



BS-BÉR2001

**Humánerőforrás Értékelő Modul
/röviden HÉM, továbbiakban modul/**

Készítette: Blue System Kft.

2011.

Verzió: 2.1

I. Előzmények, célok

Egy gazdasági szervezet működésében kiemelkedő, alapvető jelentőségű az emberi tényezővel való foglalkozás, amelyet összefoglaló néven humánerőforrás-gazdálkodásnak, de napjainkban egyre inkább humántőke-gazdálkodásnak nevez a szakirodalom.

„ A humántőke fogalom azt fejezi ki, hogy az egyén, a közösség (egy közösség) szellemi és fizikai képességei hasznosuló befektetésként értelmezhetők. A humántőke fogalomkörébe tartozik egy cég, egy intézmény állományában lévő munkatársak szellemi és fizikai képességeinek rendelkezésre álló állománya, amely a célok megvalósításának bázisát képezi.” /Lásd: képesség, teljesítmény: Dr. Poór Ferenc/

A humántőke elnevezést a nagyon kiélezett gazdasági verseny, amely sok területen rendkívül bonyolult, összetett rendszerek működtetésével párosul hívta életre, amely rendszereket csak nagy tudással és tapasztalattal bíró emberek képesek létrehozni, működtetni és továbbfejleszteni. Ez a megállapítás igaz mind a rendszert ténylegesen működtető, termelő üzemek esetében a termelésben effektíve részt vevő fizikai dolgozókra, az őket irányító középvezetőkre valamint a legfelsőbb vezetőkre egyaránt, mivel ahhoz, hogy a végcél az-az a produktum a lehető legjobb legyen a termelési folyamat minden szintjén a maximumot kell nyújtani. A humántőke-gazdálkodás azonban azt is jelenti, hogy a cég managementje számára a nagy tudású, esetenként nélkülözhetetlen munkaerő megtartása elemi érdeke, amelynek eszközei a hosszú távú perspektíva nyújtása és jó munkahelyi légkör megteremtése.

Egy jól működő rendszer létrehozása, működtetése, továbbfejlesztésének eszköze a célok megvalósítására legalkalmasabb személyek kiválasztásával kezdődik, majd a rendszer (gazdasági szervezet) létrehozását követően az újabb és újabb célok eléréséhez szükség van a már megfelelő tudású személyek megtartása mellett a munkaerő folyamatos továbbfejlesztésére.

Ahhoz, hogy egy már meglévő gazdasági szervezet minél hatékonyabban működjön törvényszerű együtt járója a munkavállalók értékelése ezen belül kiemelkedő jelentőségű a teljesítményértékelés, de amint a továbbiakból kiderül a munkavállalók értékelése lényegesen szélesebb spektrumot foglal magában mint csak a teljesítményértékelést, bár kétségtelen, hogy a gazdasági célok elérése szempontjából meghatározó jelentőségű.

Amennyiben a teljesítményértékelést kellő körültekintéssel vezetik be, az a vezetők, és a munkavállalók számára is jelentős előnyöket kínál. A vezető így pontosabban fogalmazhatja meg elvárásait a beosztottjaival szemben, a visszajelzések pedig segítenek a feladatok és a rendelkezésre álló javadalmak szétosztásánál, a személyi döntéseknél. A munkavállaló számára pedig az jelent előnyt, hogy javul a vállalatban belüli kommunikáció, mivel folyamatos visszajelzést kap a teljesítményéről, ami egyben motiváló erőt is hordoz.

Bár a teljesítményértékelést sok vállalat csak a javadalmak, jutalmak szétosztásának alapjául használja, számos más területen is előnyt jelenthet az alkalmazása. Amennyiben a vállalat stratégiai céljai jól körülhatárolható feladatokhoz köthetők, a teljesítményértékelés segítségével meghatározható, miként halad a cég a kitűzött pont felé. A teljesítményértékelés ugyanakkor a vállalat feladatainak meghatározásában is segít: amennyiben a kitűzött célokhoz képest hiány mutatkozik, az a képzés-fejlesztésben követendő irányt mutatja meg, míg a pozitív eltérés a szervezet fejlesztésére vonatkozóan szolgáltat hasznos információt.

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó minden munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérését és megítélését jelenti. Célja, hogy segítse az alkalmazottak munkáját és elősegítse az adott gazdasági szervezet fejlesztését. Egy vállalat életében fontos szerepet tölt be a teljesítményértékelés azért is, mivel ezzel megbecsülhető az alkalmazottak költsége, más erőforrások teljesítménye is értékelhetővé válik és más (stratégiai) döntések is alapozhatóak erre. Motiváció szempontjából is lényeges, hiszen képes azt építeni, de rombolni is.

A teljesítményértékeléssel szemben alapvető elvárás, hogy a résztvevők számára egyértelmű, előre tisztázott tényezőkön alapuljon, és minél objektívebb visszajelzést tegyen lehetővé. Ezzel kapcsolatban azonban nem létezik egy általánosan bevett gyakorlat, mivel minden szervezet egyedi, különböznek a gazdasági szervezetek adottságokban, célokban, vállalati kultúrában, ezért az értékelés tekintetében is kialakulnak különböző sajátosságok.

A teljesítményértékelő rendszerek kialakításának rendkívül nagy szakirodalma van, amelynek teljes körű kifejtésére nem vállalkozhatunk, az eddig leírtakkal csak a téma jelentőségére, az alapvető célokra kívántuk a figyelmet felhívni és az eddig leírtakból az is érzékelhető, hogy célok megvalósítása érdekében alkalmazandó módszerek is rendkívül széles spektrumot ölelnek át.

A következőkben használt fogalmak definíciói:

Alaptípus: a modul azon kategóriája, amely minden további kategória felett áll és a további kategóriák alárendeltségi viszonyban vannak hozzá képest

Dimenzió(röviden DIM): értékelési szempontrendszer, amely az egyes alaptípusokon belül csoportszintű kategória

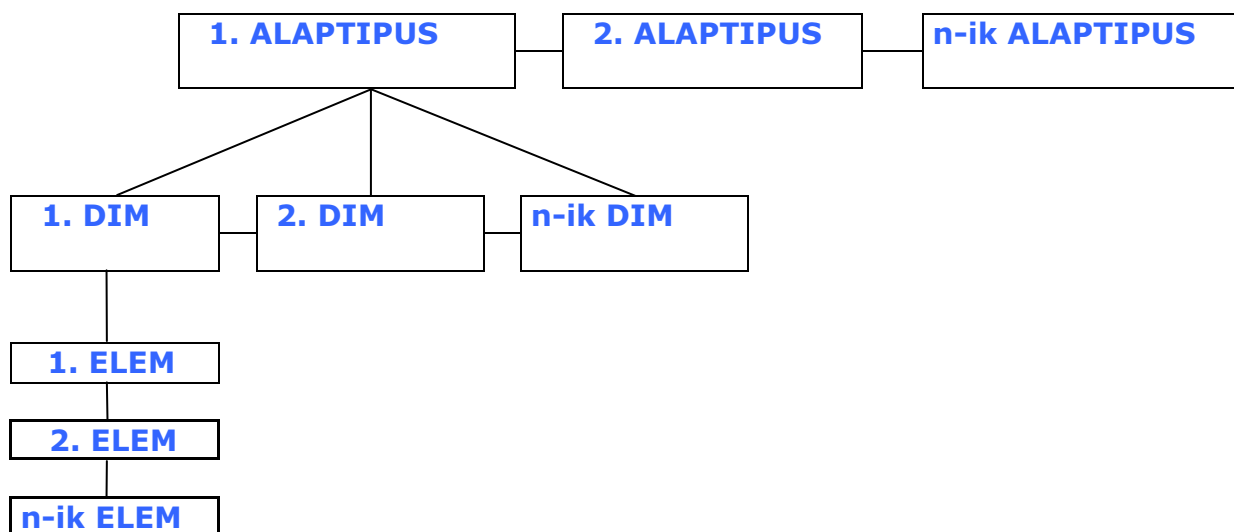
Dimenzió elem: a dimenzióon belüli, konkrét értékelési szempont

Dimenzió elem érték: az adott dimenzió elemhez rendelt maximális érték

Cégünk a BS-BÉR2001 rendszeréhez integrált az eddigiekben felvázolt céloknak megfelelni tudó humán erőforrás értékelés informatikai támogatásával a következő kitűzött szempontnak kíván megfelelni:

- Az aktuális igény paraméterezéssel cégre szabható legyen
- Az értékelési alaptípusok, ezen belül a szempontrendszerek (dimenziók) és az ebben foglalt konkrét szempontok korlátlanul bővíthetők, paraméterezhetők legyenek
- Az egyes értékelési szempontokhoz kapcsolódó számszaki értékelési kategóriák -tól, -ig intervallumai és azok megnevezései paraméterezhetők legyenek
- Az adatokkal feltöltött modul struktúrájának bármely elemére alapozottan, valamint személyre vonatkozó összevont kiértékelést lehessen lekérdezni, amelyek értékelési szempontjai az igényeknek megfelelően paraméterezhetők legyenek

A modul struktúrája ezek alapján:



Az előzőekben felvázolt modul struktúra tartalommal való feltöltésének egy lehetséges megvalósítása a következők szerint kerül bemutatásra:

1. Alaptípus: konkrét előre definiált, egy-egy megnevezéshez kötődő számszerűsíthető szempont rendszerek

Ennek egy lehetséges konkrét megvalósítása 3 dimenziót tartalmaz, amelyeknek belső tartalmát tekintve látható, hogy lényegesen túlmutat a teljesítményértékelésen, inkább a munkavállaló komplex értékelése felé mutat, a dimenziók a következők:

- Munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok
- Munkakörhöz kapcsolódó magatartás, tevékenységek
- Munkakörhöz kapcsolódó eredmények

Az egyes dimenziókon belüli elemek belső tartalma:

Tulajdonságok

A munkakör ismerete
Fizikai erő
Tisztesség
Jogosítványok
Üzleti ismeretek
Ambíció
Szociális képességek
Megbízhatóság
Hűség
Vezetői készség
Kreativitás

Viselkedés

Feladatok elvégzése
Utasítások betartása
Problémák jelzése
Javaslatok kialakítása
Feljegyzése vezetése
Szabályok követése
Kevés hiányzás
Nem dohányzás

Eredmények

Forgalom
Termelés mennyisége
Termék minősége
Hulladék, selejt
Balestek
Berendezés javítások
Kiszolgált vevők
Elégedett vevők

- 2. Alaptípus:** valamely vezető adott munkavállalójáról készült szöveges feljegyzés, értékelés, amely az értékelési rendszer eredeti céljának megfelelő olyan információkat tartalmaz, amelyek az 1. számú alaptípus struktúrájába nem illeszthető, ugyanakkor ehhez is számszerűsíthető értékelés köthető és a komplex kiértékelés részét képezi.

A két alaptípuson kívül további alaptípus(ok) létrehozása is lehetséges. A két alaptípus definiálásával az ahhoz kapcsolódó dimenziókkal és ezeken belüli vizsgálati szempontokkal az értékelési rendszer hierarchiájának konkrét példán keresztüli bemutatása volt a cél.

Végül megjegyezzük, hogy a humán értékelő modul elsősorban a vezetőkhez (közép és felső vezetők) tartozó munkavállalók értékelését célozza meg, amelyet a szakirodalom ún. '180 fokosnak' nevez, amely a hagyományos, hierarchiára épülő, ugyanakkor a szakirodalom említést tesz '360 fokos' teljesítményértékelési módszerről is, melynek során a hagyományos, hierarchiára épülő értékeléssel szemben nemcsak a felettes végez értékelést, hanem a folyamat oldalirányban (munkatársak) és visszafelé (a beosztottak értékelik a vezetőt) is működik, amely révén az adott gazdasági szervezet teljes körű kiértékelése lehetségessé válik. Ahhoz, hogy ez utóbbi komplex értékelési rendszer megvalósuljon plusz fejlesztés szükséges, az adatbázis háttér tervezése úgy kerül kialakításra, hogy alkalmas legyen ennek a komplex, egész céget átfogó, teljes körű kiértékelésnek a megvalósítására is.

II. A modul működtetési folyamata

II/1. A modul indítása azzal kezdődik, hogy a cég értékelési rendszerrel szembeni céljainak, elképzeléseinek megfelelően kialakításra kerülnek az értékelést magalapozó kódrendszerek és az értékelés számszerűsíthető paraméterei. Ezek tartama az 1. sz. melléklet 2/2. Kódszótár táblázatban található, melyek a következők: értékelés alaptípusai, dimenziók, dimenzió elemek száma, dimenzió elemek, az egyes dimenzió elemekhez tartozó számszerű értékelési kategória intervallumuk.

II/2. A kialakított kódrendszer alapján következik a kérdőívek összeállítása, amelyet a cég felső vezetése a HR vezetővel együttműködve állít össze.

Tartalma az 1. sz. melléklet 3/1. pontjában található táblázat, mely összeállításának célja, hogy adott időintervallumhoz rendelt dimenziókénti megbontásban össze legyenek állítva az egyes munkahelyi vezetők által kitöltendő értékelő kérdőívek. A dimenziókénti kérdőívek kialakítása a modul logikai struktúráját tükrözve: az alaptípus, dimenzió, dimenzió elemek.

II/3. Az így kialakított kérdőíveket a munkahelyi vezetők web-en keresztül érik el és töltik ki a melléklet 2/1. pontban definiált kódszótár elemekben rögzített értékelő kategóriáknak megfelelően. A kitöltés menete: egy választéklistában felsorolt kérdőívekből történő kiválasztás után az adott munkahelyi vezetőhöz tartozó, a személyi törzsben rögzített felettes-munkavállaló összerendelés alapján egy választéklista alapján kiválasztásra kerül az értékelendő dolgozó, majd a kiválasztott dimenzió elemhez a program felajánlja a kigenerált értékelési számokat, amelyek könnyen kezelhető, rádió gombos kiválasztás alapján kerülnek tárolásra. E mellett ugyanezen adat felvivőben lesz lehetőség a másik értékelő alaptípus, a szöveges kiértékelés tetszés szerinti számú felvitelére, amelyhez szintén lehet számszerűsített értékelő számokat rendelni. Ennek a modul szempontjából meghatározó adatfelvivő a melléklet 3/1. pontjában definiált kérdőívből indul ki, de az értékelés alapját adó eredményeket a melléklet 1/1. pontban definiált táblában tárolja. Ennek a táblának további opcionális eleme lehet még a cég felső vezetése által megállapított, az adott dimenzió elem elért pontjainak súlyozása, valamint minden esetben tárolásra kerül az adott dimenzió elemhez tartozó maximálisan elérhető pontszám, amely kiértékelő lekérdezések viszonyítási alapértéke.

III. A modul lekérdező, kiértékelő szempontjai

A bevezető fejezetben kihangsúlyozásra került, hogy a megvalósítandó modul alapvető célkitűzése olyan fejlesztési elvek gyakorlati megvalósítása, amelyek lehetővé teszik külön fejlesztés nélkül az adott cégre szabhatóságot és az egyéni igények kielégítését. Ennek a kitűzött célnak a megvalósítását jelenti a modul alapadataira alapozott széleskörű igényt kiszolgálni képes lekérdező, kiértékelő program kifejlesztése. Itt most csak néhány kiragadott elképzelést sorolunk fel, de a valós igények ettől eltérhetnek. A cél az, hogy ezeknek az igényeknek is meg tudjon felelni a modul kiértékelő programja.

A lekérdezések személy szintű kiértékelésből indulnak ki, melynek alapja a dimenzió elemenkénti értékadat és annak maximálisan adható értékének egymáshoz való viszonya %-ban kifejezve.

A kiértékelés szintek, célok, amelyek a modul struktúrájából következnek:

- személyeken belül dimenzió elemenként, dimenzióként, alaptípusonként és személyenként összesített kimutatás

- adott munkahelyi vezetőhöz tartozó személyek összevont eredményének a kimutatása
- munkahelyi vezetők összevont eredményének a kimutatása
- vállalati szintű összevont kimutatás

További lekérdezési lehetőségek, amelyek egyrészt a modul eredményének más szempontból történő kiértékelését valamint a kiértékelés technikai lebonyolítását támogatják:

- Az alapszintű kiértékelésen alapuló vállalati szinten kialakított értékelő táblázathoz viszonyított kimutatás
- A vállalati felső szintű vezetőinek hasznos lekérdezés lehet annak kimutatása, hogy az egyes munkahelyi vezetők milyen mértékben teljesítették a kitűzött határidőre a kérdőívek kitöltését. Ezen kívül hasznos lehet annak a szempontnak a kiértékelése az egyes munkahelyi vezetők számára, hogy kinek és mely dimenzióelem értékelése még nem valósult meg.

Amint azt a jelen fejezet elején említettük a felsorolt kimutatások, értékelési szempontok csak, a modul struktúrájából következő elképzeléseket tükrözik, de nyitottak vagyunk ezektől eltérő, a modul struktúráján alapuló lekérdezési szempontok, kiértékelési javaslatok figyelembe vételére és megvalósítására.