

## A TELJESÍTMÉNYSZABÁLYRENDSZER CÉLKITŰZÉSEINEK VIZSGÁLATA A GE HUNGARY KFT. KISVÁRDAI FÉNYFORRÁSGYÁRÁBAN

### STUDY OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM' OBJECTIVES AT GE HUNGARY LLC. LIGHTING IN KISVÁRDA

*Németh Zoltán*

Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Vállalkozásfejlesztés MSc szak III. évfolyam

#### ÖSSZEFOGLALÁS

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

Ma már elfogadott tény, hogy a munkaerő szakképzettsége, tudása, elkötelezettsége és motiváltsága a nemzeti és a vállalati tőke jelentős részét alkotja. A teljesítményszabályrendszer egy olyan szisztematikus megközelítése az emberek menedzselésének, amely a teljesítményt, a célokat, a mérést, a visszacsatolást és az elismerést használja eszközként az alkalmazotti potenciál maximális hasznosítására történő motiválásban.

A tanulmány fő célja, hogy szakirodalmi áttekintésre alapozva bemutassa az emberi erőforrás menedzsmet centrális elemének, a teljesítményszabályrendszerének a legfontosabb alapelveit, sajátosságait, célkitűzéseit, valamint összefonódását az egyéni teljesítményértékeléssel és a humán erőforrás fejlesztéssel, napjaink egyik legnagyobb magyarországi gazdasági vállalatának tükrén keresztül.

*Kulcsszavak: emberi erőforrás, teljesítményszabályrendszer, teljesítményértékelés*

#### ABSTRACT

Today, due to the social and economic changes, human resource is the main factor that notably determines the success of a company. Based on my finance and accounting Bsc and business development Msc studies, my experience is that more emphasis should be placed on human resources, since this function is one of the major economic role in a company's life.

It is now an established fact that the skills, knowledge, commitment and motivation of the labour force constitute a major part of the national and corporate capital. Performance management is a systematic approach of managing people, by using performance, goals, measurement, feedback and recognition as a means to motivate employees to do their best.

The main objective of the article, based on the literature review, is to present the central element of human resource management, the most important principles, objectives of the performance management system and the connection between performance evaluation and human resource development taking place in one of today's greatest company in Hungary.

*Keywords: human resource, performance management, performance evaluating*

#### BEVEZETÉS

Pénzügy és számviteli alapszakos, valamint vállalkozásfejlesztési mesterszakos tanulmányaim során a pénzügyi, - gazdálkodási, vezetési, marketing és vállalati menedzsmet témakörökben elmélyített tudásom, valamint a Team Academy-ben szerzett gyakorlati vállalkozásfejlesztési tapasztalatok arra engedtek következtetni, hogy kiemelkedően nagy hangsúlyt kell fektetni az

emberi erőforrás menedzsmentre, mivel ennek a funkciónak van az egyik legnagyobb szerepe egy gazdasági társaság életében.

A vállalkozás különböző életciklusában a nehézségek legyőzése, az effektív problémamegoldások és a célok elérése érdekében tett erőfeszítések tanulmányozása során került figyelem középpontjába a teljesítményértékelés. Érdeklődésem nemcsak a mikro-, kis- és középvállalkozásokra terjedt ki, hanem a nagyvállalatokra is egyaránt.

Ebben a szegmensben vizsgáltam, hogyan alkalmazzák a teljesítménymenedzsment célkitűzéseit a gazdasági produktivitás növelésére, a versenyképesség megőrzésére, a dolgozók elégedettségének megtartására, fokozására.

A szervezetek sosem működhetek 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, köztük cégvezetők (BÁCSNÉ, 2012) körében is egyre többen hangsúlyozzák, hogy az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó tevékenységeket, döntéseket a költségtényező szerinti számbavétel helyett inkább befektetésként kell mérlegelni (KAROLINYNÉ, 2010a).

Bármely vállalkozás sikeres tevékenységvégzése és hosszú távú életképessége a menedzsment folyamatos egyedi és csoportos döntéseinek milyenségétől függ. Minden döntésnek, legyen az jó vagy rossz, hatása van a vállalkozás működésére, illetve működésének eredményességére. (FENYVES, 2014).

Az utóbbi évtizedekben megváltozott a munka világa, amely leginkább a társadalmi és gazdasági változásoknak köszönhető. 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).

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, 2010a).

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 (DAJNOKI, 2007).

GYÖKÉR – FINNA (2007) alapján ehhez a következő feltételek biztosítása szükséges:

- a célokat a szervezet tagjai azonosan értelmezzék,
- a szervezet tagjai érdekeltek 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 (2010b) 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.

GYÖKÉR et al. (2010) alapján 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.

### ANYAG ÉS MÓDSZER

A GE története egészen Thomas A. Edisonig nyúlik vissza, aki 1878-ban alapította meg az Edison Electric Light Company-t. 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. (11) 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. A GE Lighting Európában jelenleg 6 gyárat üzemeltet, melyből öt Magyarországon található (Budapest, Nagykanizsa, Zalaegerszeg, Kisvárd, Hajdúböszörmény). Tevékenységeik közé tartozik a fényforrások, háztartási készülékek, valamint elektromos elosztó és szabályozó berendezések/ rendszerek fejlesztése, gyártása, értékesítése és forgalmazása.

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 gyárcaernokát és irodaépületét kezdik el építeni. A megvalósuló üzemben világszínvonalú termelés folyik majd, mellyel újabb 114 munkahelyet teremt a vállalat Magyarországon (12). Az 1974 óta jegyzett Kisvárdai Fényforrásgyár jelenlegi 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 munkafolyamot jellegéből adódóan, hogy a foglalkoztatottak 69%-a betanított munkát végez, 25%-a szakmunkát és mindössze 6%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel.

A kvalitatív kutatási technikák alapvető módszerét, a *dokumentumelemzést* használtam, mint elemző metódus, melynek lényege a dokumentumokban található összefüggések, jellegzetességek feltárása. Ez a retrospektív, visszatekintő kutatási módszer, használható a leghatékonyabban a már elkészült dokumentumok utólagos felhasználására, elemzésére. Az *esettanulmányt*, mint a társadalomtudományok egyik kutatási módszerét használtam mélységi és hosszirányú vizsgálatokra. Ez lehetőséget nyújtott, hogy az adatokat rendszerszerűen vizsgáljam, információkat gyűjtsek, elemezzek és rögzítsem a végső eredményeket.

## EREDMÉNYEK

**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, kiemlje. 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 eléréséért. Ezeknél az értékeknel 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 „mit” minősítése	Növekedést támogató értékek „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.

Ezekon a célokon, az év folyamán lehetőség nyílik változtatni, hiszen előfordulhat, hogy év közben 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 – Költségsökkentő 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 fontos, hogy a jól ismert SMART kritériumnak megfelelően legyenek kiválasztva. 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.

### **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 növekedést támogató értékek tekintetében is figyelembe kell vennie mind a dolgozónak, mind az értékelést végző vezetőnek, hogy mely területeken vannak erősségei, és melyek azok, amelyek fejlesztésre szorul az értékelt.

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 megszerezett kapcsolataikat.

A *kreatív képzőerő 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 ösztönzi 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.



1. ábra: Növekedés támogató értékek

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

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. 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.

### KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a General Electric kisvárdai üzemeiségében egy jól működő, a szervezeti kultúra által erősen támogatott teljesítménymenedzsment rendszert alkalmaznak, mely hozzájárul az egyéni, illetve a szervezeti célok együttes megvalósulásához. Az esettanulmány és a dokumentumelemzés 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.

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 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.

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.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- (1) Armstrong, M. (2006): Performance Management, Kogan Page, London, 224.p. (2) Bácsné Bába É. (2012): Idővizsgálatok vezetési és szervezeti folyamatokban. In: Virtuális Intézet Kelet-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 5 szám (No. 11) A sorozat, 3. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi tematikus szám. Szeged pp. 5-14. (3) Berde Cs. – Dajnoki K. (2007). A humán erőforrás gazdálkodás jelentősége és tevékenységterületei. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 7-16. (4) Dajnoki K. (2007): A teljesítményértékelés folyamata. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 124-125. (5) Dessler, G. (2012): Human resource management. Prentice Hall, New Jersey, 720. p. (6) Fenyves V. (2014): Vállalati teljesítményértékelés pénzügyi mutatók és a DEA felhasználásával (kézirat) Acta Scientiarum Socialium, Kaposvár (7) Gyökér I. – Finna H. – Krajcsák Z. (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest (8) Gyökér I. – Finna H. (2007): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 90. p. (9) Karoliny M-né (2010a): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Szerk.: Karoliny M.-né – Poór J. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest pp. 23-54. (10) Karoliny M-né (2010b): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Szerk.: Karoliny M.-né – Poór J. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest pp. 283-323. (11) I1: <http://www.ge.com/about-us/history/thomas-edison> (Letöltés dátuma: 2013.07.14.) (12) [http://www.hirado.hu/Hirek/2013/07/31/07/Uj\\_gyarat\\_epit\\_a\\_GE\\_Magyarorszagon\\_as\\_px](http://www.hirado.hu/Hirek/2013/07/31/07/Uj_gyarat_epit_a_GE_Magyarorszagon_as_px) (Letöltés dátuma: 2013.07.14.)

