munkakörrel kapcsolatos gondok feltárására, ugyanakkor alkalmat nyújt a továbbképzési igények, az előléptetési tervek, a karriertervezés megbeszélésére, amire a mindennapi kapcsolatok során csak véletlenszerűen kerül sor.

### **2.2.1. A teljesítményértékelés gyakorlata**

A teljesítményértékelő rendszer magába foglalja mind az egyéni, mind a csoportos, mind pedig a szervezeti teljesítményt. A teljesítményértékelési rendszer alatt egy olyan komplex rendszer értendő, melybe beletartozik az ösztönzés, a motiváció, illetve a teljesítmény tervezésére, mérése és értékelésére vonatkozó módszertani eszközök, technikák, illetve az adott szervezet által alkalmazott gyakorlatok is (BAKACSI, 2004). A teljesítményértékelés a szervezet legfontosabb erőforrása az alkalmazottak használatában és fejlesztésében. E kulcsszerep azon célokkal magyarázható, melyek teljesítményértékelési programokkal teljesíthetők. Az értékelési rendszer alapcélja ugyan a teljesítmény megerősítése, de emellett hozzájárulhat sok más szervezeti cél megvalósításához is. Ezek közül a legfontosabbak (KAROLINY-CSETNEKI, 1997):

- az egyéni képzési igények rendszerezett értékelése,
- az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása,
- az alkalmazott helyzetének és fejlődésének ismertetése,
- adatszolgáltatás az alkalmazotti adottságokról a munkaerő-tervezés számára,
- objektív információk biztosítása az előléptetési célokhoz és utódlási tervekhez,

- megkapják az egyéni célkitűzéseket az adott időszakra, így, mint vezető, megmutathatja munkatársainak, mit tehetnek személyenként a vállalkozás sikeréért a munkaköri leírások és a munkacélok rendszeres áttekintése és felülvizsgálata.

„A teljesítményértékelés olyan folyamat, amelynek segítségével a szervezet formálisan vagy informálisan kap és ad visszajelzést alkalmazottai teljesítményéről.” (ROÓZ, 2006) Az informális értékelés a vezető saját belátása szerint kívánatos értékelési mód, mely lehet dicséret, büntetés, jutalmazás, figyelmeztetés. Nagy hátránya, hogy a formális értékeléssel szemben nem ad lehetőséget felülvizsgálatra és lehet, hogy nem is tudatosan történik. (LÁ CZAY – JUHÁ SZ, 2008)

Alapvetően két értékelés különíthetünk el egymástól, a formális és az informális értékelést. Az informális teljesítményértékelés mindennapos gyakorlat lehet akár a vezető-beosztott, akár az azonos szinten elhelyezkedő munkatársak között. Ez a folyamatos, nem formalizált visszajelzés megóvhatja a dolgozókat attól, hogy az évenkénti egy-két alkalommal történő formális értékelés során váratlan, leggyakrabban negatív értékeléssel találják szembe magukat, illetve elősegítheti a problémák gyorsabb és hatékonyabb megoldását és a nem megfelelő magatartásminták megváltoztatását. Másrészről pedig a teljesítménymenedzsment alapvető része a vezető által nyújtott támogatás, fejlesztés, tanácsadás és bátorítás.

A formális teljesítményértékelés olyan eljárás, melynek segítségével rendszeresen meghatározott időközönként- és módszeresen értékelik azt, hogy az alkalmazottak hogyan feleltek meg az adott feladat teljesítménykövetelményeinek. A szervezet sikeressége, eredményessége az, ami alapján a szervezeti egységek, csoportok, és az egyes munkakörökben dolgozó egyének tevékenysége értékelődik. (LÁ CZAY – JUHÁ SZ, 2008)

A formális teljesítményértékelés kiemelkedő eredményekkel járhat egyéb területeken is, tehát más emberi erőforrás rendszer alapját is képezheti legyen szó kompenzációról, személyzetfejlesztésről, karriertervezésről, továbbképzési rendszerről (ROÓZ, 2006). A formális rendszerhez a következő értékelési technikák tartoznak.

*Osztályozó, értékelő skálák:* ez a legrégebben alkalmazott és legnépszerűbb módszer, melyben kiemelik azokat az elemeket, melyeket a szervezet a teljesítmény szempontjából fontosnak ítél. Ezeket a szempontokat kell egy osztályozó skálán – például 1-től 5-ig terjedőn, vagy gyenge – kiváló – értékelni. Népszerűségüket annak köszönhetik ezek a skálák, hogy a kitöltésük nem túl időigényes, végleges értékelés meghatározása egyszerű a számszerűsíthető és összehasonlítható értékek miatt. Hátránya azonban, hogy az értékelési pontok nem elég körülhatároltak, definícióbeli különbségek alakulhatnak ki az értékelők között (CUMMINGS – SCHWAB, 1973; JUHÁ SZ – MINYA, 2007).

*Munkanorma:* sokáig a termelőmunkát végzők munkájának megítéléshez alkalmazták. A ténylegesen elkészült munkadarabok számát, vagy a felhasznált időt vették össze az elméletben

ideálisnak tartott mérőszámokkal. Azonban a mai modern szervezetek közül kevesen használják ezt a módszert (POLÓNYI, 2008).

*Kötetlen formájú jelentés (esszé):* amikor az értékelő írásban fogalmazza meg az értékelt erős és gyenge pontjait a szervezet által előírt kritériumok alapján. Hátránya, hogy kevés lehetőséget ad a vállalat dolgozóinak összehasonlítására, és nagyban függ az értékelő kifejezőképességétől. Ezért ez a formát inkább a fejlesztési szükségletek meghatározására használják (WHERRY, 1950).

*A kritikus esetek módszere:* több új keletű módszer alapja, ma azonban a hagyományos formájában már csak ritkán használják. Ennél a módszernél azt várják az értékelőtől, hogy az értékelési ciklusban figyelje meg az értékelendő viselkedését és jegyezze fel a munkamagatartásának kiemelkedően jó és rossz eseteit. A módszer hátránya, hogy nagyon időigényes valamint, összehasonlításra nem alkalmas. Előnye azonban, hogy kevésbé szubjektív és munkakör- specifikus (BARIZSNÉ, 2003).

*Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS):* ez egy viszonylag új módszer. Újdonsága abban rejlik, hogy a tradicionális osztályozó skálák problémáit ötvözi a kritikus esetek módszerével. Előnye, hogy mivel a skálákat a munkakörökhöz igazítják sokkal precízebb értékelést kapunk. Hátránya azonban, hogy a kifejtése meglehetősen idő- és költségigényes.

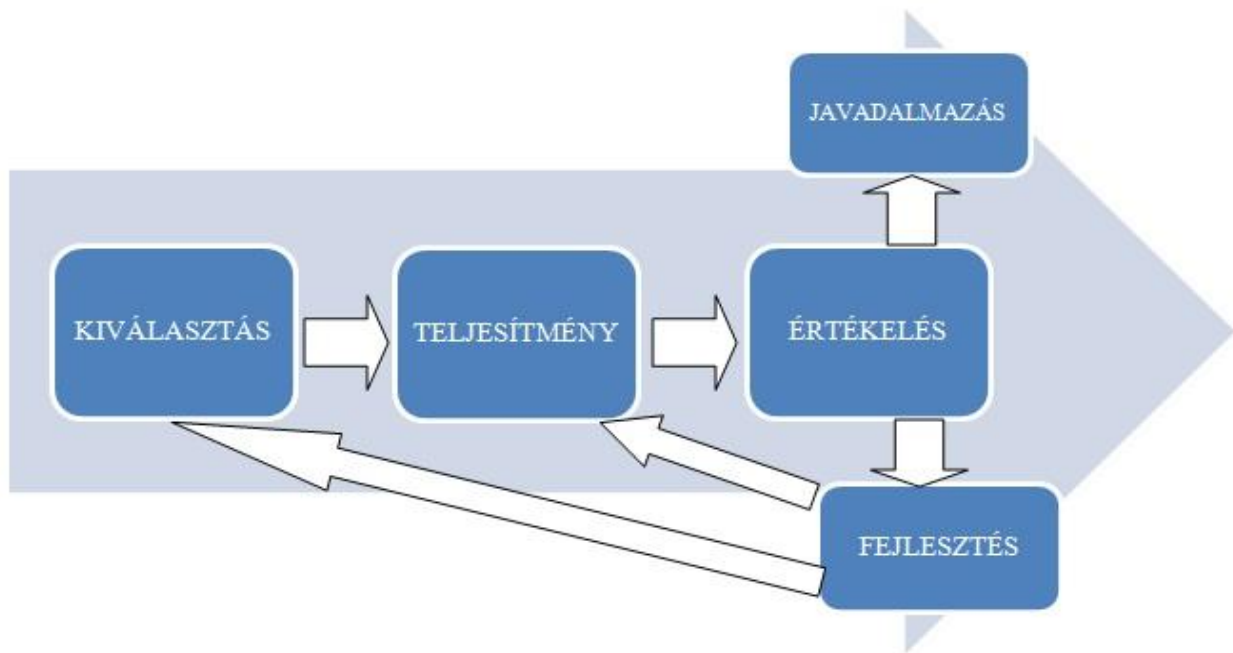
*Magatartás-megfigyelő skála (MMS):* a magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála egyik továbbfejlesztett változata. Ennél a módszernél már az egyes viselkedések előfordulási gyakoriságát is rögzíteni kell. Hátránya, hogy a kifejtése idő- és költségigényes (JUHÁSZ – MINYA, 2007).

*Célközpontos vezetés (Management by Objectives – MbO):* e módszer alkalmazásakor a vezető és beosztottja közösen határozzák meg azokat a célokat, melyeket a következő időszakban az értékeltnek teljesítenie kell. Ez a technika ösztönzi és elvárja a dolgozóktól, hogy a célokat mennyiségben és minőségben mérhető formában határozzák meg. Előnye, hogy a személyes részvétel miatt igen népszerű a dolgozók körében. Hátránya azonban, hogy a látszat ellenére elég nehéz a bevezetése, valamint előfeltétele a vezető és beosztott közötti bizalom (LANDY – FARR, 1983).

### **2.2.2. A teljesítményértékelés és más EEM funkciók kapcsolata**

Az emberi erőforrás menedzsment kulcselemei – kölcsönösen egymásra épülve – eredményezik a szervezet számára kívánatos teljesítményt. A ciklus kiindulópontja, illetve végső fázisa az alkalmazottak kiválasztása (*1. ábra*). A szervezetbe belépő és az egy-egy pozícióba át- illetve előrelépő munkatárs jellemzői (képessége, készségei, tudása, jártasága, magatartása, azaz

kompetenciái) alapvetően befolyásolják a potenciális teljesítményt. A tényleges teljesítmény értékelése, az ehhez kapcsolt ösztönzés, javadalmazás valamint az erre alapozó képzés-fejlesztés a teljesítmény-fokozás eszközei (KAROLINYÉ, 2004).



1. ábra: A teljesítménymenedzsment kapcsolatrendszer

Forrás: KAROLINYÉ (2004)

Fontos a teljesítményértékelés és a szervezet erőforrás biztosítás kapcsolatának vizsgálata. A szervezetek képlékenyek, de azaz igény örök, hogy a megfelelő helyen és időben a megfelelő képzettségű, tulajdonságú és számú munkaerőt vonzzák magukhoz. A mai versenyfeltételek mellett a személyzetbiztosítás a stratégiai jelentőségű emberi erőforrás menedzselési funkciók egyike.

Az *erőforrás-biztosítás* külső módozatai éppúgy mérlegelendők, mint a belső személyzeti kiválasztáskor követendő elvek. A szervezet személyzetbiztosítási folyamata az emberi erőforrás tervezésen és a munkakör-elemzésen alapszik. A tervezés azért lényeges, hogy az üzleti stratégiából kiindulva meghatározzuk a kritikus EE jellemzőket, igényeket. (PRICE, 1997).

A *munkakör-elemzés* lehetővé teszi, hogy a szervezet a munkaköri leírás és a személyzetspecifikáció segítségével pontos információt közöljön a jelentkezőkkel, és így mind az egyén, mind pedig a szervezet igényei eredményesen kielégíthetők legyenek. A munkakörelemzés és munkakörtervezés a teljesítményértékelés szempontjából kulcsfontosságú tevékenység. A munkakörelemzés és a munkakörtervezés folyamatainak keretében, tekintettel a vállalati stratégiára és a munkakultúrára, meghatározzuk a munkakörök tartalmát, határait, és ellátásukhoz szükséges követelményeket. A munkakörök a technológia, a feladat, vagy az emberek változásával szintúgy idomulnak. Ennek eredményeképp a munkakörelemzés állandó folyamat kell, hogy legyen, világos

célokkal és hasznos végeredményekkel, mint például a munkaköri leírás és a munkaköri specifikáció, melyek végső soron alapul szolgálnak a teljesítménymenedzsment értékelési tevékenységéhez (POÓR, 2004).

A teljesítménymenedzsment rendszerek működtetésekor az éves *teljesítményértékelés* eredményét rendszerint összekapcsolják az éves alaphéremeléssel. Ezzel is elismerve, jutalmazva azokat akik jól teljesítettek, elérik kitűzött céljaikat. Az értékelést és a javadalmazást összekapcsoló különböző lehetséges megoldások csoportjának általános megnevezése a teljesítményhez kötődő bér (performance related pay, rövidítve: PRP). A PRP szándéka, ígérete olyan bérpolitika megvalósítása, amely egyidejűleg összpontosít a jövőbeli teljesítmény fokozására és a múltbeli teljesítmény elismerésére (MICHAEL – HELEN, 2005). A teljesítményértékelés kiváló motivációs eszközként is szolgálhat. Hiszen minden dolgozó szeretné tudni, hogy mennyire végzi jól a munkáját, mely területeken kellene fejlődnie. Sok szervezetben a teljesítménymotivációs eszközök legjobban kiaknázható területei közé tartoznak, a képzési-, és a karrier-tervek eléréshez szükséges tréningek elvégzése. A TM szándékairól, ígéreteiről elmondható, hogy az EEM közelítés fontos elemeként az alkalmazottak menedzselésének és fejlesztésének stratégiai és integratív módja. Olyan folyamat mely segít tisztázni, megérteni és meghatározni, hogy melyek az egyénnel szembeni elvárások, majd pedig ösztönzést, támogatást biztosít az alkalmazottak számára ennek eléréséhez. Egy jól tervezett és működtetett rendszer képes az érintett egyének számára segítséget adni szerepük megértésében és értékelésében. Az egyéni szintű magatartás befolyásoló hatásával pedig közreműködik a megfelelő vállalati kultúra kialakításában (ROÓZ, 2006).

Az *ösztönzés* az emberi erőforrás menedzsment kritikus fontosságú részterülete. Fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által. Egy szervezet életében létfontosságú, hogy ne csak megszerezze és megtartsa a megfelelő embereket, hanem motiválja is azokat. Ebből kifolyólag elengedhetetlen, hogy összehangoljuk a szervezeti célokat a munkavállalói érdekekkel. Amennyiben a kívánt teljesítményhez kötjük a munkavállalók érdekérvényesítő szándékát, érdekeltté tehetjük őket a vállalat számára hasznos munkavégzésben. A hatékony ösztönzési rendszer tehát egyéni érdekekre építve olyan feltételeket próbál kialakítani, amelyek következtében a dolgozóknak konkrét szervezeti célokat magába foglaló munkavállalói érdekelttség alakul ki (KAROLINYÉNÉ – POÓR, 2010). Az ösztönzésmenedzsment olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által (ARMSTRONG, 2006).

*A szakirodalmak áttanulmányozását követően megállapítható, hogy a teljesítménymenedzsment olyan összetett, komplex, önálló folyamata az emberi erőforrás menedzsmentnek, melyben a feladatok egyértelműen definiálhatóak, egymástól jól elkülöníthetőek. Összegzésképpen kiemelendő a teljesítménymenedzsment integratív jellege, miszerint összefogja, és egységes keretbe foglalja a mérést, értékelést, fejlesztést, ösztönzést és a javadalmazást.*

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A fejezet célja, hogy röviden bemutassa a vállalatot, ahol a saját vizsgálatokat végeztem. Ismertetem a cég profilját, sajátosságait, majd azokat a módszereket, amelyekkel a kutatást végeztem, értékeltem.

#### 3.1. A vizsgált szervezet bemutatása

##### 3.1.1. *A General Electric Hungary Kft. története*

A GE története egészen Thomas A. Edisonig nyúlik vissza, aki 1878-ban alapította meg az Edison Electric Light Company vállalatot. 1892-ben az Edison General Electric Company és a Thomson-Houston Electric Company összeolvadásával létrejött a General Electric Company. A GE jelenleg az egyetlen olyan vállalat a Dow Jones iparági indexben, amely már az index eredeti, 1896-os változatában is szerepelt. (I2) A General Electric (GE) és jogelődje 1896 vége óta, amióta a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank és az Egger testvérek közös vállalkozásaként megalapították az Egyesült Villamossági Rt-t sikeresen működik Magyarországon. (I3)

A folyamatos innovációnak köszönhetően a Tungsram új gyárat létesített szerte az országban: Vácott (1957), Nagykanizsa (1962), Hajdúböszörmény (1967), Kaposvár (1972), Győr (1973), Hajdúnánás (1974), Kisvárd (1974), Zalaegerszeg (1976). Ebben a periódusban emelkedett a vállalat a fényforrásgyártás területén a világcégek sorába. A gyártmány- és technológiai fejlesztések, ezen belül a gépfejlesztések fontos szerepet töltek be a cég életében. Az évek során a pozitív tapasztalatoknak köszönhetően a GE tovább növelte részesedést, míg nem 100%-os tulajdonjogot szerzett a Tungsram felett, mely így a GE Lighting (világítástechnikai) üzletágának részese lett.

A létszámcsökkentések, átszervezések ellenére is jelentős sikerek születtek a termelékenység emelkedése terén. A '90-es évektől a képzési rendszer számos jelentős változáson ment keresztül, mely során a képzési programba olyan tréningek kerültek be, mint például a speciális készségfejlesztési tréningek, minőségjavítási, egészség-, környezet-, és munkavédelmi, kommunikációt, prezentációt javító tréningek, stb. Mára a cég mind az öt fő divíziója (GE Energy, GE Technology Infrastructure, GE Capital, GE Home & Business Solutions, GE Aviation) megtalálható hazánkban.

A GE jelenleg a legnagyobb amerikai munkáltató (több mint 12000 alkalmazott) és befektető, valamint az egyik legnagyobb exportőr Magyarországon. A cég sikeres magyarországi tevékenységének kulcsa a partnerekkel, a helyi közösségekkel, az üzleti és tudományos

közösségekkel, valamint a kormánnyal való együttműködés.

A GE Appliances & Lighting üzletág a vállalat Home & Business Solutions divíziójához tartozik. Tevékenységei közé tartozik a fényforrások, háztartási készülékek, valamint elektromos elosztó és szabályozó berendezések/ rendszerek fejlesztése, gyártása, értékesítése és forgalmazása. Amióta Thomas Edison (a nevéhez fűződik a GE alapítása is) felfedezte az izzólámpában használatos izzószálat, a GE fénnel árasztja el a világot.

A cég még több mint 100 év elteltével is innovatív termékeket kínál a háztartási, üzleti és ipari ügyfeleknek. A GE Lighting Európa, Közel-Kelet, Afrika régiójának üzleti központja Budapesten található, csakúgy, mint a fényforrás üzletág Globális Technológia Központja. A GE Lighting Európában jelenleg 6 gyárat üzemeltet, melyből 5 Magyarországon található (Budapest, Nagykanizsa, Zalaegerszeg, Kisvárd, Hajdúböszörmény).

A folyamatos fejlődést és térnyerést mi sem bizonyítja jobban, minthogy a cég újabb gyáregységének alapkövét 2013 júliusában rakták le Fóton, ahol a GE olaj és gáz üzletágának új gyárcastrnokát és irodaépületét kezdik el építeni, a megvalósuló üzembn világszínvonalú termelés folyik majd. mellyel újabb 114 munkahelyet teremt a vállalat Magyarországon. (I4)

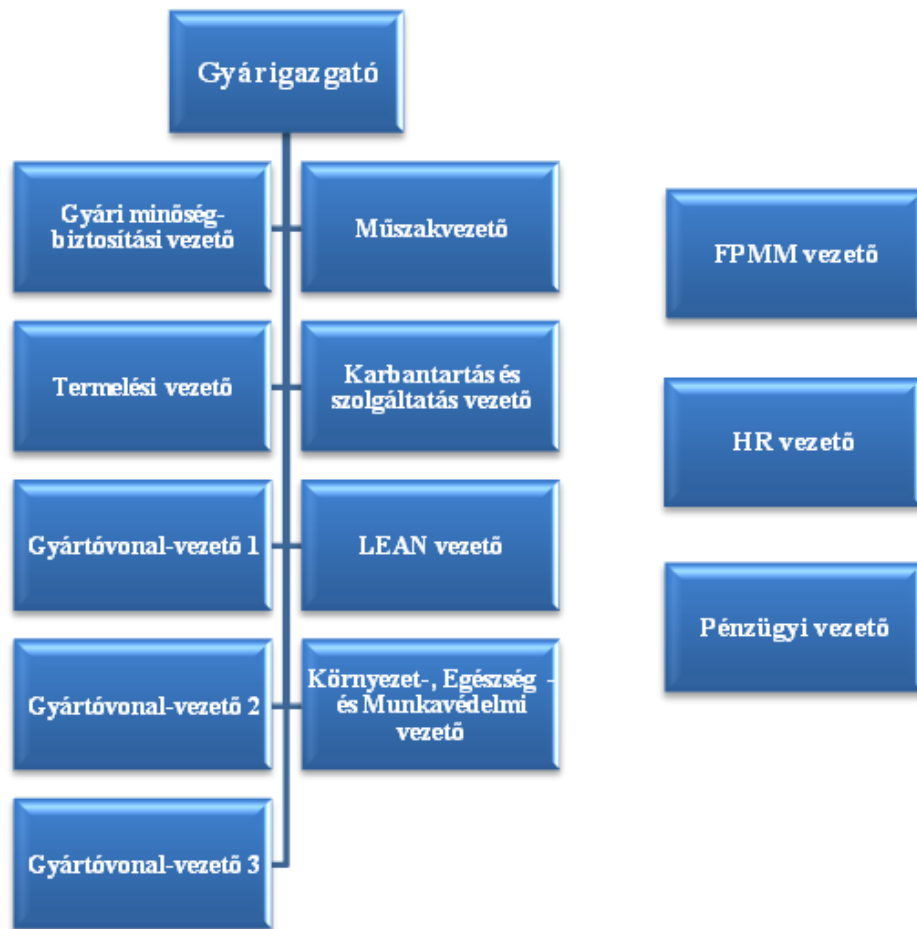
### **3.1.2. *A Kisvárdai Fényforrásgyár története***

Az 1974-es évben az Egyesült Izzó Hajdúböszörményi Gyára és a budapesti központ munkaerőt toborzott azzal a céllal, hogy betanulják a gyártási folyamatokat, mivel egy éven belül gyárat alapítanak Kisvárdán. Ezzel egy időben megkezdődött a termelés fogadásának előkészítése. Ekkor a spirálgyártás technológiai folyamatát, már Kisvárdán az akkori Városi Művelődési Központ – mely ma Városi Könyvtárként funkcionál – egyik termében végezték. A vállalat vezetése úgy tervezte, hogy Kisvárdá lesz a spirálgyártás bázisa.

A technológia területén bekövetkezett változások folyamatos fejlődést követelnek meg a dolgozóktól is így az oktatás és képzés kiemelkedő szerepet kapott a gyár életében. A cég számos szakmai tanfolyamot szervez a dolgozói számára, mindemellet a RAV (Részvételen Alapuló Vezetés) – folyamatból jó példaként megmaradt tréningmódszerek segítségével a dolgozók készségeit is folyamatosan fejlesztik. Emellet már a gyár indulásakor elkezdődött a szakmunkástanuló-képzés is, mely napjainkban is tart.

Mindezek mellett a Tungsram, majd a GE vezetése is a lehetőségekhez képest folyamatosan javította a dolgozók jövedelmi helyzetét. Új ösztönzési rendszereket vezettek be, majd a minősített személyi bér bevezetése jelentősen megváltoztatta, illetve javította a dolgozók anyagi és erkölcsi motivációját. (Csatári (1995): A Tungsram Rt. Kisvárdai Fényforrásgyár 20 éves története)

A Kisvárdai Fényforrásgyár munkavállalói összetételére jellemző, hogy az alkalmazottak 71%-a nő és 29%-a férfi. Az ott dolgozók átlagos szolgálati ideje meghaladja a 19 évet., mindemellett az átlagéletkor közel 45 év. Ez alapján elmondható, hogy igen elkötelezett munkatársak dolgoznak a vállalatnál. A szakképzettségre jellemző, a munkafolyamat jellegéből adódóan, hogy a foglalkoztatottak 69%-a betanított munkát végez, 25%-a szakmunkát és mindössze 6%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel. A kisvárdai telephely szervezeti felépítését a 2. ábra szemlélteti.



**2. ábra: A Kisvárdai Fényforrásgyár szervezeti felépítése**

*Forrás: Lighting Supply Chain EMEA Session C 2011 Kisvárdai felhasználásával*

Az FPMM (Factory Planning and Material Manager), azaz a gyári anyaggazdálkodási és gyártástervezési vezető, a humán erőforrás és a pénzügyi vezető „pontvonalasan” kapcsolódik a gyárigazgatóhoz. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az ebben a pozícióban lévő emberek a központi szervezetekhez tartoznak, de munkájukkal az adott telephely gyárigazgatóját és szervezeti működését támogatják, azonban közvetlen beszámolási nem az ő irányába tartoznak, hanem a saját funkcionális vezetőjük felé.

### 3.2.Vizsgálati módszerek ismertetése

A dolgozatomhoz megírásához szükséges kutatások során négyféle módszert alkalmaztam. Ezek az *esettanulmány*, *dokumentumelemzés*, *mélyinterjú* és a *megfigyelés* módszerei voltak. Az *esettanulmány* a társadalomtudományok egyik kutatási módszere, mely mélységi és hosszirányú vizsgálatot tesz lehetővé egy meghatározott esettel kapcsolatban. Ez lehetőséget nyújt arra, hogy az adatokat rendszerszerűen vizsgáljuk, adatokat gyűjtsünk, elemezzük az információkat és rögzítsük végül az eredményeket. (15)

Az esettanulmány készítése a nem szisztematikus megfigyeléstől eltérően kimondottan szisztematikus, jól előkészített és módszertanilag megalapozott megfigyelést és adatnyilvántartást jelent. A módszer két szempontból is érdeklődésre tarthat számot. Adatgyűjtési módszerként akkor használható, ha kimerítő adatokat akarunk egy szervezetről, jelenségről gyűjteni. Problémamegoldást előkészítő módszerként szakmai problémák megoldásában használható. Az esettanulmány leginkább a megfigyelés és az interjú módszereit alkalmazza (16; BABBIE, 2001).

A kvalitatív kutatási technikák alapvető módszerét, a *dokumentumelemzést* is használtam, mint elemző metódus. Széles körben alkalmazható, másodlagos kutatás esetén önálló módszerként, mások által létrehozott dokumentumok (pl. újságcikkek, belső dokumentációs anyagok, levelek, fejlesztési dokumentumok, stb.) vizsgálatára, elsődleges kvalitatív kutatás során pedig a kutató által előállított dokumentumok (pl. interjúszövegek, megfigyelési naplók) elemzésére. A dokumentumelemzés lényege a dokumentumokban található összefüggések, jellegzetességek feltárása. A szövegből kiemeljük és strukturált formába rendezzük a kutatás szempontjából fontos információkat. Mint a fenti példák is mutatják, ez a módszer elsősorban szöveges dokumentumok elemzésére alkalmazható. Jellegénél fogva a tartalomelemzés szükségszerűen retrospektív (visszatekintő) kutatás módszer, hiszen korábban elkészült dokumentumok utólagos felhasználására épül. (17)

A *mélyinterjú* célja, hogy az esettanulmányon túl, mélyebb és nagyobb terjedelmű információkhoz jussunk a kutatás során azáltal, hogy a válaszadó saját kifejezésekkel öntheti szavakba gondolatait, érzéseit, fogalmazhatja meg indítékait. A megkérdezés kvalitatív kutatási eljárás, ezért nem reprezentatív és nem statisztikai jellegű eredményeket szolgáltat, a miértekre és a hogyanokra keresi a válaszokat. Az interjúkészítő rugalmas interjúvázlat (guide line) segítségével kérdezi a célszemélyt, a nyitott kérdéseket a megkérdezett személy gondolkodásához, beszédképességéhez, szóhasználatához igazítva, ezzel is elősegítve a bizalmas légkör létrejöttét. A mélyinterjú piackutatási módszert leggyakrabban akkor használjuk, ha csoportbefolyástól mentes, a válaszadó saját munkájából, egyedi piaci szemléletéből adódó véleményére, tapasztalatára és jövőképre vagyunk kíváncsiak. A mélyinterjú alkalmazható önállóan, vagy fókuszcsoportos

kutatás kiegészítésekor, esetleg kvantitatív megkérdezés előtt információ-szerzésre, illetve utána az adatok további bővítésére, piaci folyamatok megértésére. A szakirodalmak, esettanulmányok áttanulmányozása és a szervezetről személyes megfigyelés által szerzett információk, adatok, működési rendszerek megismerése után mélyinterjút készítettem. SEIDMAN (2002) alapján az interjúk elkészítésénél előtérbe helyeztem azt a szempontot, hogy a vállalat különböző területén dolgozó alkalmazottakat szólaltassak meg, hogy még átfogóbb képet kapjak a teljesítménymenedzsment rendszerről

A műszakvezetővel, a HR vezetővel és a gyárigazgatóval folytatott beszélgetések segítségével nemcsak a rendszer sarkalatos pontjaira tudtam rávilágítani, hanem gondolkodásmódjukba is betekintést nyerhettem. A mélyinterjúk során azt tűztem ki elsődleges célul, hogy olyan esetleges problémákat, hibákat, emberi tényezőket tárjak fel, melyeket az esettanulmány nem identifikál. Az elkészített interjúk vezérfonalát alkotó kérdéseket az *1. számú melléklet* tartalmazza.

A *megfigyelés* a vizsgált személyek cselekvéseire, megnyilvánulásaira, viselkedésére stb. vonatkozó olyan előre eltervezett, célirányos adatgyűjtés, amely közvetlen észlelésen alapul. A megfigyelés lehet „résztevő”, és „nem részttevő” megfigyelés. Az adatgyűjtés strukturáltsága (forgatókönyvszerűsége, fókuszáltsága) ugyancsak eltérő lehet. A strukturált megfigyelést a részttevő, feltáró jellegű megfigyelést követően szokták végezni. A feltáró jellegű megfigyelés alapján lehetséges meghatározni, hogy melyek azok a releváns megfigyelési egységek, melyekre a strukturált megfigyelés során koncentrálni érdemes (I8; BABBIE, 2001).

## **4. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE**

A fejezet célja, hogy bemutassam a vizsgált szervezetnél hogyan működik és hogyan került kialakításra a teljesítménymenedzsment rendszer. Elsőként a teljesítménymenedzsment rendszer céljait vizsgálom, majd az ezekkel szoros kapcsolatban álló növekedést támogató értékek ösztönző szerepét tárom fel az esettanulmány és a dokumentumelemzés módszereivel. Ezt követően a megfigyeléssel, mint társadalomtudományi módszer segítségével, a teljesítménymenedzsment ciklust és a vállalatnál alkalmazott teljesítményértékelést helyezem el térben és időben. A munkavállalói menedzsmentrendszer támogató funkciói segítségével az emberi erőforrás fejlesztésbe nyerhetünk betekintést. Végül a szervezet teljesítményértékelését, a vállalati teljesítménynek többszintű felülvizsgálatát, a vezetői értékelését mutatom be és foglalom össze a mélyinterjúk módszer alkalmazásával.

### **4.1. A General Electric Hungary Kft. teljesítménymenedzsment rendszerének bemutatása**

#### **4.1.1. *A teljesítménymenedzsment alkalmazásának célkitűzései***

A rendszer folyamatos fejlődésen ment keresztül, hiszen az idők folyamán mindig a változó piaci igényekhez igazították a vállalati célokat, elvárt teljesítményeket. Azonban a differenciálás célja változatlan maradt azaz, hogy minden dolgozó teljesítményét egyénileg értékelje. Az értékelés alapja a vállalati eredményekhez történő hozzájárulás mértéke és ennek alapján a dolgozó teljesítményének minősítése. Ez a folyamat lehetőséget kínál arra, hogy a tehetségeket kiszűrje, kiemelje.

A GE által alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszernek öt fő célkitűzése van, melyek a következők:

1. *Célok összehangolása:* Az egyéni célok összehangolása a szervezeti és az üzleti tervekkel a tevékenységek rangsorolása érdekében.
2. *Elszámoltathatóság:* A munkatárs és a vezető elszámoltathatóságának megteremtése a kötelezettségvállalások teljesítéséért és az eredmények eléréséért, továbbá lehetőséget teremt a sikerek elismerésére és a nehézségek felismerésére.
3. *Differenciálás:* a teljesítmény és a növekedést támogató értékek közötti különbség meghatározása.
4. *Fejlesztés:* A dolgozók készség szintjének és kompetenciáinak fejlesztése a vállalat igényeinek megfelelően.

5. *Coaching*: Megfelelő időben történő coaching és konkrét, végrehajtható visszajelzés nyújtása.

A minősítés két fő szempont alapján történik, melynek átlaga adja a végső, átfogó értéket. Az egyik fő szempont, hogy a dolgozó „mit” tesz az általa kitűzött célok elérésért. Ezeknél az értékeknél lehetőség szerint objektív mérőszámokat kell alkalmazni összehasonlítva az előző évben elért teljesítménnyel. A másik szempont a „hogyan”. Ez a szempont vizsgálja, hogy a növekedést támogató értékek megvalósulásáért, hogyan tesz a dolgozó. Itt mind az öt értéket egyesével figyelembe kell venni.

Mindkét szempont megvalósulását egy háromfokozatú skálán értékelnek, melynek szintjei a következők: felülmúlja az elvárásokat, teljesíti az elvárásokat, és gyengén teljesít. A két szempont mátrixaként létrejövő végső értékeket az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: **Minősítések mátrixa**

| Teljesítmény<br>„mit” minősítése | Növekedést támogató értékek<br>„hogyan” minősítése | Átfogó minősítés                   |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------|
| Felülmúlja az elvárásokat        | Felülmúlja az elvárásokat                          | <i>Példakép</i>                    |
| Felülmúlja az elvárásokat        | Teljesíti az elvárásokat                           | <i>Kiválóan teljesít</i>           |
| Teljesíti az elvárásokat         | Felülmúlja az elvárásokat                          |                                    |
| Teljesíti az elvárásokat         | Teljesíti az elvárásokat                           | <i>Megfelelően teljesít</i>        |
| Felülmúlja az elvárásokat        | Gyengén teljesít                                   | <i>Gyengén teljesít</i>            |
| Teljesíti az elvárásokat         | Gyengén teljesít                                   |                                    |
| Gyengén teljesít                 | Felülmúlja az elvárásokat                          |                                    |
| Gyengén teljesít                 | Teljesíti az elvárásokat                           |                                    |
| Gyengén teljesít                 | Gyengén teljesít                                   | <i>Teljesítménye nem kielégítő</i> |

*Forrás: Munkavállalói menedzsment rendszer - EMS Vezetői útmutató 2011/12. évi ciklus*

Az éves teljesítményértékelés alapja, hogy a dolgozó kitűzze az adott éves céljait, célkitűzéseit. Ez a folyamat a teljesítménymenedzsment folyamattal ellentétesen egy felülről lefelé építkező folyamat. Ez esetben ugyanis először a globális vállalati célok kerülnek meghatározásra, az egyes funkcionális szervezetek a globális célok teljesülése érdekében alakítják ki céljaikat, majd a

vezetőség ehhez igazítja a személyes céljait, ezután minden beosztott a saját funkcionális vezetője céljaihoz igazítja saját céljait és így megy tovább a folyamat. Ezeken a célokon, az év folyamán lehetőség nyílik változtatni, hiszen előfordulhat, hogy évközben új pozíciót kap az adott dolgozó és ezzel megváltozik a preferencia rendszere. Fontos, hogy a munkavállalók úgy határozzák meg céljaikat, hogy azok tükrözzék a jövőbeni karrier terveiket és az előző évben megállapított fejlesztendő területek fejlesztési módjait.

A GE Lighting üzleti céljait, melyhez a későbbiek az egyéni célok igazodnak, az üzletág elnök vezérigazgatója jelöli ki minden év elején. Az utóbbi években kitűzött főbb célok közül a leghangsúlyosabbak:

- Leading with Financials – Költségcsökkentő projektek megvalósítása
- Green Solution – Energia hatékony termékek kifejlesztésének támogatása
- Operational Excellence – Munkafolyamatok javítása
- Commercial Transformation – Kereskedelmi tevékenységek javítása
- Energized Team – Dolgozói bevonás erősítése

A fent említett célok a szakirodalmi részben is említett SMART kritériumnak megfelelően vannak kiválasztva és használva a vállalat részéről. A célkitűzések elkészülése után, az alkalmazottak elkészítenek egy tervezetet az éves céljaikról. Az üzleti célok mellett érdemes megfogalmazni valamilyen személyes célt, amely motiválja a cél megfogalmazóját.

Ilyen lehet például a szakmai fejlődés, nyelvi továbbképzés, stb. Ezután a célkitűzéseiket egyeztetik a vezetőikkel, akik jóváhagyása után a célok felkerülnek a MyGoals rendszerbe. Év végén az éves teljesítményértékeléskor ezeknek a célkitűzésnek a megvalósulást vizsgálja meg mind a dolgozó, mind a vezetője.

Amennyiben a munkavállaló a „*gyengén teljesít*” kategóriába került, akkor feltételezhetően nem mindig képes a változó elvárásokkal lépést tartva végezni a munkáját és késve teljesíti a dinamikus célokat. Munkája nem eredményez több, jobb, gyorsabb, olcsóbb, nagyobb ügyfélhatást, vagy konkrét útmutatás kell neki ennek elérésére valamint újabb útmutatásra vár, ha új kihívásokkal szembesül. Nem fejleszti készségeit kellő mértékben ahhoz, hogy megfeleljen a változó üzleti követelményeknek valamint fejlődnie kell a munkája minősége és hatóköre, valamint a határidők betartása terén. Inkább csak reagál a problémákra és lehetőségekre, ahelyett, hogy felkészülten várná azokat, és a szokásosnál több útmutatást, illetve nyomon követést igényel.

A „*teljesíti az elvárásokat*” kategóriába, azok a munkavállalók tartoznak akik a mindig a változó elvárásokkal lépést tartva végzi munkájukat és teljesítik a dinamikus célokat. Munkájuk általában több, jobb, gyorsabb, olcsóbb, nagyobb ügyfélhatást eredményez. Gyorsan reagálnak az új kihívásokra, és időben megoldják a problémákat. Mindig teljesítik kötelezettségeiket továbbá folyamatosan fejlesztik készségeiket, és hajlandóak nagyobb felelősséggel járó feladatokat vállalni.

Azok a dolgozók, akik „felülmúlják az elvárásokat” mindig a változó elvárásokat, kihívást jelentő, dinamikus célokat felülmúlva végzik munkájukat. Munkájuk több, jobb, gyorsabb, költséghatékonyabb, nagyobb ügyfélhatást eredményez. Előre felkészülnek az új kihívásokra, és kreatív megoldásokat dolgoz ki a kezelésükre.

A vállalati egység érdekeit szem előtt tartva az azonnali feladaton túlmutatóan, a jövőbe tekintve gondolkodnak. Folyamatosan fejlesztik készségeiket, és magától vállalják a nagyobb felelősséggel járó feladatokat.

#### 4.1.2. Növekedést támogató értékek szerepe

A teljesítmény fokozásához szükség van arra, hogy a vezetők képesek legyenek pontosan felmérni a dolgozók erősségeit, fejlesztési szükségleteit, hozzájárulásukat a szervezet sikeréhez. A 3. ábrán látható növekedést támogató értékek tekintetében is figyelembe kell vennie mind a dolgozónak, mind az értékelést végző vezetőnek, hogy mely területeken vannak erősségei, és melyek azok amelyeken fejlesztésre szorul az értékelt.



3. ábra: Növekedés támogató értékek

Forrás: Munkavállalói menedzsment rendszer – EMS vezetői útmutató 2011/12. évi ciklus

Erősségek lehetnek azok a készségek és pozitív viselkedések, amelyek a munkatársak elmúlt évi teljesítményében öltöttek testet. Tartalmaznia kell azokat a pozitívan befolyásoló viselkedéseket, személyes tulajdonságokat és szakmai képességeket, amelyeket az értékeltet jellemzik. Itt kell megemlíteni azokat a területeket is, amelyekben a munkavállalók az értékelt év során fejlődött, és a jövőben is építhet ezekre a tulajdonságokra.

Fejlesztési szükségletek azok a viselkedéseket, hiányzó készségeket fejlesztendő képességeket foglalják magukba, amelyek gátolják a munkatársakat abban, hogy jobb vezető vagy dolgozó legyen, illetve azokat, amelyeket fejleszteni kell annak érdekében, hogy elérje a következő szintet a tervezett karrierjében. Minden munkavállalónak van lehetősége a továbbfejlődésre tehát nem létezik olyan dolgozó, akinek nincsenek fejlesztési szükségletei. Itt azokat a célokat vagy célkitűzéseket kell megtalálni mind az értékelendő dolgozónak, mind az értékelőjének, amelyek a következő karrier szint eléréséhez szükséges viselkedéseket, ismereteket és készségeket tartalmazza.

Ezek a megfogalmazások egy pozitív szemléletet tükröznek a dolgozók számára, hiszen nem az erősségek és gyengeségek kategóriájába kell besorolni az adott tulajdonságokat, hanem az erősségek és fejlesztési szükségletek, fejlesztendő területek kategóriába sorolja. Minden növekedést támogató értéknek számos alpontja van, mely alapján értékelik a dolgozókat. Természetesen nem értelmezhető minden egyes alpont minden egyes munkakörre, hiszen ezek egy-egy jellemző viselkedési normát írnak le. A növekedési elemekkel kapcsolatos elvárások minden karrier sáv tekintetében változóak. A karrier sávok a hasonló felelősségi szinttel rendelkező, azonos döntéshozatali pozícióban lévő, hasonló készségekkel, tapasztalatokkal, fejlesztendő területtel rendelkező dolgozók egy-egy csoportja. Ezek általános jellegű csoportosítások, így egy karriersávon belül többféle munkakör és szint található.

*A kifelé tekintés*, mely célja, hogy a dolgozók hatékony kapcsolatot építsenek a vállalat részvényeseinek széles körével, ráhangolódjanak a külső ügyfelekre, előrelátóak, valamint tájékozottak és kíváncsiak legyenek a globális kérdésekre.

*A világos gondolkodás*, mely főbb szempontjai, hogy az alkalmazottak jól kezeljék a bizonytalanságot és az ellentmondást, kiválóan tudjanak alkalmazkodni a változó környezethez. Fontos a határozott döntéshozó képesség és hogy jól tudják használni a birtokukban lévő szaktudást, valamint megszerzett kapcsolataikat.

*A kreatív képzelőerő és bátorság* célja, hogy a dolgozók innovatív ötletekkel álljanak elő, melyet adott esetben meg is tudnak valósítani. Ez az érték bátorítja a kockázatvállalást és a sikerekből, kudarcokból való tanulás fontosságát. Lényege, hogy megkérdőjelezze a szükségtelen bürokráciát és felesleges munkát, a kreatív ötletek segítségével gyorsítsa és egyszerűsítse a munkafolyamatokat.

A *befogadás* érték képviseli, hogy az alkalmazottak örömmel fogadják az eltérő ötleteket és gondolatokat, meghallgassák mások véleményét. Segíti az együttműködést és megtanít tisztelni az egyéneket és a különböző kultúrákat. Ezzel ösztönzik az elkötelezettséget és a felelősségvállalást.

A *szakértelem* érték elvárja, hogy mindenki a lehető legjobban ismerje a szakterületét, hitelességet követel és tapasztalatokra, eredményekre épít. Elvárásai közé tartozik, hogy a dolgozó folyamatosan képezze önmagát, kihasználja a technológia nyújtotta lehetőségeket és fejlessze a mások elkötelezettségét is. A 4. ábra bemutatja, hogy minden növekedést támogató értéknek számos alpontja van, mely alapján értékeli a dolgozókat. Természetesen nem értelmezhető minden egyes alpont minden egyes munkakörre, hiszen ezek egy-egy jellemző viselkedési normát írnak le. A növekedési elemekkel kapcsolatos elvárások minden karrier sáv tekintetében változóak. A karrier sávok a hasonló felelősségi szinttel rendelkező, azonos döntéshozatali pozícióban lévő, hasonló készségekkel, tapasztalatokkal, fejlesztendő területtel rendelkező dolgozók egy-egy csoportja.



4. ábra: A növekedést támogató értékek szintjei

*Forrás: Munkavállalói menedzsment rendszer – EMS vezetői útmutató 2011/12. évi ciklus*

Ezek általános jellegű csoportosítások, így egy karriersávon belül többféle munkakör és szint található. Az egyes karrier sávokba sorolás a felelősség mértékén, a munkatermészetén, az üzleti ismeretek és a szakmai megítélésen valamint a munka közbeni tapasztalat és szakértelmen alapszik. Ezen tulajdonságok alapján összesen 8 karrier sávot különböztethetünk meg. Azonban a vállalat négy fő karrier sáv tekintetében vizsgálja az értékeknek való megfelelést.

Az első az APB/OTHSAL (Associate Professional Band/Other Salaried) kategória, mely általában a pályakezdő munkavállalókat takarja. Ezután következik a PB (Professional Band) és LPB (Lead Professional Band) szint, mely a néhány éves tapasztalattal rendelkező szakemberek foglalja magába. Az SPB (Senior Professional Band) és EB (Executive Band) kategória senior és középvezetői szinten dolgozók besorolása. Az SEB (Senior Executive Band) és VB karrier szinten, pedig vállalat felsővezetői találhatók.

Ez alapján érhető, hogy mások az elvárások egy alacsonyabb karrier sávban dolgozó, és más egy magasabb, vezetői szinten dolgozó tekintetében. Nézzük meg a különböző karrier sávokat figyelembe véve a kifelé tekintés érték körét a *vevőorientáció* példáján keresztül. Az első szinten, a APB/OTHSAL karriersávban, a vevőorientáció témakörben teljesíti az elvárásokat az a dolgozó, aki a lehetőségeket a vevői igények alapján értékeli. A PB/LPB karrier sáv esetén az elvárások teljesítéséhez már szükséges, hogy az alkalmazott ki tudja értékelni az alternatív lehetőségeket, és a vevői igényeket figyelembe véve tudjon döntéseket hozni. Felülmúlja az elvárásokat, ha a vevő szempontjainak megfelelő folyamatokat, megoldásokat alakít ki és vezet be, valamint figyelembe is veszi ezek hatásait.

Az SPB/EB szinten viszont ettől is magasabb az elvárások a dolgozókkal szemben. Itt már fontos, hogy az adott dolgozó ismerje a GE vevőit, azok üzleti stratégiáját, versenytársait és főbb bevételi forrásait. Ha példakép szeretne lenni, akkor fel kell használnia iparági kapcsolatait, hogy információt nyújthasson a vevőknek saját iparágukról, versenytársaikról és vevőikről, szem előtt tartva, hogy mindkét fél számára előnyös, nyereséges és tartós kapcsolatok jöjjenek létre.

A SEB/VP karrier szinten pedig a munkavállalóknak olyan kultúrát kell teremteniük és egyben ápolniuk, amely értékeli és ösztönzi a tartós vevői kapcsolatokat. Fel kell használni a vevőkkel és a partnerekkel kialakított stratégiai kapcsolatokat a GE vállalat egészének előnyére. Fel kell készülni a piac változásaira, a külső trendekre úgy, hogy a versenytársakat megelőzve, hatékony megoldásokat vezessen be a piacra.

A vevőorientáció után, nézzük meg részletesebben milyen hasznos képességekkel és készségekkel kell rendelkezni a *világos gondolkodás* növekedés támogató értékénél. Ebben a tekintetben a munkavállaló jól kezeli a bizonytalanságot és az ellentmondásokat, tehát jól tud alkalmazkodni a különböző szituációkhoz. Összeköti a stratégiát a célokkal és inspirálóan kommunikál.

A döntések meghozatalához különböző forrásból származó, releváns információkat használ fel, több alternatívát megfontol és kiértékeli a potenciális megoldásokat, jól használja tudását, szakértelmét, kapcsolatait és megérzéseit. Figyelembe veszi a tetteknek az üzleti tevékenység hatékonyságára gyakorolt rövid és hosszú távú hatásait. A fő célokra és feladatokra összpontosít a

fontossági sorrend változása esetén is valamint módosítja a fókusz szükség esetén. Hatékonyan, időben és lényegre törően adja át a kulcsfontosságú információkat a megfelelő személyeknek.

A *kreatív képzelőerő és bátorság* szinten is különböző elvárásokkal találkozhatunk. A kiemelkedő munkatárs megannyi ötlettel rendelkezik, mindemellett másokat is ötletelésre készítet, kezdeményező az új módszerek átvételében és támogatja a változást. Magabiztosan reagál mások véleményére, és szükség esetén képes nehéz döntések meghozatalára. A nehéz kihívásokat kreatívan oldja meg, a sikerre törekszik. Megoldásokat javasol, új módszereket fejleszt ki a bürokratikus, hozzáadott érték nélkül munkafolyamatok megszüntetésére. Nyílt környezetet biztosít, hogy a merész és egyedi ötletek felszínre kerülhessenek, támogatja az értékes javaslatokat. A sikereket és a kudarcokat növekedési lehetőségként értelmezi, a tanultakat megosztja másokkal, változásokat vezet be, hogy a kudarcok ne ismétlődhessenek meg. Olyan, a dolgozókat hatalommal felruházó környezetet teremt, amely támogatja a tisztességes kockázatvállalást ott, ahol kísérletezésre van szükség, a határokat kitolja. Beveti személyes hitelét, jó hírét, hogy lelkesen meggyőzőn arról, amiben hisz.

Olyan kultúrát teremt, ahol a szervezet egyszerűsége és hatékonysága az üzleti tevékenység kulcsfontosságú motorja, valamint olyan környezetet hoz létre, amelyben minden dolgozó nyílt és építő jellegű visszajelzést ad a másiknak, függetlenül attól, hogy ki főnök, vagy, hogy az adott dolgozó a hierarchia mely szintjén dolgozik.

A *befogadás*, mint negyedik növekedés támogató érték ideális képviselője keresi az együttműködési lehetőséget, sőt proaktívan együttműködik a megoldáskeresésben, miközben tallózza a feladatokat és lelkesít másokat, segítségét felajánlja, amikor csak tudja. Elgondolkoztató kérdéseket tesz fel, hogy párbeszédet, vitákat kezdeményezzen a problémák megbeszéléséhez és az új ötletek elfogadásához, ezzel ráveszi a többieket, hogy a kilépjenek a szokásos paradigmák által lehatárolt területről, és a dolgokat több szempontból nézzék. Felismeri mások finom jelzéseit és aktívan keresi a szükséges információkat és a tisztázás lehetőségét. Megváltoztatja a hozzáállását annak érdekében, hogy figyelembe vegye mások igényeit és nézőpontjait. Számos területen kapcsolódik a különböző csapatokhoz, megismeri, elfogadja, tiszteli kultúrájukat, identifikálja a különböző nézőpontokat, és támogatja, hogy a vélemények különböző forrásokból származzanak.

Mind közül a számomra egyik legfontosabb lépcsőfok, hogy dicséri a többieket, és keresi a lehetőségeket, hogy elismerje az egyéni- és a csapatteljesítményt. Olyan környezetet hoz létre, ahol a dolgozók figyelnek mások véleményére és ötleteire, azokat tisztelik. Változatos csapatokat állít össze, előnyt kovácsol az egyének közötti különbségekből; felismeri a hasonlóságot a csapattagok között. A globális csapatban mindenkit összehangol a közös cél érdekében a megmutatva a tisztelet, az érzékenység és a kulturális tolerancia szerepét. Együttműködésen alapuló kultúrát teremt, ennek céljából modellt állít és hangsúlyozza, valamint jutalmazza a csapatok közötti együttműködést.

A *szakértő* felhasználja a vállalati tevékenység határain kívülről (állam, hatóság, civil szervezetek stb.) származó tapasztalatokat is a versenyelőnyök megteremtéséhez, a kockázatok csökkentéséhez és a növekedéshez. Arra ösztönzi a szervezetet, hogy a kategória legjobbjával mérjék össze magukat, hogy felismerhessék az élvonalbeli technológiákat és alkalmazzák a tanultakat. Folyamatosan értékeli a személyes fejlődés hiányosságait, feltalálja magát a környezet változása esetén is. Tanuláson és fejlődésen alapuló szervezeti kultúrát alakít ki, részt vesz mások fejlesztésében és lelkesedik ez iránt. Elismerik az ágazattal, munkakörével kapcsolatos élvonalbeli, innovatív ötleteit. Keresi, alkalmazza és előlépteti a helyi tehetségeket, hogy kihasználhassa a piaci lehetőségeket és megteremthesse a stabil utánpótlást. Amennyiben a fent felsorolt karrier sávjának megfelelő követelményeknek megfelel a munkavállaló a „teljesíti az elvárásokat” értékelést kapja.

Amennyiben nem tudja teljesíteni ezeket az elvárásokat, akkor a „gyengén teljesít” kategóriába kerül. Ha az alábbi feltételeken túl teljesít, akkor „felülmúlja az elvárásokat” értékelést kap a növekedés értékek kategóriájában. Természetesen a magasabb szinten lévő elvárások feltételezik, hogy az alacsonyabb karrier sávval szembeni feltételek már teljesültek. Azonban a kritériumoknak mindig minden szinten úgy kell teljesülniük, hogy közben szem előtt tartják a GE legfőbb irányelvét a „*Mindig töretlen fedhetetlenséggel*” elvet.

#### **4.2. A teljesítménymenedzsment ciklus**

A teljesítménymenedzsment ciklus az egész üzleti évet átfogó körfolyamat, mely nemcsak az évente megtörténő teljesítményértékelésből áll (5. ábra). A ciklus novemberben kezdődik el az egyéni teljesítményértékelések elkészültével. A dolgozó december végéig kap lehetőséget, hogy saját teljesítményét, GE-s értékek iránti elkötelezettségét, erősségeit és fejlesztendő területeit, valamint a rövid és hosszú távú karriercéljait, és a fejlesztendő területeit értékelje.

Január hónapban van lehetősége a közvetlen vezetőnek, hogy teljesítményértékelés rá vonatkozó elemeit feltöltse a rendszerbe. Február-március hónapban következik be a Session C, azaz az éves humán erőforrás felülvizsgálat időszaka. Ekkor összesítik az üzletági EMS minősítéseket a GE mátrix segítségével, valamint elkészül az utódlástervezés. Ennek célja, hogy a szervezetek vezetői felülvizsgálhassák a munkatársak teljesítményét, erősségét, fejlesztési területeit, karrierlehetőségeket, majd visszajelzést adjanak az alkalmazottak számára.

Ilyenkor nyílik lehetőség arra is, hogy a vezetőség felülvizsgálja az üzletági és a funkcionális utódlástervezést, azaz kijelöljék azokat a dolgozókat, akik a jövőben az elsőszámú jelöltjei lehetnek egy jövőbeli nyitott pozíciók betöltésére. Valamint a vezetés ilyenkor ellenőrzi a szervezete egészének hatékonyságát.



5. ábra: A teljesítménymenedzsment ciklus

Forrás: Munkavállalói menedzsment rendszer - EMS Vezetői útmutató 2011/12. évi ciklus

A szervezeti áttekintés után megkezdődik az éves célok kitűzése, majd április – május hónapban a Corporate Session C. A következő lépés az augusztus hónap végéig végrehajtandó évközi felülvizsgálat. Ekkor nyílik lehetősége az alkalmazottnak a korábban megadott céljai állapotának frissítésére, a már megvalósult célok lezárása, új célok hozzáadására. A vállalatnál töltött időm során volt szerencsém betekintést nyerni egy teljesítményértékelő beszélgetésbe az egyik HR asszisztens és vezetője között. Az év elején leegyeztetett időpontban a HR vezető kezdeményezett beosztottjával egy óra időtartamú fejlesztő célú értékelő beszélgetést, melynek célja a különböző témakörökre bontott teljesítmény célkitűzések állapotfelmérése, felülvizsgálata és helyzeti értékelése volt. Tételesen végighaladtak az év elején felállított pontokon, a létszámterv nyomonkövetésén, a munkaruha figyelő rendszer kiépítésén, a létszámbővítés támogatásán, a HR portál elemeinek fejlesztésén, a HR hét megszervezésén és a jutalmazási rendszer fejlesztésén. Mivel a célok nagy része hosszú távú, ezért a "félidőben" vizsgált célok jelentős többségéhez fejlesztési javaslatok kerültek, a megfelelő irányvonal elismerése után. A beosztott néhány kérdését követően összegezték a hátralévő feladatokat és kiemelték a prioritási skálán legfontosabbakat, majd a vezető biztosította folyamatos támogatásáról alkalmazottját, miközben elektronikusan frissítette az átbeszélt kötelezettségeket.

Szeptember – október környékén következik a Session C II. November végén és december elején pedig megtörténik a dolgozói teljesítményértékelés, tehát újra indul a körfolyamat. Amennyiben a dolgozó év közben csatlakozik a vállalathoz a teljesítményértékelési folyamat ugyanaz, mint az év elején is foglalkoztatottak esetében, azonban ilyenkor az adott hónaptól az évvégéig tartó célkitűzéssel kezdődik és a továbbiakban a rendszer alapján folytatódik. Abban az esetben, ha a dolgozó csatlakozása 3 hónapon belül történik az éves teljesítményértékelés időpontjához viszonyítva, a vezetőnek és a dolgozónak lehetősége van eltekintenie a GE-s értékekhez fűződő viszony értékelésétől. Ebben az esetben „túl új, hogy értékelésre kerülhessen” megjegyzéssel nyílik lehetőség a teljesítményértékelés lefolytatására. Ez esetben az értékelés kizárólag a teljesítmény alapján történik.

Új dolgozók esetén a próbaidő lejárta előtt az addig nyújtott teljesítmény áttekintésre kerül. Ennek célja, hogy visszajelzést és iránymutatást adjon a munkavállaló számára. Ezen a beszélgetésen általában áttekintik az addig elvégzett feladatokat, elsajátított tudásszintet, illetve meghatározzák, hogy milyen irányban kell tovább fejlődni.

Visszajelzést kap a munkavállaló arról is, hogy a „tanulási sebessége”, hozzáállása, az elsajátított készségek szintje megfelel-e az elvárásoknak. Itt van lehetősége a dolgozónak is jeleznie, hogy vár-e valamilyen segítséget, – mentoring, coaching, soft skills-ek fejlesztése – tisztában van-e az elvárásokkal és célokkal, azok elérésének módjával. Az új munkavállalók ezen értékelése azért is nagyon hasznos, mert a próbaidő alatt felhalmozódott esetleges problémák tisztázására ad lehetőséget mindkét fél számára, ezáltal csökkenteni lehet a munkaviszonyok idő előtti megszüntetését is.

#### **4.2.1. Az egyéni teljesítményértékelés gyakorlata**

A Kisvárdai Fényforrásgyárban már a szocializmus időszakában is fellelhetők voltak az értékelésnek bizonyos formái, ilyen módszer volt például a munkaverseny, melyből kiemelkedhetett a kiváló brigád vagy él-brigád. A munkaeredményesség-versenyek célja pedig az volt, hogy a lehető legjobb teljesítményre sarkallja a munkavállalókat. A múltban használt teljesítményértékelési technikák azonban nem voltak elég hatékonyak, szükség volt a változtatásra. A manapság használt teljesítménymenedzsment rendszer teljesen összhangban van a General Electric-nél alkalmazottal. Általánosságban elmondható, hogy az év végén készülnek el az egyéni teljesítményértékelések, melyek elkészítésében és megírásában az EMS tréningek segítenek. A teljesítménymenedzsment rendszer a célok rendszerével ellentétesen, alulról felfelé építkezik. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy először az egyéni teljesítményértékelések készülnek el, majd az adott szervezeté, és a legvégén a vállalati szintű teljesítmény a szervezeti teljesítmények összességéként jön létre.

A vállalatnál minden dolgozó teljesítménye értékelésre kerül, függetlenül attól, hogy milyen beosztásban dolgoznak. Természetesen a különböző képzettségi szintet igénylő munkafolyamatokat végzőket különböző elvárások alapján értékelik. Ezért a GE három különböző teljesítményértékelési formát alkalmaz az alkalmazottainak értékelésére, mivel más szempontok alapján értékelik a direkt, az indirekt és egy bizonyos körben a szellemi munkát végző munkatársakat.

A direkt teljesítményértékelésen belül is megkülönböztethetjük a szakmunkás és a betanított munkás munkakörben foglalkoztatottakat. Ez annak köszönhető, hogy egy szakmunkás munkakörben foglalkoztatott dolgozótól magasabb szintű szakmai ismeretet várnak el, mint egy betanított munkástól. Azonban vannak olyan elemek, amelyeket mindkét csoportban azonosan értékelnek és fontosnak tekintenek. Ilyen értékek például a szakmai tudás, a gyártási folyamat ismerete, az együttműködési és rendelkezésre állási készség, a minőség tudatosság és a környezet-, egészség-, és munkavédelem terén kifejtett aktivitás.

Az indirekt teljesítményértékelés a szakmai tudás mellett a dolgozó vállalat iránti elkötelezettségét, innovációs képességeit, önfejlesztési hajlandóságát is értékeli.

Mind a direkt, mind az indirekt munkavállalók értékelése egy ötfokozatú skálán történik: 1. Gyenge 2. Fejlesztésre szorul 3. Megfelelő 4. Jó 5. Kiemelkedő.

Az egyes értékelési pontok vállalati érték szerinti hasznossági szorzóval súlyozott átlaga adja meg a munkavállaló végső teljesítményértékelését. A vállalatnál egyre inkább elterjedőben van az úgynevezett 360<sup>0</sup>-os kiértékelés használata is. Ez azt jelenti, hogy a képzeletbeli kör közepén áll a kiértékelendő dolgozó, aki a fő vezetői szempontok alapján értékeli saját teljesítményét, majd ugyanezen szempontok alapján további négy irányból: fentről a vezető, belülről a kollégái, ügyfelek, oldalról más csapatok, funkciók tagjai és alulról, a munkatárs beosztottai is elkészítik az értékelését. A felmérés vége, hogy minden értékelő 3-3 tulajdonságot javasolt az értékelt személynek, amelyet jól csinál, ezért folytatnia kell, amit nem jól csinál, és abba kellene hagynia és nem rendelkezik velük, de el kellene sajátítatnia a jövőbeni sikere érdekében.

Ezt az értékelést mindig a vezető kezdeményezni a dolgozó számára, általában abban az esetben használjuk, ha az alkalmazott a karrierútja során válaszút elé kerül. Ez lehet például egy karriársáv váltás, vagy egy új munkakör elfogadása. Az értékelő személyeket a dolgozó javasolja a munkatársi környezetéből, de a felettese jelöli ki, kéri fel az értékelés elvégzésre az érintett alkalmazottakat.

Ezáltal a dolgozó minden irányból kap egy-egy képet magáról, melyet meg kell vizsgálnia, hogy ezek mennyire vannak összhangban egymással, és a saját maga által önmagáról kialakított képpel. Mivel több kollégának is el kell végeznie az értékelést, így a végén könnyen kiszűrhetőek a szubjektív elemek.

Az értékelés segítségével kiderülhetnek a problémák is, hiszen minden értékelőnek ugyanazok a szempontok alapján kell értékelnie, viszont egy-egy kérdést, mindenki más szemszögből lát vagy vizsgál. Ezzel az értékeléssel egy átfogó képet kap az értékelt dolgozó a teljesítményéről, készségeiről, azon területeiről, melyek fejlesztésre szorulnak. Figyelemmel kíséri és segíti a szervezeten belüli felsővezetői kompetenciák összehangolását. Ez az átfogó képalkotás a nagy előnye a 360 fokos értékelésnek a 180 fokos értékeléssel szemben.

A vállalatnál használt teljesítményértékelésekre jellemző, hogy az objektivitás biztosítása, növelése érdekében nemcsak a közvetlen felettes értékeli, hanem a folyamatban belép az úgynevezett one-over-one menedzser is, azaz a közvetlen vezető felettese. Neki is lehetősége nyílik arra, hogy a beosztott teljesítményét értékelje, illetve elfogadja a közvetlen értékelő szempontjait.

#### **4.2.2. A Munkavállalói menedzsment rendszer felépítése**

A General Electric-nél évek óta egy professzionális munkavállalói menedzsment rendszer (Employee Management System, továbbiakban: EMS) működik, mely teljesítménymérési keretrendszerként funkcionál. A szellemi állományú és szellemi munkát végző fizikai állományú dolgozóira alkalmazzák.

Ez a rendszer két nagyon jól látható dokumentumot hoz létre, egy dolgozói teljesítményértékelést és egy belső önéletrajzt, melynek célja, hogy bemutassa az alkalmazott életútját, kompetenciáit, az előrelépéshez szükséges tapasztalatokat valamint elősegítse a teljesítményértékelést.

Belső önéletrajzként szolgál, hiszen a vállalat dolgozói ezt használják, amikor a vállalaton belül (bármely üzletág esetén) meghirdetett pozícióra jelentkezik. A vállalat humán erőforrás szakemberei és a felvételiztetést végző vezetők is egyaránt alkalmazzák, a megfelelően képzett és a pozíció iránt érdeklődő munkatárs megtalálására.

Ez a dokumentum a belső munkaerő gazdálkodás legfőbb dokumentuma, melynek előnye, hogy a dolgozó a teljesítménymenedzsment folyamat által a valóságnak megfelelően folyamatosan frissíti a benne szereplő adatokat, valamint a személyes profil rész bizonyos elemei automatikusan frissülnek.

Az EMS, mint önéletrajz az alábbi adatokat tartalmazza:

- Személyes profil,
- Iskolai végzettség,
- Korábbi munkahelyek/pozíciók,
- GE-s képzések,
- Egyéb/funkcionális tréningek,

- Képzettség.

Másrészt értékelés, hiszen egy fórumot biztosít a dolgozó és vezetője számára, hogy az alkalmazottak eredményeit, erősségeit, fejlesztésre szoruló területeit, általa érdekesnek talált karrierlehetőségeket, és fejlesztési terveket bemutassa. Ezáltal a dolgozó minden év végén visszajelzést kap, az általa nyújtott teljesítményről, karriercélokról. Valamint kiváló alapot biztosít arra, hogy a beosztott és vezetője megbeszélje az esetlegesen fennálló problémákat. Nagy előnye, hogy a munkatárs is értékeli saját teljesítményét, mielőtt a vezetője tenné meg. Az önértékelés az alábbi pontokat tartalmazza:

- A célok és célkitűzések megvalósulásának értékelése
- Teljesítmény-összegzés
- A növekedést támogató értékek értékelése
- Erősségek
- Fejlesztési szükségletek
- Karriertervek
- Fejlesztési terv

A későbbiekben a vezetők ugyanezen szempontok alapján értékelik a beosztottaikat.

#### **4.3.A teljesítménymenedzsment hatása az emberi erőforrás fejlesztésre**

A teljesítményértékelés következő pontja a karrier és fejlődés. Ebben a szakaszban kell megfogalmaznia a munkavállalóknak a rövid, közép és hosszú távú karrier elképzeléseiket. Rövidtávon az elkövetkezendő 1-2 évet, középtávon 2-3 évet, míg hosszútávon a 3 év és afeletti időtartamot értünk. Itt világosan meg kell jelölni, hogy az alkalmazott saját elképzelései alapján merre szeretne haladni a karrierjében.

Ennél a résznél mindenkinek át kell gondolnia, hogyan tudna új készségeket elsajátítani, bővíteni a már meglévő kompetenciakészletét, vagy nagyobb felelősségnek kitennie saját magát. A karriercélok meghatározásakor a dolgozónak lehetősége nyílik arra is, hogy meghatározza azokat a tényezőket, melyekről azt gondolja, hogy gátolják őt a karrier céljai elérésében.

A következő lépésben pedig meg kell jelölnie, hogy hajlandó lenne-e az életpályája beteljesítése érdekében elköltözni. Költözési hajlandóság esetén meg kell jelölni azokat a régiókat, mind a belföldieket mind külföldieket, ahová szívesen átköltözne.

Később ezeket az adatokat a Session C-ben a dolgozói értékelések összeállításánál is figyelembe veszik. Ezután a dolgozónak fel kell vázolnia a saját fejlesztésére vonatkozó elképzeléseit a következő évre. A GE rendelkezik egy globálisan alkalmazott, tréningeket összefogó

rendszerrel, a MyLearning-gel, amelynek segítségével a munkavállalóknak lehetőségük nyílik az őket érdeklő, a fejlődésükhöz szükséges tréningek elvégzésére. Ugyanezen a felületen van lehetősége a vezetőknek a beosztottaik tréningeinek kijelöléséhez. A teljesítményértékelés ezen része adja meg a későbbiekben, a telephely képzési tervének összeállításához szükséges egyik inputot. Ennél a résznél van lehetősége a dolgozónak jeleznie azt is, ha úgy gondolja egy-egy projekt munka, vagy az önkéntesség területén kifejtett aktivitás előremozdíthatja őt egy új szaktudás, esetleg vezetői képességek, tapasztalatok megszerzése érdekében, de ugyan itt merül fel a coaching vagy mentorálás kérdése is. A teljesítménymenedzsment összes elemét figyelembe véve az alábbi fejlődési, fejlesztési lehetőségek léphetnek életbe:

- *online tréning*: akkor alkalmazzák, ha a fejlődési szükséglet technikai és egyéb készségek terén is egyértelműen meghatározott. Előnye, hogy elméleti szemléletet biztosít és könnyen elérhető minden munkavállaló számára. Hátránya, hogy a tréningek gyakran csak angol nyelven érhetőek el, tehát teljesítésükhöz nyelvismeret szükséges.
- *tantermi tréning*: szintén akkor alkalmazzák, ha a fejlődési szükségletek egyértelműen meghatározottak, azonban az online tréninggel szemben, ehhez a vezető általi jelölés szükséges. Előnye, hogy gyakorlatot biztosít, kockázatok nélkül és összefogja az elméleti és gyakorlati ismereteket. Hátránya, hogy a tréningek egy része csak angol nyelven érhető el, és bizonyos erőforrások (személyi, pénzügyi) szükségesek az elvégzésükhöz.
- *mentoring*: akkor alkalmazzák, ha egyének fejlesztésére kell fókuszálni, vegyesek a támogatandó típusok és magasabb szintet kell elérnie a mentorátnak.
- *coaching*: mely képzés során nem az egyénen, hanem magán a teljesítményen van a hangsúly. A program érdeklődés orientált és az egyszerűbb szintek teljesítésére szolgál. A coachingot és a mentoringot is akkor használják, ha komplexen szeretnék fejleszteni a vezetői készségeket. Mindkettő egy hosszú távú együttműködés révén segít fejleszteni a tehetségeket. Előnyük, hogy az érdeklődők széles szakmai témakörből választhatnak. Hátrányuk, hogy nehéz megtalálni a valóban összeillő szakmai párokat, úgynevezett „best fits”-eket.
- *munka nyomon követés*, mely azt jelenti, hogy a munkavállalók úgy tanulnak jelenlegi feladataikról, munkájukról, hogy egész nap egy kollégájukat „árnyékként követik” és megfigyelik őket. Akkor szokták ezt a módszert alkalmazni, ha az adott dolgozónak szeretnének betekintést nyújtani egy másik funkció, pozíció feladataiba. Előnyei, hogy az alkalmazottak első kézből szerezhetnek tapasztalatokat, cross-funkcionális tanulási lehetőségeket biztosít, és belföldön is könnyen megoldható. Hátránya, hogy a tapasztalatszerzés csupán megfigyelésen alapszik.

- *stretch megbízás*, azt jelenti, hogy egy projekt vagy új feladat megvalósítása érdekében a munkavállalónak el kell hagynia a komfort zónáját és új ismerősökkel kell felvennie a kapcsolatot. Szintén akkor használják, ha betekintést szeretnének adni egy dolgozónak egy másik funkció feladatairól. Előnyei, hogy intenzív tanulási lehetőséget biztosít és a munka önvezérelt. Hátránya, hogy magas stresszel jár és magas az elbukás kockázata is.

A következő három fogalom nagyon hasonló tevékenységet foglal magába, azaz a dolgozó új munkakörbe kerül át. Ezeket akkor alkalmazzák, amikor a szükséges technikai tudás már rendelkezésre áll a dolgozó számára, azonban a további fejlődéséhez új tapasztalatok szükségesek.

- *rotáció*, amikor a munkavállaló a jelenlegi időszakban úgy kerül át másik pozícióba, hogy az egyes munkák között vált.
- *munkacsere*, pedig azt jelenti, hogy két munkavállaló pozíciót cserél egymással.
- *bubble megbízás*, amikor a munkavállaló feladatként egy teljes idejű projekt lebonyolítását kapja.

Ezen lépéseknek az előnyei, hogy az érintett dolgozó aktív részvétele során szerez tapasztalatokat, valamint hogy ez a legintenzívebb tanulási folyamat. Hátránya, hogy az idő rövideje miatt, csak felszínes tudásra tehetnek szert az érintettek. A váltások magas üzleti kockázattal járnak, és termelékenységi veszteségeket okozhatnak. Ezért az érintett munkavállalók kiválasztása előtt alaposan figyelembe kell venni minden lehetséges szempontot. A projektmunka, mely azt jelenti, hogy a munkavállaló a korábbi pozíciójában marad ugyan, de kijelölt projekteken dolgozik, melyben saját felelősségi körrel rendelkezik. Leggyakrabban akkor alkalmazzák, ha a jelenlegi munkakör még mindig releváns, azonban az új tapasztalatok gyorsíthatják a fejlődést. Előnye, hogy mindig elérhető és könnyű visszacsatolni a teljesítményről. Hátránya, hogy nagy munkaterheléssel jár. Fontos, hogy a vezetők a megfelelő módszert válasszák ki az alkalmazottaik számára a további fejlődésük érdekében. Ugyanis a rosszul megválasztott módszerek termelékenység kieséssel járhatnak, illetve dolgozói elégedetlenséget válthatnak ki. Azonban egy jól megválasztott módszerrel növelhetjük a dolgozók és, ezáltal a szervezeti teljesítményeket.

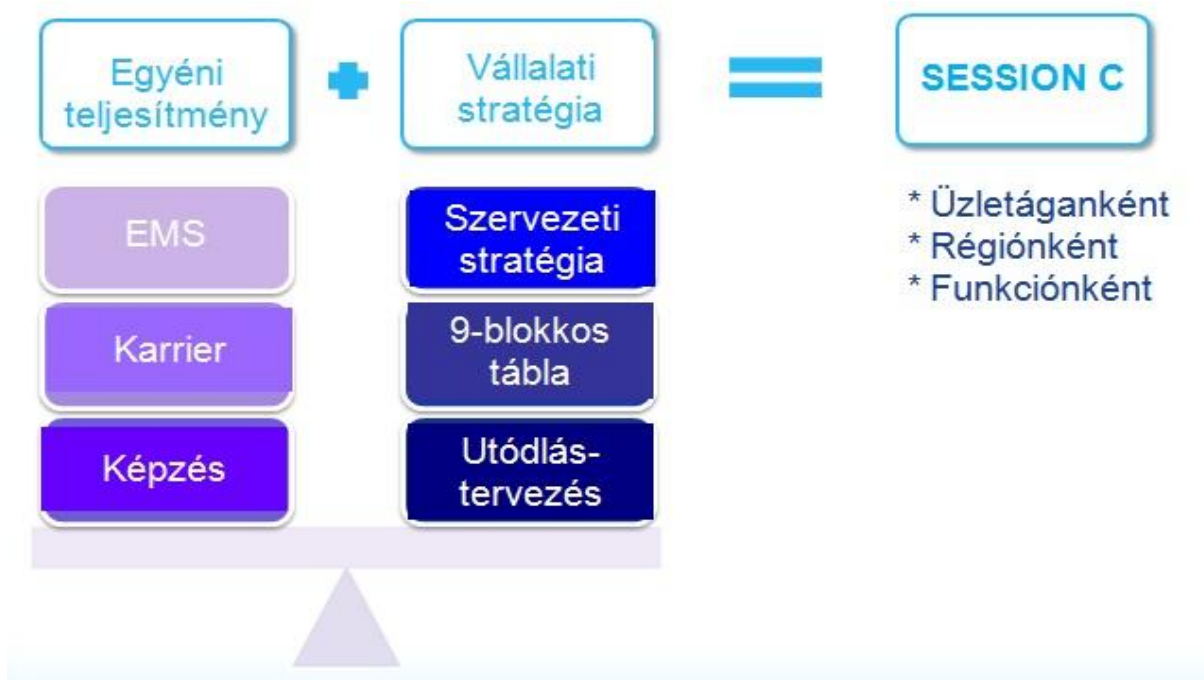
#### **4.4. A szervezet teljesítményértékelésének bemutatása**

A GE szervezeti teljesítményértékelése az ún. Session C, a vállalati teljesítménynek egy többszintű felülvizsgálata, valamint vezetői értékelés az optimális szervezeti összhang kialakítása érdekében. A Session C egy éves folyamat, mely a munkavállalók teljesítménye révén különféle eszközökkel értékeli a szervezeti teljesítményt, mely elemeket a 6. ábra szemléltet.

Ezek az eszközök a következők (I9):

- formális Session C értekezlet, a funkcionális vezetők a saját szintjükön egy formális megbeszélés keretei között értékelik az előző éves teljesítményt.
- EMS, az alkalmazottak egyéni teljesítményértékeléséből tevődik a szervezet teljesítménye.
- 360<sup>0</sup>-os értékelés, az EMS mellett a másik fontos tényező, mely befolyásolja az év végi eredményt.
- 9 Block (GE mátrix), melynek segítségével összesítik az üzletághoz tartozó vezetők EMS és 360 fokos értékelését.

Az éves áttekintés céljai és előnyei, hogy visszajelzést adjon a szervezet előző éves teljesítményéről, előmozdítva és megmutatva a felső vezetés számára a szükséges fejlődési irányokat. Már a korai szakaszban segíti felismerni az új tehetségeket és számukra a megfelelő fejlesztési irány kiválasztását.



6. ábra: A teljesítményértékelési keretrendszer összefüggései

Forrás: Lighting Supply Chain Session C 2012

Támogatja az utódlástervezést a kulcsfontosságú vezetői pozíciók terén. Hatékonyan segíti mind a szervezeti-, mind az egyéb változások megvalósulását. A Session C áttekintésnek 2 fő eleme van, mely a szervezet teljesítményének áttekintése és a saját szervezeti eszközök alkalmazása. A továbbiakban ennek a két elemnek a fontosságát vizsgálom.

#### 4.4.1. A szervezeti teljesítmény áttekintése

A Session C-ben alkalmazott szervezeti ábra egy speciális formátum, ugyanis a területek és vezető nevén kívül tartalmazza a vezető adott pozícióba kerülésének dátumát, karriersávját, és kockázati értékelését.

A kockázati értékelés két részből áll. Az egyik rész az „impact”, amely azt a hatást tükrözi, amit azt adott személy a szervezetben képvisel. A másik rész a „retention”, amely azt vizsgálja, hogy mekkora a kockázata annak, hogy az adott illető elhagyja a szervezetet. A stabilitás és az elvándorlási hatás függvényében egy- egy háromfokozatú skálán (alacsony, közepes, magas) kerül kiértékelésre az adott munkavállaló.

Azoknál a vezetőknél, akiknél mindkét oldal magas, akciókat kell létrehozni az elvándorlás megakadályozására. Ennél a pontnál kerül felülvizsgálatra, hogy minden rendelkezésre álló erőforrás a megfelelő helyen van-e, valamint ennek az összefoglalónak a segítségével ismertetik az egyéni teljesítményértékelések alapján, az adott csapat erősségeit.

Ugyanis ez az egy „lap” tartalmaz minden olyan fontos információt, mely a felső vezetés számára szükséges. A Session C a továbbiak ezeknek az információknak a kibontást, elemzését tartalmazza.

A szervezeti áttekintés után következik a *szervezet készségeinek felmérése* a vállalati értékek és azok alpontjai segítségével egyéni és szervezeti szinten. Az áttekintés során az alábbi kulcsfontosságú készségek egy háromfokozatú skálán kerülnek értékelése egyénenként. Ezután a szervezet teljesítményt vizsgálják meg az érintettek, melyet kilenc fő szempont alapján értékelnek:

1. Költségek, ebben a pontban a gyártással összefüggő fix és változó költségeknek a tervekhez viszonyított megvalósulását vizsgálják.
2. KEM (Környezet-, Egészség-, és Munkavédelmi) teljesítmény alatt a jelentésköteles munkanap kieséssel járó munkabalesetek számát (DAFW- Days Away From Work) és a törvényességi megfelelőségek auditját elemzi.
3. Vevőkiszolgálás a vevő-, és gyártási rendelések teljesülését, valamint a készlet szintek alakulását vizsgálja.
4. Tehetségek gondozása, a szervezetbe belépők és a mentoring programban résztvevőket, valamint a gyakornoki-, szakmai gyakornoki programban résztvevők számát tartalmazza.
5. Minőségbiztosítás a selejt és minőséggel összefüggő mutatók alakulását vizsgálja.
6. Garancia, szavatosság a vevők által visszajelzett hibás termékek pótlása és a ködbérek kifizetése kapcsán felmerülő költségek alakulást vizsgálja.
7. NPS (Net Promotion Scorecard) a kisvárdai telephely által kiszolgált társgyárak megelégedettségi mutatóit tartalmazza.

8. Elkötelezettségi események, azokat az eseményeknek a listáját tartalmazza, melyek kiemelkedően fontosak voltak a dolgozói bevonás terén, az előző évben a gyár életében, valamint a hozzájuk kapcsolódó esetleges díjak, kitüntetések. (A Kisvárdai Fényforrásgyár például a 2010-es évben elnyerte a „Véradóbarát munkahely” kitüntetést a Magyar Vöröskeresztől, valamint ugyan ebben az évben, az átlagosan kiosztott díjak száma 89%-ra nőtt)
9. HealthAhead események, a vállalat egészségmegőrző programjával kapcsolatos éppen aktuális adatokat tartalmazza.

A következő rész azokat a főbb elemeket tartalmazza, melyekre a jövő évben nagyobb figyelmet kell szentelni, ugyanis az üzleti előrejelzések alapján problémák adódhatnak a nem megfelelő kezelésükből. Itt kerül meghatározásra a szervezet következő évi céljainak meghatározása is. Itt szintén a felülről lefelé építkező célmeghatározást használjuk. Azaz az üzleti célokhoz igazítják a telephely céljait, azokhoz pedig a vezetők céljait.

Tehát ha az üzleti célok között szerepel a termék egységköltségének csökkentése, akkor a gyárnak meg kell határoznia, hogy például 10 forinttal csökkenti az előállított termékeinek az árát és ebből az 1. terület vezetője 5, a 2. terület vezetője 3, a 3. területé pedig 2 forinttal fogja csökkenteni az előállítási költségeit.

A tavalyi telephelyi célok között szerepelt még például az NPI (new product improve), azaz az új termékek kifejlesztése a profitabilitás növelése érdekében. Ide tartozhatnak a kapacitás növelése, a meglévő termékek egységköltségének csökkentése érdekében tett intézkedések meghatározása. Ezután meghatározásra kerül a végrehajtás módja is. Itt azok a kiegészítő tevékenységek kerülnek áttekintésre, melyek a szervezeti célok megvalósulását szolgálják. Ilyen például a költségcsökkentő projektek meghatározása, a minőség folyamatos szinten tartása, magas színvonalú vevőkiszolgálás biztosítása, környezet-, egészség-, és munkavédelem szabályainak, előírásainak betartása, az ebből adódó eltérések minimalizálása, a termelési kultúra fejlesztése és az új eszközök, mint LEAN és TPM szemlélet kiterjesztése.

A Session C és a vállalati kultúra fontos eleme az elkötelezettsége növelése. A vállalat nagyon fejlett önkéntes tevékenységi rendszerrel rendelkezik. Számos önkéntes eseményt szerveznek, mind a vállalaton, mind a telephelyen belül. A 2011-es évben a Kisvárdai Fényforrásgyár önkéntes óráinak száma meghaladta a 2000 órát, melyet 634 fő önkéntes segítségével valósítottak meg. Ezen felül nagyon fontos eleme a vállalati kultúrának a női vezetők meghonosítása a szervezetben. Ennél a résznél kerül elemzésre még az esetleges fluktuációval, gyári létszámmal összefüggő kérdések és problémák, valamint a szakszervezettel előreláthatólag egyeztetésre szoruló kérdések, mint például a szabadságos tervek elkészítése, munkarendekkel, gyári programokkal kapcsolatos információk.

Az áttekintés következő lépése a *gyári tréningterv* összeállítása. Az üzleti célokat és a vállalati kultúrát figyelembe véve meghatározásra kerülnek azok a tréningek, melyeket minden dolgozó meg kell kapnia. A vállalati kultúrával összefüggő tréningek például az Integrity (vállalati etikai kódex), Környezet-, Egészség-, és Munkavédelmi (KEM), valamint a stressz oktatás, az üzleti célokkal összefüggő képzések például a minden dolgozóra kiterjedő LEAN ismertek oktatása. A Session C negyedéves bontásban tartalmazza ezeknek a tréningeknek a kitűzött megvalósulási idejét.

A gyengébben teljesítő dolgozók esetén itt kerül meghatározásra az *egyéni fejlesztési terv* (azaz a Personal Improve Plan, PIP). Ezt a módszer akkor alkalmazzuk, ha nem tudunk változást elérni a hozzáállás, vállalati értékek terén. Miután a jelenleg érvényes magyar törvények nem igazán támogatják a nem megfelelő teljesítményére való hivatkozást a munkaszerződés felbontására, ez a dokumentum lehet az alapja a jövőbeli munkaviszony megszüntetésnek. A következő elem a gyári szervezet életében bekövetkezett változásokat tekinti át. Itt vizsgálják át, hogy kik azok a kulcspozícióban lévő emberek, indoklással kiegészítve, akik kiléptek a vállalattól és kik azok, akik beléptek vagy átléptek esetleg egy másik üzletágból, telephelyről. Ugyanekkor kerülnek beazonosításra, azok az emberek, akiknél nagy a változtatási hajlandóság valószínűsége. Ezt két dimenzió segítségével vizsgálják. Az egyik, mennyire kritikus a vezető távozása az üzlet szempontjából, a másik pedig, mekkora távozás valószínűsége. A mátrixban beazonosításra kerülnek azon okok is, amely miatt távozni szeretne az adott munkavállaló. Ezen okokat négy fő kategóriába csoportosíthatjuk: kompenzációk hiánya, karrier célok, piaci értékek és a személyes okok. Mivel ezek a vezetők olyan szaktudással és szakmai tapasztalattal rendelkeznek, mely kiemelten értékes a vállalat számára kidolgoznak egy tervet, hogyan lehet őket arra ösztönözni, hogy a továbbiakban is a Kisvárdai Fényforrásgyárban folytassák munkásságukat. Ez a motiváció lehet például egy pozíció, magasabb karrier sáv, nagyobb felelősség, vagy esetleg cafetéria bővítés.

#### **4.4.2. Saját szervezeti eszközök alkalmazásának bemutatása**

A Session C következő eleme a "saját szervezeti eszközök" (My Organisation Tools) segítségével történő áttekintés. Ez az eszközrendszer az egyéni EMS struktúra részét képezi és a vezető beosztásban lévő kollégák és a HR szakemberek részére érhető el. A rendszer különböző riportok automatikus generálására képes, melynek célja, hogy a humán erőforrás analitikák elvégzését segítse. Ez az eszközkészlet számos jelentés elkészítésére alkalmas, mint például a 9 Block, azaz a GE-mátrix, mely modellt McKensey fejlesztett ki a General Electric megbízásából (7. ábra).

Korábban a vállalatok általában a piaci helyzetük feltérképezésére használják. Mára azonban az alkalmazott modellek száma egyre nő, ugyanis ezek alkalmazkodnak a helyzethez és a szituációkhoz. Az eredeti modell két dimenzióban vizsgálja a vállalatot. Az egyik a relatív piaci erősség, mely olyan értékeket tartalmaz, mint a vállalat mérete, a piaci részesedése, szervezeti adottságok, szabadalmak. A másik az iparági vonzerő, mely többek között a piaci méretet, a verseny jellemzőit, technológiát foglalja magába. Az egyes dimenziókban 3-3 kategóriát különíthetünk el, ezek az alacsony, közepes és magas.

Ezáltal a stratégiai üzleti egységeket egy 9 mezős mátrixban helyezhetjük el. A vállalatoknak az elfoglalt pozíciójuk alapján célszerű meghatározni a stratégiát. Ez a módszer az alapja a GE Hungary Kft-nél használt szervezeti teljesítményértékelésnek. A 9 Block, azaz a GE-mátrix, valamennyi vezetőre kiterjedő, különböző tulajdonságok alapján létrejövő értékelések összességét tartalmazza.



7. ábra: **GE-Mátrix**

*Forrás: Kisvárdai Fényforrásgyár Session C Report 2010 alapján saját szerkesztés*

A mátrix egyik oldalán a teljesítmény, míg a másik oldalán a vállalati értékeknek való megfelelés található. Ez alapján a vezetői teljesítményeket öt fő kategóriába sorolják be:

- Nem megfelelő (Unsatisfactory)
- Fejlesztésre szorul (Development Needed)
- Erősen közreműködő (Strong Contributor)

- Kiváló (Excellent)
- Szerepmodell (Role model)

Ezek között a kategóriák között évről évre lehetséges az átjárás. Általánosságban elmondható, hogy a munkavállalók 10%-a tartozik a fejlesztendő, 70%-a a találkozik az elvárásokkal, más néven megfelelő és 20%-a a kiemelkedő kategóriába. (I10)

Az egyes csoportokhoz különböző további lehetőségek tartoznak. A nem megfelelő, illetve fejlesztésre szoruló kategória esetén két lehetőség van a vezetés számára. Az egyik, hogy elbocsátják a dolgozót, a másik, hogy személyes fejlesztési tervet (PIP) dolgoznak ki számára. Az alkalmazott módszert végül az értékelt dolgozó a közvetlen vezetője, az éves teljesítményértékelése alapján dönti el.

Az értékelések alapján elkészülnek a személyes tréningtervek is. A GE széles kiterjedésű és igen sokrétű oktatási tevékenységgel rendelkezik, melyet jól bizonyít, hogy az előző évben a tréning órák száma meghaladta a 9óra/főt. A vezetők számára leggyakrabban ajánlott, alkalmazott tréningek a következők:

- NEON (New Employee Orientation Network), ezt főként az újonnan belépők (nem csak vezető kollégák) esetében javasolják, ugyanis a tematikában szerepel a vállalat működésének, alkalmazott technológiáinak, különböző funkcióinak, piaci helyzetének megismerése.
- FOLS (Foundation Of Leadership), a vezetéselmélet meghatározó alapvetéseiről szóló tréning a vezetői potenciál kihangsúlyozását veszi alapul, a különböző kihívások megoldására szolgáló viselkedésminták ismertetésével.
- BELS (Business Essential Leadership), azok számára, akik az alkalmazottak menedzselésében alapvető fontosságú kompetenciák elsajátítására töreksenek.
- AMC (Adence Manager Course), tréning azoknak szól, akik az üzleti életben tevékenykedve általános gazdasági ismereteiket a legkorszerűbb menedzsment és gazdaságtani tudással szeretnék kiegészíteni.

Az elkészült helyi Session C-k összességéből épülnek fel az üzletági áttekintések, majd azokból a globális vállalati szinten lévő értékelés. Az éves humán erőforrás áttekintés célja, hogy a vállalat felkészüljön a változásokra. Felmérje, melyek azok a pozíciók, amelyek esetében változás következhet be rövid időn belül. A szervezeti felülvizsgálások és potenciális helyettesítők kijelölése lehetővé teszik, hogy ezek az átalakulások zökkenésmentesen zajlódjanak le.

#### **4.5.A mélyinterjúk eredményeinek ismertetése**

A szakirodalmak áttanulmányozása és a szervezetről szerzett információk, adatok, működési rendszerek megismerése után mélyinterjúkat készítettem, hogy még átfogóbb képet kapjak a teljesítménymenedzsment rendszerről. Az interjúk elkészítésénél előtérbe helyeztem azt a szempontot, hogy a vállalat különböző területén dolgozó alkalmazottakat szólaltassak meg. Véleményeikkel és tapasztalataikkal nemcsak a rendszer sarkalatos pontjaira tudtam rávilágítani, hanem gondolkodásmódjukba is betekintést nyerhettem. A mélyinterjúk során azt tűztem ki elsődleges célul, hogy olyan esetleges problémákat, hibákat, emberi tényezőket tárjak fel, melyeket az esettanulmány nem identifikál. Arra voltam kíváncsi, hogy az elmúlt évtizedek távlatában milyen irányba fejlődött a teljesítménymenedzsment rendszer, miért hatékony a mai napig, milyen változásokon ment keresztül, és ezek a változások milyen hatással vannak a direkt és az indirekt dolgozókra valamint a munkavállalói környezetre.

##### **4.5.1. Mélyinterjú egy műszakvezetővel**

Első interjúalanyom 45 éves, legmagasabb iskolai végzettsége gépjármű technikus, műszerész, 28 éve a GE dolgozója. Középfokú tanulmányinak befejezése óta a kisvárdai egység munkavállalója, 20 éves munkatapasztalat után 2005-ben sikerült feljebb lépnie, azóta műszakvezetői feladatot lát el. A gyár több területén dolgozott, számos gyártási folyamatot megismert az évek során, több külföldi gyártósor hazai telepítésében vett részt. A leginkább egy szabadabb beszélgetésre hasonlító interjú során gyakorlati példákkal illusztrálta a vállalat rendszerelemei közötti összefüggéseket.

Véleménye szerint a szakmai munkások alkotják az alapját a gyáregységnek. Ezért is fontos az emberi erőforrások fejlesztése, a dolgozók szakmai rátermettségének növelése.

Manapság a szakmai képzésekre nagyobb szükség van, mint valaha, de tapasztalatai alapján lenne mit fejleszteni a színvonalon, meglátása szerint a képzések 90%-os hatásfokkal bírnak. Sikerült rávilágítani az egyik társadalmunkat is érintő meghatározó problémára, a folyamatosan korosodó munkavállalókra, az utánpótlás biztosítására. A GE ezt a problémát már nemcsak a felsőoktatási, hanem a középfokú intézmények bevonásával is próbálja orvosolni, felvéve a kapcsolatot helyi szakiskolákkal.

A HR csapattal fennálló kapcsolat kiváló, értékelése szerint mind a direkt, mind az indirekt dolgozókat figyelembe véve. A felmerülő problémák jelentős részét meg tudja oldani felsőbb segítség nélkül is, pályafutása során csekély alkalommal kellett az üzemvezetőig elmenni, 8 éves műszakvezetői karrierje során pedig csak egyszer kellett a HR részleget és a gyárigazgatót is bevonni egy komolyabb probléma megoldásába.

Beosztottai kellő bizalommal és őszinteséggel fordulnak hozzá, köszönhetően az együtt töltött évek, évtizedek során kialakult emberi kapcsolatoknak, barátságoknak. Elmondása alapján ezek a kötelékek problémaforrást is jelenthetnek, ha a vezető nem tudja kellő objektivitással szemlélni az adott szituációt. A beosztottjai teljesítményértékelését a felettesével, az üzemvezetővel együtt végzi, teljesen kizárva a szubjektív véleményeket, szigorúan tényekre koncentrálva. Indirekt dolgozóról lévén szó, közvetlen felettese értékeli az ő munkáját is, saját magának nem kell, mivel a műszakvezetők nem alkotják részét az EMS-nek. Példaértékű a magyar és Európai Unió szabványok betartása a kisvárdai egység munkafolyamait tekintve, mely előírásoknak való megfelelés érezhetően pozitív hatást gyakorol a munkakörnyezetre is.

A teljesítménymenedzsment rendszer sikerességét a hatékonyságban látja, minél kevesebb hiba a dolgozó szinteken, kisebb selejt arány, nagyobb profitmaximalizáláshoz vezet, melyet szorosan támogat a gyárban alkalmazott Környezet-, Egészség-, és Munkavédelem (KEM) is. Fontos kiemelni, hogy folyamatos fejlődésen megy keresztül a teljesítmény menedzsment. Véleménye szerint a felső vezetői körökben meghatározott gyártási és strukturális tervek ésszerűen megállapított alapokon nyugszanak. Vannak csúszások a rendszerben, de a több tíz éve együtt dolgozó, összetartó csapatnak időben sikerül korrigálnia ezeket és teljesíteni az elvárásokat.

#### **4.5.2. Mélyinterjú a HR csoport vezetőjével**

Második interjúalanyom főiskolai végzettséggel, közgazdász diplomával rendelkezik, 2000-ben kezdte pályafutását HR asszisztensként a GE-nél. Későbbiekben termeléstámogató munkakört töltött be, majd 2009 után HR generalistaként dolgozott, jelenleg pedig ő HR vezető a kisvárdai üzemben.

Beszélgetésünk elején leszögezi, hogy a GE-n belül a gyártásban a HR szervezet támogató funkcióként jelenik meg. Fontos szerepet tölt be a toborzás, kiválasztás, szervezetfejlesztés, munkakörök fejlesztése terén, illetve a teljesítményértékelés és az ösztönzés megvalósítási stratégiáinak kialakításában, valamint a dolgozói bevonási rendszerek kidolgozásában. Az EEM valamennyi elemét alkalmazzák a mindennapi munka során, a termelés növekedésének időszakában részt vesznek a toborzás és kiválasztás folyamatában, folyamatosan igyekeznek fejleszteni a jutalmazási rendszert, figyelni, hogy az ösztönző eszközöket megfelelően alkalmazzák a vezetők is. A teljesítményértékelés szintén része a HR tevékenységnek, alapja a mindennapi munkavégzésnek, a hiányzó készségek fejlesztésének. Véleménye szerint a HR és a munkavállalók közötti kapcsolat korrekt és nyitott. A munkavállalók problémáira mindig megpróbálnak a megfelelő szinten reagálni és megoldást találni. A GE teljesítményértékelési rendszerének, – mint minden egyéb teljesítményértékelésnek is – a legfőbb célja a különböző teljesítmények összehasonlíthatóságának

megteremtése, az éves munkateljesítmény mérésének objektivizálása, a fejleszthető részek feltérképezése.

Meglátása szerint a teljesítménymenedzsment és az ösztönzésmenedzsment jelen pillanatban nem működik összhangban. Vannak folyamatosan kísérletek a jó teljesítménnyel párhuzamos motiválási rendszer működtetésére, de ez többnyire csak ad hoc jelleggel valósul meg. A központosított szervezetből és módszerekből adódóan nincs például lehetőség a teljesítménybérezés kialakítására, mindazonáltal a teljesítményértékelés rendszer folyamatos változáson és fejlődésen megy keresztül. A célok és az értékelési módszerek folyamatosan a szimplifikáció irányába mutatnak. Ugyanakkor a felső menedzseri réteg felől egyre inkább az alsó dolgozói réteg felé is terjednek, természetesen figyelembe véve ennek a csoportnak a sajátos értékelési szempontjait. A célok rendszere, fentről lefelé kommunikál, minden dolgozói csoport a saját tevékenységére bontja le a vállalat egészére meghatározott globális célt.

Kitérve a visszacsatolásokra, a teljesítményértékelés szempontrendszere lehetővé teszi az egyértelmű visszacsatolást, ezek a visszacsatolások nagy része objektív és elfogadható az értékelt számára. Az esetek elenyésző százalékában alakul ki egyet nem értés, ilyenkor a felettes vezető bevonásával rendezhető a nézeteltérés. Gyengébb teljesítmények esetén is működik a visszacsatolás, ugyanakkor meg kell vizsgálni a kontextust is, és lehetőséget adni a munkavállalónak a javításra, segítséget nyújtani az esetleges problémák hatékonyabb kezelésére. Nagyon fontos a személyes kommunikáció, ugyanakkor mindig kell lennie olyan pozitív pontnak ebben, amibe lehet kapaszkodni és fejleszteni az egyéni teljesítményt.

Álláspontja, hogy a teljesítményértékelésnek objektivitáson kell alapulnia, lehetőség szerint kiiktatva a szubjektív elemeket. Valamennyi vezetőnek úgy kell elvégeznie a beosztottjainak értékelését, ahogyan ő maga is elvárja a saját vezetőjétől.

Amennyiben a munkavállaló azt látja, hogy a vezető számára ez nem fontos, ő sem veszi komolyan a teljesítményértékelést, – a magyarországi kultúrában egyébként sincs ennek gyökere – így nagyon nehéz lehet megőrizni az objektív teljesítményértékelés hitelességét. A rendszer legnagyobb hátrányát a személyes kommunikáció, illetve annak a hiányában látja. Az elnagyolt kommunikáció veszélyezteti az értékelés sikerét. A hatékonyság fejlesztéséhez növelni kell a rendszer átláthatóságát, egyértelművé tenni mindenki számára az elvárásokat és következményeket.

#### ***4.5.3. Mélyinterjú a gyárigazgatóval***

A GE Hungary Kft. Lighting üzletág 38-éves igazgatója 2004 óta tölti be a kisvárdai gyáregység ezen pozícióját. Gépész-, villamosmérnöki tanulmányai befejezése után MBA-t végzett a Debreceni Egyetemen. Pályafutását a GE-nél anyagbeszerzőként kezdte, majd mérnökként,

gyártástechnológusként a későbbiekben pedig termelési vezetőként folytatta. A gyárigazgatói poszt előtt a 2004-es évtől már a Six Sigma vállalatirányítási módszer szakértőjeként több Európai GE érdekeltségben dolgozott a Lean gyártási filozófia bevezetésén.

Beszélgetésünk elején a GE-ről kérdezem, mesélje el személyes tapasztalatait a HR funkciói tükrében. Meggyőződése, hogy a GE meglehetősen központi vezérlésű vállalat, felsőbb szinteken az üzletágból jövő rendelkezéseket kell követni, testreszabásra gyáregységenként szinte csak a fizikai dolgozóknál van lehetőség a teljesítményértékelés és ösztönzés rendszerén belül. A kiválasztást sokrétűnek tartja, a több körös tesztek, személyes interjúk után, megpályázni kívánt pozíciótól függően a gyárigazgató személyes jóváhagyása is szükséges. Az ösztönzés hallatán saját példán keresztül megemlíti a nem konvencionális "pozícióba való húzást", mely a felettesi körből érkező újabb és újabb kihívások teljesítése esetén jelenthet ugrást a munkavállalói karriersávjában. A teljesítményértékelés nyíltsága a beosztott és vezető kapcsolatát nagymértékben erősítheti. Vége annak az időszaknak, mikor a hízelgő esszé jellegű teljesítményértékelések születhettek, az értékelt és az értékelő is a realitások talaján maradván, felkészülten, objektíven elemzi a terv-tény adatokat.

Áttérve az emberi erőforrás fejlesztésre megállapíthatjuk, hogy a munkavállalók több ezer tréning közül választhatnak, vannak köztük olyanok, melyek kötelezőek, a piaci versenyképesség megtartásához elengedhetetlenek, és lehet találni szabadon választható képzéseket, melyek az egyének egyéb személyes céljait képesek támogatni. Ennél a pontnál értünk el a második fejlesztendő területhez, miszerint, vállalati struktúrától függetlenül, minden szinten magas szakmai felkészültséggel rendelkező dolgozók, sokszor professzionálisabb oktatást igényelnének. A HR és a munkavállalók kapcsolatát időnként túlzóan közvetlennek ítéli, mely viselkedésnorma átlépve egy bizonyos határt, már veszélyt rejt magában.

Ennek a közvetlenségnek az alapja, az olykor több tíz éves múlta visszatekintő ismeretség a dolgozók valamint az emberi erőforrás vezető között. Míg a HR vezető szerint a gyáregység sikeressége, figyelemre méltó teljesítmény mutatói mögött ez a kapcsolatrendszer áll, a gyárigazgató álláspontja szerint a direkt dolgozóknak első körben a közvetlen felettesükhöz, a műszak-, és üzemvezetőkhez kellene fordulniuk problémáik felmerülése esetén és csak akkor kérni a HR csapat bevonását, mikor már a felmerült szinten nem lehet megoldani a rendellenességet. A funkcionális szintek kihagyásának rendszerré válásának problémáját az utóbbi időben sikerült orvosolni azzal, hogy az üzemvezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek a visszajelzéseknek, a HR team pedig közös kommunikációs csatornán megfelelő visszacsatolással összekapcsolja a megfelelő szinteket.

A jelenlegi teljesítménymenedzsment rendszer véleménye szerint folyamatos fejlődést biztosít, tiszta, érthető visszajelzéseket ad. Egyet nem értésre is lehetőséget ad, bizonyos keretek között, meghatározott procedúrával. A HR a rendszer felügyeletét végzi, nem a folyamatot, ha

probléma merül fel, akkor bekapcsolódik. A felsőbb szinteken reálisan meghatározott célok méréséhez a teljesítmény mérőszámok konkretizálásában és az egyéni célok megfogalmazásában találták meg a megoldást, melyre direkt dolgozói szinten az érdekképviseltek, indirekt szinten pedig a személyes célok előre meghatározása nyújt támogatást. Elengedhetetlen fontossággal bír, hogy a rendszer minden résztvevő számára átlátható és világos legyen, mind a célok mind a felelősök, felelősségi körök tekintetében.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A dolgozatom célja a GE teljesítménymenedzsment rendszerének feltérképezése volt. A vizsgálatok kezdetén két hipotézist fogalmaztam meg, melyeket sikeresen igazoltam:

*1. A vizsgált szervezet etnocentrikus orientációt követ, az amerikai központban meghatározott teljesítménymenedzsment irányelveket módosítás nélkül adaptálják a kisvárdai gyáregységben.*

Az első hipotézisem részben beigazolódott, hiszen a mélyinterjúk eredményei alapján, azt a következtetést vontam le, hogy a GE centrális irányítású vállalat, felsőbb szinteken az üzletágból jövő rendelkezéseket követik, de régióként és funkcióként más-más a gyakorlati megvalósítás. Az irányelvek testreszabásra gyáregységenként csak a direkt dolgozóknál van lehetőség a teljesítményértékelés és ösztönzés rendszerén belül. Itt az érintett funkciók felelős vezetőjétől függ a rendszer kialakítása, de itt sem térhet el nagymértékben a GE aktuális irányadó elveitől. A kisvárdai gyárigazgató a műszak és-, üzemvezetőkkel egyeztetve, közösen határozzák meg az üzletágból jövő fő mérőszámok gyakorlati megvalósításának alapelveit, figyelembe véve a GE alapvetéseit.

*2. A vizsgált szervezetben nem csak teljesítményértékelés történik, hanem valódi teljesítmény menedzsment rendszer működik, mely a jól átgondolt egyéni és szervezeti célok segítségével integrált rendszert alkot a különböző HR funkciókkal.*

A második hipotézisem teljes mértékben beigazolódott. Az esettanulmány, a dokumentumelemzés és a személyes megfigyelés módszereinek segítségével feltárt eredmények rávilágítanak arra, hogy a vizsgált szervezetben sikeresen abszolválják a vállalati működés területein felmerülő kihívásokat, a teljesítmény menedzsment rendszer minden funkciójával törekszik a gazdasági produktivitás növelésére és a versenyképesség megőrzésére, valamint a dolgozók elégedettségének megtartására, fokozására. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a General Electric kisvárdai üzemegységében egy jól működő, a szervezeti kultúra által erősen támogatott teljesítménymenedzsment rendszert alkalmaznak, mely hozzájárul az egyéni, illetve a szervezeti célok együttes megvalósulásához. A vizsgálatok alapján kijelenthető, hogy az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszer teljes összhangban áll az emberi erőforrás fejlesztő funkcióval, kapcsolata az emberi erőforrás biztosító, támogató és ösztönző funkciókkal a folyamatos fejlődésen és finomításon alapszik.

A saját vizsgálatok alapján a vállalat teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatos következtetéseim és javaslataim az alábbiak:

A vizsgált szervezetben nemcsak teljesítményértékelés történik, hanem valódi teljesítmény menedzsment rendszer működik, mely a jól átgondolt egyéni és szervezeti célok segítségével integrált rendszert alkot a különböző HR funkciókkal.

A GE vállalati stratégiáját, célkitűzéseit a legfelsőbb szinteken határozzák meg, ugyanakkor azok jól lefejthetőek, konkretizálhatóak és gyakorlatban megvalósíthatók.

A vizsgálatok során bizonyítást nyert, hogy a teljesítményértékelés az emberi erőforrás fejlesztéssel van szorosabb kapcsolatban, teljesítményorientáltsága következtében, emiatt az elégedettség felmérés háttérbe szorul. A teljesítményértékelés visszacsatolásainál, mint például a fizikai dolgozók műszakvezetőik által történő minősítésnél nincs beiktatva ellenőrzési rendszer, mely gátat szabna a szubjektív értékelésnek. Egy *kontroll rendszer* megakadályozná, hogy tompított, irreális visszajelzések kerüljenek az architektúrába, valamint megfelelő visszajelzést nyújtana a munkavállaló részére is.

A szakmai tréningek nagyrészt megfelelnek az elvárásoknak, de a Six Sigma és a LEAN vállalatirányítási módszerek sikeres gyakorlati működtetéséhez erőteljes *fejlődés szükséges a képzések terén*, melyek nemcsak növelik a rendszer hatékonyságát, hanem fenntartható utánpótlást is biztosítanak. Mindemellett a megoldást az értékelést végző műszak-, és üzemvezetők precíz felkészítésében, továbbképzésében, fejlesztésében látom, mivel ezen a területen elsődleges szempontok az objektivitás, bizalom és őszinteség, melyek emberi tényezők, egy ellenőrzési rendszer kiépítése önmagában nem elégséges megoldás. Ugyanakkor szükséges lenne a *teljesítménymenedzsment rendszer egyszerűsítése*, mivel az értékelést végző vezetőknek időtöbbletbe kerül elvégezni a szakmai feladataikon túl rájuk háruló kötelezettségeiket. Az egyszerűsítést a Munkavállalói Menedzsment Rendszeren keresztül lehetne véghezvinni, maximálisan figyelve a hatékonyságcsökkenés elkerülésére. A munkafolyamatok zavartalan lebonyolításához az is hozzájárulna, ha mind a direkt, mind az indirekt dolgozók tisztán látnák, hogy melyek azok a feladatok, illetve problémák, melyek műszak és-, üzemvezető szinten várnak megoldásra és mely esetekben kell kérni a HR team segítségét.

A *közös kommunikációs csatornák* segítségével nagyobb hangsúlyt fektetve a funkcionális szinteket érintő a visszajelzések összekapcsolására, minden probléma a megfelelő szinten találna megoldásra.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A társadalmi és gazdasági változásoknak köszönhetően a ma már az ember a legfőbb erőforrás, mely nagyban meghatározza a vállalatok sikerességét. A vállalkozásfejlesztési szakon szerzett elméleti és gyakorlati tapasztalataim arra engedtek következtetni, hogy az emberi erőforrások kezelésében való jártasság a versenyképesség kulcstényezője, ezért stratégiai kérdéssé vált.

A dolgozat fő célja volt, hogy a szakirodalmi áttekintésre alapozva bemutattassam az emberi erőforrás menedzsment centrális elemének, a teljesítménymenedzsment rendszerének a legfontosabb alapelveit, célkitűzéseit, valamint összefonódását az egyéni teljesítményértékeléssel és a humán erőforrás fejlesztéssel napjaink egyik legnagyobb magyarországi gazdasági vállalatának tükrén keresztül.

Megvizsgáltam a GE Hungary Kft. kisvárdai üzemének etnocentrikus felfogását, valamint a teljesítménymenedzsment terület gyakorlati alkalmazását. Primer és szekunder vizsgálati módszerek alkalmazásával sikerült mélyebb betekintést a jelenleg alkalmazott struktúrába, a teljesítménymenedzsment ciklus felépítésébe, az egyéni teljesítményértékelési menedzsment rendszer sajátosságaiba, valamint rálátni a növekedés támogató értékek szerepére és a globális szervezeti teljesítmény összetevőire. A vizsgálatot kísérő módszereknek köszönhetően pontos képet kaphattunk a jelenlegi folyamatokról több szempontból sikerült elemezni a fennálló teljesítménymenedzsment rendszer elemeit, hibáit, előnyeit, valamint a lehetséges fejlesztendő területeit.

Főbb következtetéseim levonásában segített, hogy több szempontból sikerült megfigyelni és elemezni a GE teljesítménymenedzsment rendszerét, mely leginkább az emberi erőforrás fejlesztés funkciót támogatja. A központosított szervezetből és módszerekből adódóan nincs például lehetőség a teljesítménybérézés kialakítására, a jó teljesítménnyel párhuzamos motiválási rendszer működtetése többnyire rögtönzött jelleggel valósul meg. A teljesítményértékelés szempontrendszerének lehetővé kell tenni az egyértelmű, objektív visszacsatolást, mely segítségével munkavállalói szinttől függetlenül tisztázni kell a dolgozók felelősségi köreit, vállalati egységben elfoglalt szerepük jelentőségét. Egy erre a célra kialakított kontroll rendszer megakadályozná, hogy tompított, irreális visszajelzések kerüljenek az architektúrába, valamint megfelelő visszajelzést nyújtana a munkavállaló részére is. A munkafolyamatok hibátlan teljesítéséhez elengedhetetlen az egyéni felelősségvállalás megteremtése, mely korrekt, hiteles kommunikációval kombinálva produktivitás növekedést eredményezne a funkcionális szinteken.

A szigorú és merev üzletági rendelkezések, megtartása mellett lehetősége van a kisvárdai egység szellemi dolgozóinak olyan iránymutatásokat adni beosztottaik számára, melyek segítségével a felelősségi körök tisztánlátása mellett a hatékonyság fokozásával növelhető a kelet-magyarországi régió egyik legnagyobb vállalatának nyeresége.

Bármennyire is etnocentrikus orientáció jellemzi a General Electric kisvárdai leányvállalatát, folyamatosan követve a nemzetközi trendeket, megfelelően az elvárásoknak, a vállalat sikerességének alapja, nemcsak egy jól kidolgozott és szakszerűen működtetett teljesítménymenedzsment rendszer, hanem az ezt működtető munkavállalók fizikai, szellemi, lelki ereje. A teljesítménymenedzsment fő célkitűzései mögött rejlő mérőszámok teljesítéséhez elengedhetetlen, hogy a vállalati és az egyéni célok összhangban álljanak, ehhez pedig a dolgozók részéről a bizalom, és az őszinteség mellett szükséges a példaképként szolgáló vezetőbe vetett hit is.

## SZAKIRODALMI JEGYZÉK

1. ARMSTRONG, M. (2006): Performance Management, Kogan Page, London, 224.p.
2. ARMSTRONG, M. – MURLIS, H. (2005): Javadalmazásmenedzsment. Kjk-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest 593. p.
3. BABBIE, E. (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó, 564. p.
4. BAKACSI GY. – BOKOR A. – CSÁSZÁR CS. – GELEI A. – KOVÁTS K. – TAKÁCS S.: (2004): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. 5. fejezet 182. oldal (KJK 1999.) KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
5. BOKOR A. – SZÓTS-KOVÁTS K. – CSILLAG S. – BÁCSI K. – SZILAS R. (2009): Emberi erőforrás menedzsment, Aula, Budapest, 411. p.
6. BARIZSNÉ H. E. (2003): Vállalati emberi erőforrás-gazdálkodás. Kossuth Egyetem Kiadó, Debrecen, pp.12-25.
7. CUMMINGS, L.L. - SCHWAB, D.P. (1973): Performance in Organisations: Determinants and Appraisal. Glenview: Scott, Foresman and Company. pp.356-359.
8. CSATÁRI Z. (1995): A Tungstam Rt. Kisvárdai Fényforrásgyár 20 éves története
9. DAJNOKI K. (2007): A teljesítményértékelés folyamata. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szerk.: DAJNOKI K. – BERDE CS. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 124-125.
10. DESSLER, G. (2012): Human resource management. Prentice Hall, New Jersey, 720. p.
11. LAZEAR, E. P. (1998): Personnel economics for managers. John Wiley and Sons Inc. Oxford 560. p.
12. FARKAS F. – KAROLINY M-né – LÁSZLÓ GY. – POÓR J.: (2007) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest 574. p.
13. DIENESNÉ KOVÁCS E. (2003): Humán erőforrás menedzsment, vezetés és pszichológia. In: Vezetépszichológiai ismeretek. (Szerk.: Dienesné K. E. – Berde Cs.) Campus Kiadó, Debrecen, 2003.
14. GERÁKNÉ K. K. – KREPELKA Á. (2007): Siker vagy kudarc: a teljesítményértékelést befolyásoló tényezők. Humánpolitikai Szemle, 18. évf., 6. szám, 6, pp. 51-57
15. GYÖKÉR I. – FINNA H. (2007): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 90. p.
16. GYÖKÉR I. – FINNA H. – KRAJCSÁK Z. (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest
17. HOGG, C. (1998): Performance Appraisal. Personnel Management Fact Sheet 3. Personnel

Publications Ltd., London. 145. p.

18. JUHÁSZ CS. – MINYA G. (2007): Teljesítményértékelés. In: BERDE CS.- DAJNOKI K. (Szerk.): Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment, Debreceni Campus Kht., Debrecen, pp.105-120.
19. KOROKNAI Á. (szerk) (2004): A TUNGSRAM Rt. története 1896-1996, Aschner Lipót Alapítvány
20. KÜRTÖSI ZS. (2006): Teljesítményértékelés. In: Humánerőforrások I. ( Szerk.: Kürtösi Zs. – Vilmányi M). JATE Press Szegedi Egyetemi Kiadó, Szeged, 127-132 p.
21. LÁCZAY M. – JUHÁSZ CS. (2008): Motiváció és teljesítményértékelés. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. (Szerk.: Hajós L. – Berde Cs.) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 172 p.
22. LANDY, F. J. – FARR, J. L. (1983): The measurement of work performance. Methods, theory and applications. Academic Press, New-York, 342. p.
23. KOTLER, P. – LEE, N. (2007): Corporate Social Responsibility. HVG Kiadó, Budapest 336.p.
24. POLÓNYI I. (2008): Humánmenedzsment alapjai. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 181. p.
25. POÓR J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 182. p.
26. ROÓZ J. (2006): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest 317. p.
27. SEIDMAN, I. (2002): Az interjú, mint kvalitatív kutatási módszer. Műszaki Könyvkiadó, Budapest 217.p.
28. SNELL, S. – BOHLANDER, G. (2003): Managing human resources. South-Western College Pub. 832. p
29. TÓTHNÉ SIKORA. G. (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc 463 p.
30. WHERRY, R. J. (1950): The control of bias in rating: A contract research report to the Adjutant General's Office, Personnel Research and Procedures Division, Personnel Research Branch, Dept. of the Army. Final report, sub-project 1-9, Research Foundation, Ohio State University, pp. 5-24.

*Internetes hivatkozások:*

- I1:<http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s10.html> Letöltés dátuma: 2013.08.25.
- I2: <http://www.ge.com/about-us/history/thomas-edison> Letöltés dátuma: 2013.07.14.
- I3: [http://www.ge.com/hu/hu/company/factsheet\\_ge.html](http://www.ge.com/hu/hu/company/factsheet_ge.html) Letöltés dátuma: 2013.07.14.
- I4:[http://www.hirado.hu/Hirek/2013/07/31/07/Uj\\_gyarat\\_epit\\_a\\_GE\\_Magyarorszagon\\_.aspx](http://www.hirado.hu/Hirek/2013/07/31/07/Uj_gyarat_epit_a_GE_Magyarorszagon_.aspx) Letöltés dátuma: 2013.07.14.
- I5: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Esettanulm%C3%A1ny> Letöltés dátuma: 2013.08.15.
- I6: <http://miau.gau.hu/miau/128/ocs/tkm.doc> Letöltés dátuma: 2013.08.15.
- I7:[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051\\_Turizmus\\_kutatasok\\_modszertana/c\\_h03s03.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turizmus_kutatasok_modszertana/c_h03s03.html) Letöltés dátuma: 2013.08.15.
- I8:<http://www.sfact.com/fogalomtar/megfigyelesi-modszerek-strukturalt-strukturalatlan> Letöltés dátuma: 2013.08.15.
- I9:<http://www.cefcorp.com/commequip/productsandservices/acfc/SessionC.asp> Letöltés dátuma: 2013.08.25.
- I10:<http://www.cefcorp.com/commequip/productsandservices/acfc/VitalityCurve.asp> Letöltés dátuma: 2013.08.25.

*Egyéb források:*

1. GE Hungary Kft. belső dokumentációi és oktatási, kommunikációs anyagai
2. Lighting Supply Chain Session C 2011
3. Lighting Supply Chain Session C 2012
4. Munkavállalói menedzsment rendszer – EMS vezetői útmutató 2011/12. évi ciklus
5. Updated Behavioral Anchor Growth Values oktatási anyag 2011

## MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

### Mélyinterjú vezérfonal

#### *Bemelegítő kérdések*

1. Kérem, mondjon magáról néhány személyes információt!
2. Milyen végzettséggel, képesítéssel rendelkezik?
3. Mikor és hogyan került a General Electric-hez? Mi motiválta, hogy a Kisvárdai egység munkatársa legyen?
4. Milyen munkaköröket látott el eddig? Milyen szakmai tapasztalatokkal rendelkezik?
5. Kérem, mutassa be jelenlegi szakmai aktivitását, ismertetve fontosabb feladatait, felelősségi köreit, a vállalati stratégiában elfoglalt helyét.

#### *Tartalmi kérdések*

6. Kérem, szemléltesse a különböző EEM funkciók (toborzás, kiválasztás, ösztönzés, teljesítményértékelés, fejlesztés) gyakorlati megjelenését saját példáján keresztül!
7. Műszakvezetőként/HR vezetőként/Gyárvezetőként hogyan értékeli a munkavállalók és a HR csoport közötti kapcsolatot?
8. Mi a véleménye a teljesítménymenedzsment és a különböző HR funkciók (pl.: ösztönzésmenedzsment) kapcsolatáról? Kérem, támassza alá személyes példával is!
9. Kérem, emelje ki a GE teljesítménymenedzsment rendszer fontosságát és fő célkitűzéseit a saját szemszögéből!
10. Miben változott a teljesítménymenedzsment rendszer a GE-nél történt elhelyezkedése óta?
11. Milyen módon sikerül az egyéni és a vállalati célokat összehangolni, hogyan kommunikálják a célokat a munkavállalók felé?
12. Hogyan/milyen körülmények között zajlik a teljesítményértékelés?
13. Mennyire megbízhatóak a teljesítményértékelő rendszer nyújtotta visszacsatolások?
14. Mely esetekben használják a 360<sup>0</sup>-os értékelést, mennyire tartják célravezetőnek?
15. Ha valaki rosszul, vagy a szokásosnál rosszabbul teljesít, hogyan kezelik a felettesek azt?
16. Mennyire helyezik előtérbe a személyes kommunikációt, szoktak a felettesek beszélgetni a dolgozókkal a teljesítményükről értékelési időpontokon kívül is?
17. Mit gondol mi a kulcsa a teljesítménymenedzsment rendszer gördülékeny működésének, hatékonyságának a különböző munkavállalói szinteken? – Ha lehet, illusztrálja gyakorlati példán keresztül.

18. Miben látja Ön a jelenlegi rendszer esetleges gyenge pontjait, hibáit?
19. A jövőre nézve milyen fejlesztendő területet tudna kiemelni, mely növelné a teljesítménymenedzsment rendszer hatékonyságát?