

## A teljesítményértékelés jogi aspektusai

### 1. Bevezetés

Jelen cikk célja, hogy feltérképezze a teljesítményértékelés jelenlegi szerepét és lehetséges jövőbeli helyzetét hatályos jogunkban. A teljesítményértékelés a humánerőforrás-menedzsment egyik kiemelt témája, mivel a munkavállalói jogviszony legfontosabb kérdéseire, így arra, hogy ez az együttműködés mindkét fél érdekét szolgálja-e, képes adott esetben választ adni.

A Munka Törvénykönyve („Mt.”) 52. §-ában meghatározza a munkavállaló alapvető kötelezettségeit a munkaviszony során, amelynek része az is, hogy köteles „munkáját személyesen, az általában elvárható szakértelemmel és gondossággal, a munkájára vonatkozó szabályok, előírások, utasítások és szokások szerint végezni”. Ez a kitétel úgy is lefordítható, hogy a munkavállaló köteles képességei és lehetőségei szerint a lehető legjobb teljesítményt nyújtani. Annak ellenére, hogy a teljesítmény, mint kifejezés az Mt.-ben kizárólag a teljesítménybérrel összefüggésben jelenik meg, annak kiemelt jellege és számos hatása indokolja, hogy külön elemzés alá vessük.

### 2. Teljesítményértékelés fogalma

A teljesítményértékelés ill. teljesítmény-menedzsment szerepét a hazai szakirodalom így határozza meg; „*mérhetővé és értékelhetővé teszi az alkalmazottak munkáját: azt, hogy milyen teljesítménnyel, eredménnyel, hogyan, milyen minőségben végezték el feladataikat.*”<sup>1</sup>

Az International Labour Organization („ILO”) a következőképpen írja körül a teljesítmény-menedzsment jelentőségét: „*az a folyamat vagy rendszer, amellyel egy szervezet méri és javítja a munkaerő teljesítményét, és magában foglalja a teljesítményt, a javadalmaszást, az előléptetéseket, a fegyelmi eljárásokat, a felmondásokat, az áthelyezéseket és a fejlesztési igényeket.*”<sup>2</sup>

A fentiek alapján és ahogyan azt a bevezetőben is jeleztük, a teljesítményértékelés eredményeként tehát a felek pontosabb képet kaphatnak az együttműködésükről, hiszen a munkavállaló munkájának értéke meghatározásra kerül. Balogh idézi Armstrongot, aki szerint a teljesítményértékelésnek a következő 4 fő célja lehet<sup>3</sup>:

- cég stratégiájának kommunikálása;
- szorosabb munkakapcsolat kialakítása;
- alkalmazottak fejlesztése;

---

<sup>1</sup> Balogh Gábor–Karoliny Mártonné (szerk.) (2023): Az emberi erőforrások menedzselése. : Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634548973>

Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/m1104acem\\_72\\_p7/#m1104acem\\_72\\_p7](https://mersz.hu/hivatkozas/m1104acem_72_p7/#m1104acem_72_p7) (2024. 04. 18.)

<sup>2</sup> ILO: Human Resource Management: A manual for employer and business membership organizations Tool 4: Performance management “The process or system by which an organization measures and improves performance within its workforce and incorporates performance, remuneration, promotions, disciplinary procedures, terminations, transfers and development needs.” (6. Oldal)

<sup>3</sup> Armstrong, M. (2014): *Handbook of Human Resource Management Practice*. UK: Kogan Page.

- értékelés eredménye alapján különböző HR-döntések meghozása.

A fentiek valójában a teljesítményértékeléstől függetlenül elérendő céloknak minősülnek és ideális esetben a formális értékelés végrehajtása nélkül is időről-időre eredményre vezetnek. A cég stratégiájának és ezzel együtt az alkalmazottnak a szervezetben eltöltött szerepének a meghatározása már a kiválasztás során elkezdődik, amely ráadásul a munkaszerződésben és a munkaköri leírásban kifejezetten rögzítésre is kerül.

Ugyanígy, azáltal, hogy meghatározott időközönként a munkavállaló visszajelzést kap teljesítményéről, jobban a szervezet részének érezheti magát és azáltal, hogy bevonásra kerül, könnyebben lehet vele közös célokat kitűzni és elérni, hogy a tulajdonosi szemléletet elsajátítsa. Az alkalmazottak jellemzően nem tulajdonosai az őket alkalmazó cégeknek, valamint munkabérük se függ össze közvetlenül a saját ill. a munkaadójuk teljesítményével, de ennek ellenére (utóbbi számára ideális) esetben valójában a közös célért, a vállalat sikeréért küzdenek, azt sajátjuknak is érzik.

A munkavállalók fejlesztésének lehetősége egyértelműen következik a teljesítményértékelésből, hiszen a pozitívumok mellett a hiányosságok feltérképezésére is szükség van, így egyénileg lehet meghatározni a fejlesztendő területeket és amennyiben az értékelés rendszeresen megtörténik, úgy valós képet lehet kapni a fejlődésről, vagy annak hiányáról. Ennek eléréséhez elengedhetetlen, hogy a munkavállalók számára megfelelő célok legyenek kitűzve, amelyeket folyamatosan mérni lehet, így ha eltérés tapasztalható, úgy még megfelelő időben adott jelzésekkel segíteni lehet a munkavállalót abban, hogy min kell változtatnia annak érdekében, hogy az elvárt teljesítményt nyújtsa.

Az értékelés eredményének következménye az előléptetéstől a felmondásig széles skálán terjedhet és a későbbiekben részletesebben foglalkozni fogok vele.

A teljesítményértékelés a munkaadó számára is számos visszajelzést adhat, hiszen egészséges szervezeti kultúrában az értékelés (ha nem is teljesen egyenlő mértékben) de kétirányú, tehát a vezetők is tisztább képet kaphatnak saját hozzáállásukról, az általuk közvetített értékekről, stílusukról és következtetéseket vonhatnak le a jövőre nézve is.

### 3. A teljesítményértékelés megjelenése hatályos jogunkban

#### 3.1. Alaptörvény

Az előzőekben kifejezett értelemben sem a teljesítmény, sem pedig a teljesítményértékelés nem jelenik meg a Mt.-ben kifejezetten, ezért célszerű a vizsgálódást távolabbról indítani. Az Alaptörvény számos munkajogi relevanciájú rendelkezést tartalmaz, amelyek így természetüknél fogva az Mt.-t (és a további típusú munkavállalói törvényeket) és az annak talaján létrejött egyes munkajogi szerződéseket és magukat a munkaviszonyokat is áthatják.

Az Alaptörvény XVIII. cikk (1) bekezdése szerint „*a munkavállalók és a munkaadók – a munkahelyek biztosítására, a nemzetgazdaság fenntarthatóságára és más közösségi célokra is figyelemmel – együttműködnek egymással.*”

Az Alaptörvény tehát a munkaviszonyt tágabb perspektívába helyezi és a felek között felelősségen túl egyúttal absztrakt közösségi dimenzióit is ad neki, ennek oka pedig alighanem az lehet, amit az Alaptörvény M) cikk (1) bekezdése fektetett le, hogy „*Magyarország gazdasága az értékkeremtő munkán és a vállalkozás szabadságán alapszik.*”

Egy munkaalapú társadalomban a munkaadó és a munkavállaló viszonyának megfelelő működése azért kiemelt fontosságú, mert ez biztosíthatja az ország gazdaságának stabilitását, fenntarthatóságát. Vélhetően ez az aspektus ritkán jelenik meg a munkaszerződést kötő felek fejében, mindenesetre azzal, hogy a jogalkotó a felek közötti együttműködést és az értékkeremtő munka kiemelt jellegét alaptörvényi szinten fektette le, különös hangsúlyt ad a munkaviszonyok megfelelő szabályozásának és működésének.

Azt is mondhatjuk tehát, hogy ha egy vállalat működése során tisztességtelen módon jár el, alkalmazottjait nem, vagy nem rendesen fizeti ki, vagy egyenesen káros tevékenységet folytat, akkor az esetleges köz- és polgárjogi normasértéseken túl egyúttal az Alaptörvény szelleme és betűje ellen is vét. Ugyanígy, a lusta, képzetlen, szabályokat be nem tartó munkavállaló nem csak az általa vállalt szerződésben foglaltakat szegi meg, hanem a magyar jogrendszer fundamentális szabályait is. A fentiek alapján fontosnak tartom kiemelni, hogy minden olyan elmélet, eljárás, gyakorlat, amely a megfelelő munkaviszony elősegítését célozza, a szerződő felek jól felfogott érdekén túl egyúttal a nemzetgazdaság egészét is szolgálja. Ez, a fentebb idézett és kétségkívül némileg absztrakt és magasztos célokra túl pusztán gazdasági szempontokat figyelembe véve is egy felettébb racionális elvárás és egyúttal mindannyiunk érdeke.

Az Alaptörvény XII. cikk (1) bekezdése további adalékokat ad a munkavállalói teljesítmény mibenlétének értelmezéséhez, miszerint „*képességeinek és lehetőségeinek megfelelő munkavégzéssel mindenki köteles hozzájárulni a közösség gyarapodásához.*” Ez a rendelkezés ismét kissé kiemeli a munkavállaló szerepét a munkaadójával kötött munkaszerződés alapján létrejött munkaviszonyból, amikor a közösséggel szembeni felelősséget telepít rá, előírva, hogy minden munkára képes személy köteles dolgozni. A képességeknek és lehetőségeknek megfelelő munkavégzés tehát nem csak a munkaadó, hanem a szélesebb értelemben vett közösség részéről is elvárás a munkavállaló felé.

### **3.2. Mt.**

A hatályos Mt. 81. § (1) bekezdése a teljesítményértékelés kapcsán a következő rendelkezéseket tartalmazza: „*a munkáltató a munkavállaló kérelmére, ha a munkaviszony legalább egy évig fennállt, a munkaviszony megszűntetésekor (megszűnésekor) vagy legfeljebb az ezt követő egy éven belül a munkavállaló munkájáról írásban értékelést ad.*”

Ez a szabály az ajánlólevél esetét szabályozza, vagyis mikor egy álláslehetőségre pályázó a jelentkezés során külső értékelést is bemutat, praktikusán az őt korábban alkalmazók részéről. A feltételek teljesülése esetén a korábbi munkáltató köteles ennek eleget tenni, a 81.§ (2) bekezdése szerint ugyanakkor annak „*valótlan ténymegállapításainak megsemmisítését vagy módosítását a munkavállaló bíróságtól kérheti.*”

A jogalkotó ezekkel a rendelkezésekkel megteremtette a teljesítményértékelés elvégzésének kötelezettségét, ugyanakkor azt nem a korábbi pontokban részletezett célokkal egyező módon, hanem a munkaviszony megszűnése után írja elő. Világos, hogy

e szabály nagy segítséget jelent az álláskeresőknek, hiszen egy friss, kedvező értékelés sok esetben konkrétabb és megbízhatóbb információkat árul el a jelentkezőkről, mint egy önéletrajz vagy motivációs levél.

Az Mt. a munkaadók számára kizárólag a korábbi munkavállalójukkal összefüggésben ír elő írásbeli értékelési kötelezettséget, amely azonban már nem az ő, hanem egy másik vállalat és korábbi alkalmazottja érdekét szolgálja.

#### 4. A teljesítményértékelés munkajogi relevanciája

Az előző fejezetben bemutatott tényezők mellett a teljesítményértékelés egy további, alapvető fontosságú munkajogi jogintézmény keretében is szerepet játszik.

Az Mt. 66. §-a a következőket állapítja meg a rendes felmondással összefüggésben: „66. § (1) A munkáltató felmondását köteles megindokolni. (2) A felmondás indoka a munkavállaló munkaviszonnyal kapcsolatos magatartásával, képességével vagy a munkáltató működésével összefüggő ok lehet.”

A Kúria (korábban Legfelsőbb Bíróság) MK 95. számú állásfoglalása kifejezetten a felmondás indokolásának kérdését járja körül a korábbi Mt. alapján, de annak elvi jelentőségű megállapításai továbbra is jól alkalmazhatóak.

A Kúria állásfoglalásának II. pontjában a következő megállapításokat tette: „Az írásban közölt munkáltatói felmondásból a felmondás okának világosan ki kell tűnnie [Mt. 89. §-ának (2) bekezdése], enélkül a bíróság ugyancsak megállapítja a munkaviszony megszüntetésének jogellenességét. E törvényi követelménynek a felmondás indokolása abban az esetben felel meg, ha tartalmazza azokat a konkrét tényeket, illetve körülményeket is, amelyekre a munkáltató a felmondást alapította. Nem szükséges azonban a felmondási ok részletes leírása, hanem a körülményekhez képest elegendő az ok összefoglaló megjelölése is.” A Kúria által felhozott példák világosan alátámasztják a fenti követelményeket, amelyek mind azt szolgálják, hogy a munkáltató csak valóban komoly és indokolható okból küldhesse el alkalmazottjait.

Tekintve, hogy a munkavállaló akár bíróságon is megtámadhatja a felmondást, a munkaadó számára alapvető fontosságú, hogy azt az Mt.-ben és az idézett kúriai állásfoglalásban lefektetett előírásoknak megfelelően hozza meg. Ha a felmondás oka a munkavállaló munkaviszonyával kapcsolatos magatartásával, képességével függ össze, úgy a felmondás indokolásának tényszerűen tartalmaznia kell a kifogásolt magatartást ill. képességet. Ebben a körben tehát kiemelten fontos, hogy a munkaadó az általa elvégzett teljesítményértékelés(ek) eredményeivel alá tudja támasztani döntését. Egy ésszerű időközönként és alaposan elvégzett értékelés képezheti eleve alapját egy felmondással járó HR döntésnek, így egy prudensen eljáró munkavállaló esetén a felmondás indokolása a korábban elvégzett felmérésekből világosan következik és annak így a munkavállaló számára sem jelenthetne meglepetést.

A Kúria joggyakorlat-elemző csoportjának összefoglaló jelentése a következőket állapította meg; „előfordul, hogy a munkáltató egymagában az elvárt teljesítmény elmaradásával indokolja a felmondást. Ez azonban nem felel meg sem a régi Mt. 89. § (2) bekezdésének, sem az új Mt. 66. § (2) bekezdésének, mivel az elvárt teljesítmény elmaradásának számtalan oka lehet, így önmagában ez az indok nem minősül a munkavállaló munkaviszonnyal összefüggő magatartásának, képességének.”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> „A felmondások és azonnali hatályú felmondások gyakorlata” 24. oldal

*„A munkavállaló részéről a teljesítmény vagy az alkalmasság hiánya adódhat a munkakör megfelelő ellátásához szükséges képességek, vagy tulajdonságok hiányából, és ez csapódhat le a munkavállaló részéről elégtelen teljesítményben”.<sup>5</sup>*

A fentieket összegezhethetjük akként, hogy a munkavállaló képességével összefüggő felmondási indok lehet az alkalmatlanság, amely az elvárt teljesítmény elmaradásban mutatkozik meg és megfelelő alátámasztást igényel.

Csupán egyetlen magyar bírósági példát hozva; a Kúria Mfv.10382/2012/4. számú ügyben hozott elvi jellegű döntésű határozatában kifejtette, hogy *„az elvárt teljesítményt el nem érő munkavállalói magatartás, valamint a szakmai tudást felmérő számítógépes kérdéssor hiányos kitöltése együttesen megalapozza a munkaviszony rendes felmondással történő megszüntetését.”* Azaz, ebben az esetben egy objektív teljesítményértékelésre is alapozott felmondás jogszerűségét mondta ki a Kúria.

Habár nem jogszabály, de az ILO jelentősége miatt mégis itt célszerű rámutatni arra, hogy a szervezet ebben a témakörben is adott ki korábban szakmai útmutatásokat, amelyek hazai ratifikáció híján is segítséget nyújthatnak a munkáltatóknak (és a jogalkotónak).

Az ILO 158 sz. Egyezménye a munkaviszony megszüntetéséről (1982) fontos szabályokat tartalmaz a munkaviszony megszüntetésére vonatkozóan, miszerint *„a munkavállaló munkaviszonya magatartásával vagy teljesítményével kapcsolatos okok miatt nem szüntethető meg mielőtt lehetőséget biztosítottak volna számára az ellene felhozott állításokkal szembeni védekezésre, kivéve, ha a munkáltatótól indokoltan nem várható el ilyen lehetőség biztosítása.”*

Az ILO 119. sz. Ajánlása a munkaviszony munkáltatói kezdeményezésre történő megszüntetéséről (1982) kiegészíti az Egyezmény fenti szabályát, mivel annak 8. szakasza előírja, hogy *„A munkavállaló munkaviszonya nem szüntethető meg nem megfelelő teljesítmény miatt, kivéve, ha a munkáltató megfelelő utasítást és írásbeli figyelmeztetést adott a munkavállalónak, és a munkavállaló az ésszerű javítási idő elteltével továbbra is nem kielégítően látja el feladatait.”*

Amire az ILO fent idézett két szabálya rámutat, hogy a munkavállaló felmondását nem lehet a „semmitől”, megalapozottság nélkül, annak bevonása és türelmi idő biztosítása nélkül kivitelezni.

Ahogy egy munkavállaló számára alapvető fontosságú, hogy tudja milyen lépéseket kell megtennie ahhoz, hogy a ranglétrán feljebb léphessen, ugyanúgy azzal is tisztában kell lennie, hogy melyek azok a „játékszabályok” amelyeket be kell tartania annak érdekében, hogy a szervezeten belül maradjon és annak működéséhez hatékonyan hozzá tudjon járulni. A munkáltató bárhogy is dönt; azt megalapozottan kell megtennie, alkalmazottja teljesítményének megfelelő értékelése alapján.

## **5. A teljesítményértékelés korlátai**

Tekintettel arra, hogy jelen cikk több pontján is hivatkozom a teljesítményértékelés jelentőségére és potenciális hasznosságára, úgy vélem, hogy röviden az azzal kapcsolatban felmerült kritikákat és nehézségeket is ismertetni kell.

---

<sup>5</sup> U.o. 65. oldal

Az értékelés módszertanának külön szakirodalma van. Arra mutatnék rá, hogy teljesen más megközelítést kell alkalmazni egy kkv, egy hivatal, valamint egy külföldi tulajdonú multinacionális vállalat hazai leányvállalata esetén. Noha vannak alapelvek, azok személyre szabott módszerek kialakítása nélkül könnyen tévútra vezethetnek és adott esetben rombolhatják a munkavállalók bizalmát is. Így a kritikusoknak könnyen lehet, hogy nem is az értékeléssel, mint folyamattal (amelyet egy megfelelően érett személyiségnek egyébként is tudnia kell kezelni) van problémájuk, hanem a helytelen implementációból fakadó téves, bántó vagy szakmaiatlan visszajelzésekkel.

A szakirodalom<sup>6</sup> a következő torzító tényezőket és hibákat emeli ki a teljesítményértékeléssel összefüggésben:

- elfogultság,
- hasonlósági hiba (az értékelő magához képest értékeli az alanyokat és azt ítéli meg pozitívabban, aki hozzá hasonló jellemzőkkel bír),
- halo-effektus (az értékelő egy kiemelkedő tulajdonsága miatt annak többi jellemzőjét is a valónál magasabbra értékeli) és ennek az ellentettje, a hornhatás.

Ezeknek a veszélyeknek a jelentőségét emeli ki a World Economic Forum White Paperje<sup>7</sup> is, miszerint „mivel a teljesítményértékelések szisztematikusan befolyásolják az összes többi eredményt, például az előléptetést, a megtartást és a fizetést, kulcsfontosságú a teljesítménymenedzsment és a tehetségfejlesztési folyamatok torzításainak kiküszöbölése.”

Az ismertetett körülményeket, veszélyeket tehát nem hagyhatja figyelmen kívül egyetlen szervezet sem, amely teljesítményértékelési rendszert kíván kialakítani, főként ha figyelembe vesszük, hogy annak végső soron milyen elemi jelentősége van a vállalat egészének működésére nézve.

## 6. A teljesítményértékelés hatása a munkavállalókra

Az előző pontban részleteztem, hogy milyen korlátai vannak a teljesítményértékelés kialakításának, amelyek kezelése a HR csapatok feladata és amelynek során figyelemmel kell lenni a módszertanon túl a szervezet egészére is.

A teljesítményértékelés során a munkavállalót lényegében átvilágítják, számba veszik az általa elvégzett munka mennyiségét, minőségét, a megszerzett képességeit, mérlegelik fejlődését, magatartását és hozzáállását és mindezek eredményeként egy ideális esetben részletes képet kapunk róla. A közoktatásban megszokott ötfokozatú értékelés, amely sokszor nem tükrözi megfelelően a valós képet (ld. 4-es osztályzat jár egy 3,51-es és egy 4,5-ös teljesítményre is) manapság talán már közhelyszerűen meghaladottá vált, így jó esetben napjainkban semelyik munkavállaló sem kap értékelés néven ilyen „bizonyítványt”, de legalább ilyen fontos, hogy az értékelés szakszerű

---

<sup>6</sup> Balogh Gábor–Karoliny Mártonné (szerk.) (2023): *Az emberi erőforrások menedzselése*. : Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634548973.6.3.2.pont>,

Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/m1104acem\\_82\\_p7/#m1104acem\\_82\\_p7](https://mersz.hu/hivatkozas/m1104acem_82_p7/#m1104acem_82_p7) (2024. 04. 24.)

<sup>7</sup> The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work (2022 május), 17. Oldal, letöltve: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Good\\_Work\\_Framework\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Good_Work_Framework_2022.pdf) (2024. 04. 25.)

elvégezése mellett annak kiértékelése és az az alapján meghozott döntés is kifogástalanok legyenek.

Mivel jár egy jól elvégzett teljesítményértékelés? A munkavállalónak nő a munkaadójával szembeni bizalma, hiszen azt tapasztalja, hogy foglalkoznak vele és munkájával, nem csak a mókuskereket hajtja. Amennyiben lelkiismeretesen dolgozik, úgy kifejezetten fellelkesítheti az a tudat, hogy munkája nem marad észrevétlen, ha esetleg addig szemet hunytak felette, egy értékelés kiváló lehetőség arra, hogy rámutasson eredményeire, fejlődésére. Talán sokan ismerjük azt az érzést mikor egy elsőre kellemetlen hír, jellemzés rossz érzéseket kelt bennünk, de ahogy telik az idő és rádöbbenünk annak igazságára (véltetően épp ezért okoz fájdalmat nekünk a közlés), képesek leszünk magunkat kívülről szemlélni és terveket kovácsolni gyengeségünk orvoslására. Egy fejlődési terv, egy karrierút vázolás így nem csupán a munkavállaló teljesítményének növelését, hanem személyiségének fejlődését is eredményezheti, amely végeredményben a munkaadó számára is csak előnnyel járhat. Egy nyitott, őszinte légkör pedig a munkavállalót is bátoríthatja arra, hogy megfogalmazza aggályait, esetleges javaslatait, az ilyen valódi visszajelzések a munkaadó számára is aranyat érhetnek.

A megfelelő módszertan azon túl, hogy sztenderdizált és mérhető KPI-okat és egyéb mutatószámokat tartalmaz, fontos, hogy ne veszítse szem elől az emberi dimenziót, mivel valódi hús-vér lényeket értékel és azok sorsáról dönt(het). Ahogyan egy a témában írott tanulmány<sup>8</sup> fogalmaz: *„az is fontos, hogy az értékelési folyamat során a generációs különbségeket is figyelembe vegyük annak érdekében, hogy hatékonyan kommunikálhassanak az egyes alkalmazottakkal, és mindenkit motiválhassanak az osztályon a személyes sajátosságai szerint preferenciáik és vágyak. Manapság több generáció él a munkahelyeken, mindegyiknek megvan a maga értéke, meggyőződése és paradigmái, amelyek befolyásolják munkájukat.”*

Ha az értékelés pozitív képet fest egy alkalmazotról, az előmenetele vélhetően könnyebben megvalósulhat, hiszen egy arról szóló értekezlet során jóval könnyebb meggyőzni a illetékeseket egy ilyen döntés meghozataláról, ha többszöri és alapos kimutatások támasztják alá egy alkalmazott kiemelkedő teljesítményét.

Ennek jelentősége kapcsán utalni szeretnék az Európai Unió béregyenlőség tárgyában hozott irányelvére<sup>9</sup> is, amelynek 35. pontja elvárásként rögzíti, hogy *„a munkáltatóknak hozzáférhetővé kell tenniük a munkavállalók számára a bérszintek és a bérnövekedés meghatározásához használt kritériumokat. A bérnövekedés a munkavállaló magasabb bérszintre lépésének folyamatára utal. A bérnövekedéshez kapcsolódó kritériumok közé tartozhat többek között az egyéni teljesítmény, a készségfejlesztés és a munkáltatónál munkaviszonyban eltöltött idő.”*

Természetesen az is fontos funkciója az értékelésnek, hogy az alulfejlesztést az értintett alkalmazott és a munkaadó számára is egyértelmű tegye és – összhangban a 4.

---

<sup>8</sup> Barbara A. Alston, Bahaudin G. Mujtaba: Performance Management Execution For Effective And Continuous Employee Appraisals, Journal of Business & Economics Research – September, 2009, 31. oldal. Letöltve: <https://core.ac.uk/download/pdf/268111583.pdf> (2024.04.23.)

<sup>9</sup> Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2023/970 irányelve (2023. május 10.) a férfiak és nők egyenlő vagy egyenlő értékű munkáért járó egyenlő díjazása elve alkalmazásának a bérek átláthatósága és végrehajtási mechanizmusok révén történő megerősítéséről

pontban ismertetett ILO ajánlásokkal – lehetőséget teremtsen a fejlesztésre is. Ahogyan azt a munkajogi értékelés során is jeleztük, az esetleges munkajogi perek megelőzése (és sikeres megvívása) miatt is fontos, hogy egy elbocsátást kellően megfontolt és alátámasztható elemzés előzzön meg. Azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy ha a felek számára kezd nyilvánvalóvá válni, hogy hosszútávon az együttműködés nem fog működni még a felmondás előtt elkezdhetnek dolgozni a következő lépések (munkahely- és munkavállaló keresés) megtételén.

## 7. Összegzés, javaslat

A cikk során rámutattam, hogy a mértékadó szakirodalom és a szakma egységes álláspontja alapján egyetlen megfelelően működni kívánó szervezet - legyen bármilyen méretű és dolgozzon bármilyen iparágban - sem mellőzheti munkavállalóival összefüggésben a teljesítményértékelést. Bemutattam, hogy a teljesítményértékelés kidolgozása során számos akadályt kell elkerülni, ugyanakkor hatékony alkalmazása esetén számottevően javulhat a dolgozó munkájának hatékonysága, motiváltsága és ezzel a munkaadó is világosabb képet kaphat alkalmazottairól és végső soron nagyobb eséllyel éri el kitűzött üzleti céljait.

Az előbbiek és így különösen a munkavállalói szempontok alaptörvényi szintű védelme fényében különösen feltűnő, hogy a hatályos magyar munkajogi szabályozás csak igen szűk körben tartalmaz rendelkezéseket a teljesítményértékelés alkalmazásáról. Megítélésem szerint a munkavállalói jogviszony megszüntetése körében idézett jogirodalmi álláspontok is alátámasztják azt, hogy a teljesítményértékelés főként a felmondás jogszerűsége körében elengedhetetlen fontosságú.

A fentiekre tekintettel megfontolásra javaslom a Munka Törvénykönyvének felülvizsgálatát (praktikusan annak 66. §-a körében) abban a tekintetben, hogy írja elő a munkavállalók teljesítményének rendszeres írásbeli értékelésének kötelezettségét a munkaadók számára. Szöveges javaslatot azért nem teszek, mert e kötelezettség pontos tartalmának kialakítása alapos és széleskörű elemzést igényel, így célszerűnek – és egyúttal a jogszabályok előkészítésében való társadalmi részvételtől 2010. évi CXXXI. törvény 5. § (1) bekezdése<sup>10</sup> és 7. § (1) bekezdése<sup>11</sup> alapján kötelezőnek és követendőnek tartom a társadalmi egyeztetés lefolytatását.

---

<sup>10</sup> 5. § (1) Társadalmi egyeztetésre kell bocsátani a törvény tervezetét és indokolását.

<sup>11</sup> 7. § (1) A társadalmi egyeztetés formái a következők:

- a) a honlapon megadott elérhetőségen keresztül biztosított véleményezés (a továbbiakban: általános egyeztetés), és
- b) a jogszabály előkészítéséért felelős miniszter által bevont személyek, intézmények és szervezetek által történő közvetlen véleményezés (a továbbiakban: közvetlen egyeztetés).