

# A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege

## Functional character of the performance management

É. GERGELY

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,  
gergely.eva@econ.unideb.hu

*Absztrakt. A teljesítménymenedzsment olyan összetett, komplex, önálló folyamata az emberi erőforrás menedzsmentnek, melyben a feladatok egyértelműen definiálhatóak, egymástól jól elkülöníthetőek. Ezen funkciók a következők: a teljesítmény tervezése, a mérőeszközök kialakítása, az elvárások kommunikálása, a teljesítmény nyomon követése, mérése, a teljesítmény értékelése, visszajelzés a teljesítményről, személyzeti döntések kommunikálása, fejlesztés az eredmények alapján. A tanulmányban ezen funkciók bemutatásán túl a kutatási témához szorosan kapcsolódó vizsgálati eredmények ismertetésére is sor kerül.*

*Abstract. Performance management is a complex system, researching its modifying factors and elements, using the research results may significantly improve the success of the operation of organizations. Performance management functions are the followings: planning performance, developing measuring tools, communicating expectations, monitoring and quantifying performance, performance appraisal, feedback on performance, communicating personnel decisions, developments based on results. Along these task groups researches may be carried out separately or by aggregating several of them, in this way certain sub-fields of performance management may be investigated in a more detailed way. In my research the characteristics of performance management systems operating in profit-oriented organizations were examined from the aspect of the management.*

## 1. Bevezetés

A teljesítménymenedzsmentet sokan tévesen egy új teljesítményértékelő rendszernek gondolják, pedig ez a fogalom sokkal többet takar ennél. Valójában a teljesítménymérés csak egy részét képezi egy olyan folyamatnak, melynek célja - amellet hogy az elérendő célok megvalósulását nyomon kövesse -, a szervezet által kitűzött eredmények teljesülésének biztosítása. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy a szervezet tagjai a célokat azonosan értelmezzék, azokat világosnak és egyértelműnek tekintsék. Fontos, hogy érdekelték legyenek a szervezet tagjai ezek megvalósításában, magukénak tekintsék, azaz érdemes lehet a szervezeti és egyéni célok összehangolása. A feltételek közé sorolható továbbá, hogy az alkalmazottak tudják, értsék, hogy mit várnak el tőlük és álljon rendelkezésre a teljesítéshez szükséges támogatás, ami megfelelő vezetői támogatást és ösztönzést jelent. Feltétel, hogy legyen meg az egyéneknek, csoportoknak a célok végrehajtásához szükséges képessége, legyen elegendő és megfelelő minőségű erőforrás, és legyenek megfelelőek a belső folyamatok és rendszerek. Mindezek mellett pedig az egyik legfontosabb, hogy a teljesítmény alakulását folyamatosan nyomon kövessék, és ha kell, akkor megtegyék a megfelelő lépéseket, korrekciókat (GYÖKÉR – FINNA, 2007; BINDER, 2010).

A teljesítménymenedzsment LONG (1987) és SZAKÁLY (2005) szerint egy olyan komplex, soktényezős, tervezésen, célkitűzésen alapuló folyamat, amely során egyrészt a vezető visszajelzést szerez arról, hogy az értékelt munkatárs, vagy a munkatársak csoportja, esetleg egy egész szervezeti egység hogyan teljesíti munkaköre elvárásait, másrészt visszacsatolást jelent az értékelés alá vont személy (személyek) számára is a munkavégzésről, annak esetleges gyengeségeiről, de egyszersmind megerősítést nyújt és vázolja a jövőbeli fejlődés irányait is.

Egy másik megfogalmazás szerint a teljesítménymenedzsment a szervezeti, csoport- és egyéni teljesítmények elérésének olyan eszköze, amely a teljesítmény megegyezései keretek között tervezett céljain és szintjein alapul. Az emberek vezetésének olyan szisztematikus megközelítése, mely a teljesítményt, a célokat, a mérést, a visszacsatolást és az elismerést használja eszközként az alkalmazotti potenciál maximális hasznosítására a motiválásban. Felölel a szervezetek és vezetőik által használt minden formális és informális módszert, amit az elkötelezettség és az egyéni és szervezeti hatékonyság fokozására vezetnek be (BOKODI et al., 2007).

A teljesítménymenedzsment stratégiai pozíciót foglal el az emberi erőforrás menedzsment funkciók között, a hatékony vezetés egyik természetes megnyilvánulása. Az üzleti stratégiához illeszkedően választott tervezési paraméterei segítségével hatékonyan támogatja annak megvalósulását a kultúraalakítási potenciál révén is. Haszonnal kell járnia mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára, kielégítve az érintettek sokrétű igényeit. A megfelelően kialakított rendszer segítheti a szervezetet céljai elérésében azáltal is, hogy produktív alkalmazottakat fejleszt (SATTERFIELD, 2003).

FLETCHER – WILLIAMS (1985) két alapvetően különböző formáját azonosította, amelyek egymással konfliktusban lehetnek, az alkalmazott munkáját megítélő, illetve az alkalmazott fejlesztésének elősegítését szolgáló teljesítménymenedzsment rendszert. Ha egy értékelő rendszer mindkét célt teljesíteni kívánja, azaz a teljesítmény fokozását az alkalmazottak és a szervezet továbbfejlesztésével, és a teljesítmény alapú bérezést, azaz a jövedelem-megállapítás alapjául szolgáló ítéletalkotást, akkor ez az értékelőtől a segítő és az ítélkező szerep együttes felvállalását igényli (ZEDECK - CASCIO, 1982; MURPHY et al., 1984; WILLIAMS et al., 1985). Az alkalmazott is nehéz helyzetben van, hiszen nem szívesen tárja fel a munkával kapcsolatos problémáit, hiányosságait, mert fél, hogy az veszélyezteti a jobb jövedelem elérését (BERNARDIN - BEATTY, 1984; LONGENECKER et al., 1987). Több szakember úgy véli, hogy a két célt egymással összhangban érdemes megvalósítani és fontos, hogy egymással kapcsolatban álljanak (HARVEY, 1995; MCNERNEY, 1995).

RANDELL et al. (1984) szerint a teljesítménymenedzsment rendszer célterületeit három fő kategóriába lehet besorolni, melyek a bérezés, a teljesítmények vizsgálata, elemzése, és a jövőbeli potenciálok felmérése. Javaslatuk szerint azonban egy értékelő rendszernek ezek közül csak egy célt szabad szolgálnia. A vezetésnek alaposan meg kell fontolnia, hogy mi legyen az elsődleges célja a rendszernek, és biztosítania kell azt, hogy az eljárások, a munkaerő-fejlesztés és az egyéni elvárások között ne legyen ellentmondás. A szerző véleményével nem értek egyet, hiszen éppen akkor működne jól egy teljesítménymenedzsment rendszer, ha a ténylegesen elért eredményeket vennék figyelembe a javadalmazás során, és az értékelésnél kapott eredményeket összekapcsolnák a jövőbeni célkitűzésekkel. Ne csak egy részére összpontosítsanak, hanem az egész folyamatra, és tulajdonképpen ez lenne a lényege a menedzsment rendszernek.

CLEVELAND et al. (1989) a lehetséges célokat négy csoportba sorolta. Fontosnak tartja, hogy az egyének összehasonlíthatóak legyenek és kapjanak információt. További cél az emberi erőforrás menedzsment rendszer karbantartása, valamint az adminisztrációs előírásoknak való megfelelés.

Alapvetően két típusát lehet megkülönböztetni, az értékelőt és a fejlesztőt. Értékelő cél esetén a szervezet tagjainak múltbeli teljesítményét vizsgálják, azon olyan adminisztratív döntések múlnak, mint a fizetések, előléptetések, leépítés esetén az elbocsátandók körének meghatározása. Fejlesztési cél esetén a teljesítmény növelésére helyezik a hangsúlyt, meghatározzák a jövőbeli teljesítmény elvárásokat, azokat a területeket, ahol javítani lehet a teljesítményen. Ugyanakkor átfedés is van a két cél között. A múltbeli teljesítmények fontos alapul szolgálnak a jövőbeli elvárások megfogalmazásához. Korábban tehát feltételezték, hogy az értékelő minden egyes dolgozójával kapcsolatos információkat képes memorizálni, ezeket az értékelés során képes felidézni. Az értékelésből származó hibákat igyekeztek csökkenteni például megfigyelési skálák bevezetésével (BARS skálák, BOS skálák) (JUHÁSZ M., 2002; SPITZER, 2010).

KRASZ (2008b) vizsgálatai során megállapította, hogy anyagi következmény nélkül a dolgozók értelmetlennek tartják az értékelést, bár ebben a kérdésben a szervezeti kultúra függvényében eltérőek a vélemények. A versenyszféra szervezeti egységeiben dolgozók sokkal inkább úgy gondolják, hogy a teljesítményértékelés a fizetéssel, jutalommal való összekapcsolás hiányában is motiváló hatású lenne, így valószínűleg a kizárólag fejlesztésorientált értékelés elfogadottsága nagyobb, mint a közsférában. Ennek a vizsgálatnak nagy jelentősége abban rejlik, hogy párhuzamosan hasonlítja össze a szerző a profit- és közsférát a teljesítménymenedzsment területén.

2005-ben KAROLINY M.-NÉ (2005a) Magyarországon működő szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek működési jellemzőit tárta fel. Versenyszektorban működő 77 vállalat került a mintába, melyek mindegyikénél alkalmaznak formális teljesítményértékelést (TÉR). Megállapította, hogy a cégek vagy döntően alaphér centrikusak, vagy igen magas arányban mozgó hányadú a bérezési rendszerük. A TÉR és az alaphéremelés között közvetlen kapcsolat nagyon gyenge, ám a mozgó hányad esetén már nem elhanyagolható. A rendszert alkalmazó szervezeteknél egyértelműen pozitívan érintett terület a személyzetfejlesztés, hiszen megállapítható, hogy erőteljesen növekedésnek indult a képzés-fejlesztés jelentősége. A TÉR azonban még nem foglalt el egyértelmű és biztos pozíciót a képzési rendszer megalapozásában. Pozitívumként kiemelendő, hogy a HR munka formalizáltsága fokozódott.

BOHLANDER et al. (2001) megállapította, hogy elsősorban a kompenzációs döntések megalapozására szokták a vállalatok nemzetközi szinten is használni teljesítménymenedzsment rendszert, továbbá teljesítmény visszacsatolására és az egyéni erősségek és gyengeségek azonosítására; a tréning és fejlesztési igények azonosítása nemzetközi rangsorban is a célok rangsorának alsó harmadában szerepel.

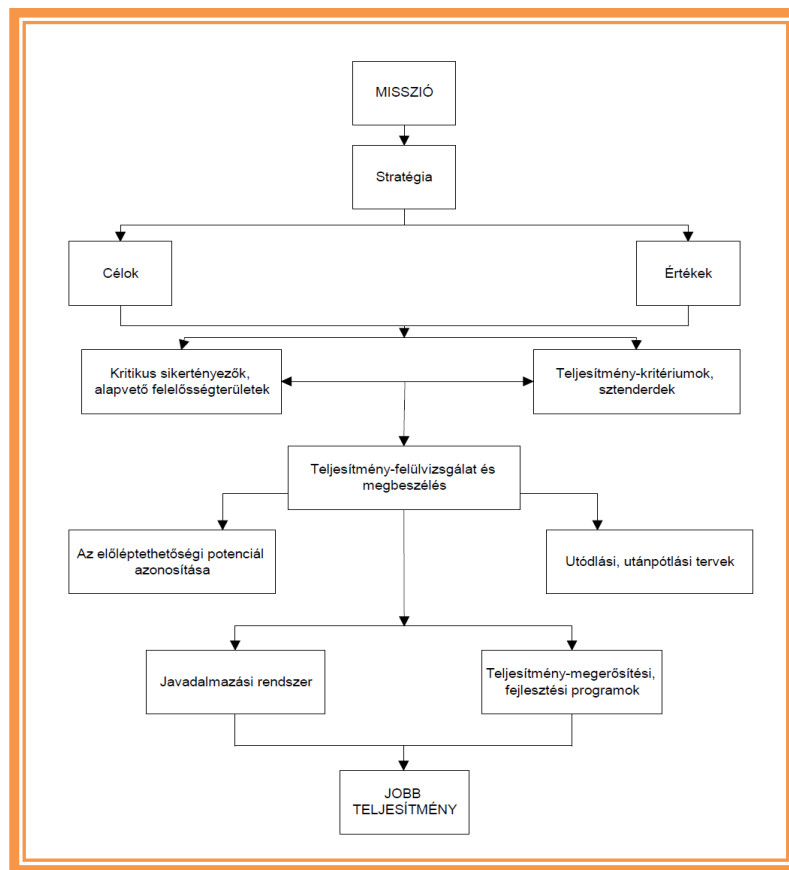
Külföldi példával élve kiemelném LUNDY et al. (1996) kutatásainak eredményét. Megállapították, hogy az értékelési eredmények felhasználhatók a jelenlegi alkalmazotti állomány auditálásához, ami bázisul szolgálhat a stratégiai tervhez illeszkedő emberi erőforrás összetétel kialakításához. Ennek egyik módja a jelenlegi és a potenciális teljesítményszint szerinti kategorizálás. A szervezet előtt álló feladat annak megfontolása, hogyan teheti sztárokká a problémás alkalmazottakat, hogyan tarthatja fenn

motivációjukat, hogyan használhatja ki legteljesebben a sztárookban rejlő lehetőségeket és távolítja el a hasznavehetetleneket a szervezetből.

JUHÁSZ (2011) vizsgálatai azt támasztják alá, hogy a teljesítménymenedzsment három legfontosabb célja a visszajelzés, a kiválasztás hatékonyságának és a relatív érdem értékelése. A rendszert befolyásoló tényezők közül a legmeghatározóbb a vállalati értékrend, a vállalati vezetés és az emberi kapcsolatok.

KAROLINY M.-NÉ (2005b) azt az eredményt kapta, hogy a vizsgálatba bevont szervezeteknél a TÉR legfontosabb célja, és hasznosulási módja is egyben az értékelt számára nyújtott visszajelzés és az ennek hatására a növekvő motiváció. Majd ezt követik a képzési igény meghatározása, a teljesítményarányos bér és a vezető-beosztott kommunikáció javítása. Az előléptetések és az elbocsátások teljesítményfüggővé tételét utolsó szempontként jelölték meg a válaszadók.

A teljesítménymenedzsment integratív voltát az 1. ábra szemlélteti.



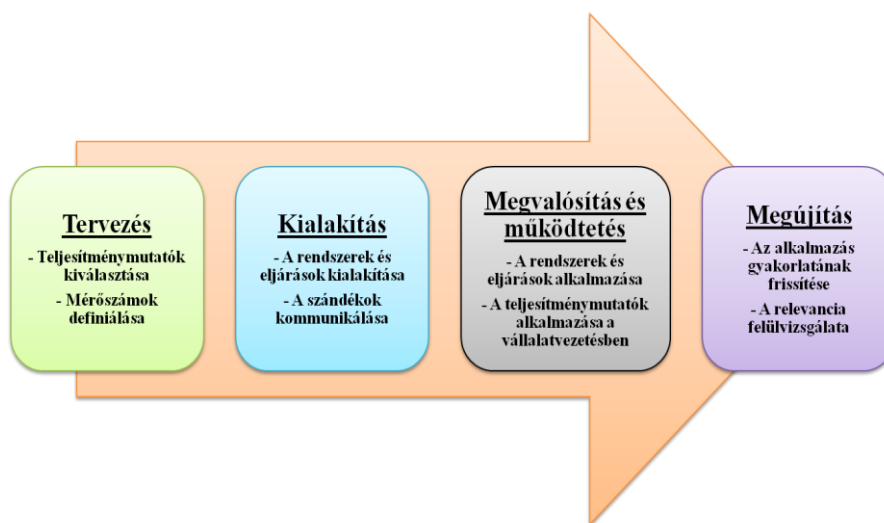
1. ábra: A teljesítménymenedzselés integratív jellege

(Forrás: KAROLINY M.-NÉ (2004))

A teljesítménymenedzsment nem egy különálló, illetve önmagába is megálló szervezeti tevékenység, hanem inkább a szervezeti kultúra, misszió és rendszerek integráns kiegészítője. Központi elemét egy jól kidolgozott rendszer alkotja, körülbástyázva sok más módszerrel, technikával (KAROLINY M.-NÉ, 2004).

## 2. A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege

A teljesítménymenedzsment ciklus kiindulópontja a teljesítménymérési rendszer megalkotása. Egy ilyen rendszer kifejlesztése mögött négy alapvető folyamat húzódik meg (1. ábra). Az első a mutatók tervezéséhez kapcsolódik: meg kell értenünk, hogy kötelező mérnünk, és meg kell határoznunk a mérés módját is. A második folyamat a teljesítménymérési rendszer megvalósítását készíti elő: megtervezzük a szükséges adatokhoz való hozzáférést, kiépítjük a teljesítménymérési rendszert, kialakítjuk az adatokkal végzendő műveleteket és az adatok terjesztését, végül legfőbb mozzanatként úrrá kell lennünk az emberek teljesítményméréssel kapcsolatos fenntartásain. A harmadik folyamat maga a teljesítménymutatók segítségével történő vállalatvezetés: vagyis ténylegesen használjuk a mutatókat a működés során. A mérésből származó adatok eredményei segítségével megpróbáljuk megérteni, hogy mi folyik a szervezetben, és az így szerzett meglátásokat az üzleti teljesítmény javítására fordítjuk. Végül pedig ott van magának a teljesítménymérési rendszernek a menedzselése: folyamatosan frissítenünk és finomítanunk kell, és biztosítanunk kell azt is, hogy a teljesítménymutatók mindenkor relevánsak legyenek a vállalat számára (NELLY et al., 2004). A szerzők a teljesítménymérés logikai folyamatát írják le, melynek utolsó eleme, funkciója a megújítás, ami újabb kiindulópontját jelentheti a mérési tevékenységnek. A modell alapján egyértelművé válik a funkciók logikai egymásra épülése.



2. ábra: A teljesítménymérés négy alapvető folyamata

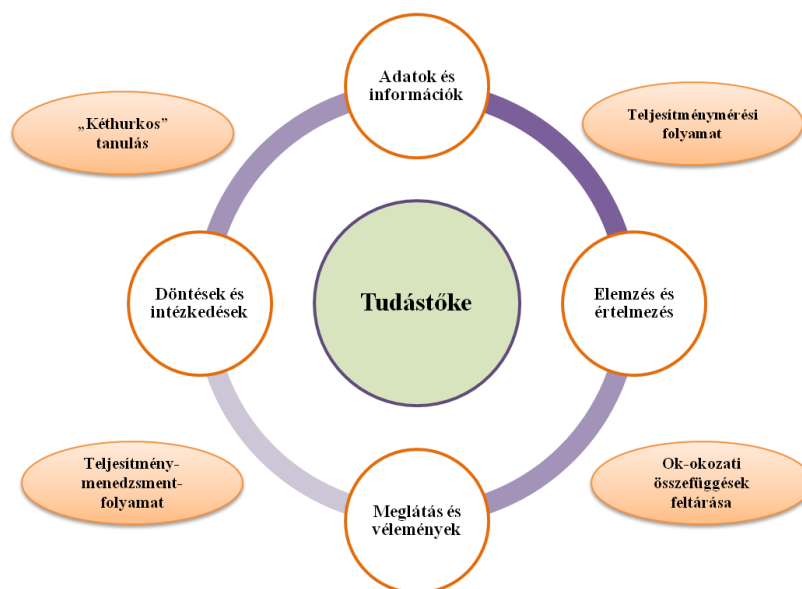
(Forrás: NELLY et al., 2004)

Az előző szerzők gondolatait összegezve és folytatva véleményem szerint a teljesítménymérés nem más, mint a teljesítmény tervezését, a mérőeszközök kialakítását és az elvárások kommunikálását feltételező folyamat, ami tulajdonképpen a teljesítmények nyomon követésében teljeseedik ki. A teljesítmény hatékony méréséhez tehát ezen három funkció megléte, azok egymásra épülése szükséges. A mérés előfeltétele a teljesítményértékelésnek, csak mérési eredményekre lehet alapozni az értékelést.

A szervezeteknél számos okból mérik az alkalmazottak teljesítményét. Hagyományosan azért, hogy összevegyék a közelmúlt vagy a jelen tényleges teljesítményét a célkitűzésekkel, a külső szabályozásokkal vagy a belső irányelvekkel, nyomon kövessék a teljesítményben érzékelhető hiányosságokat és figyelemmel kísérjék ezek fejlődését, illetve hogy konkrét teljesítménycélok elérésére ösztönözzék a menedzsereket és az alkalmazottakat. Napjainkban a teljesítménymérést egyre inkább azért végzik el, hogy segítsék előre jelezni a jövőbeli tendenciákat, megerősítsék vagy megkérdőjelezzék jelenlegi feltevéseinket, új megoldásokkal gazdagodjanak, új kezdeményezések és célkitűzések megteremtését ösztönözzék. A szerzők kiemelik, hogy végső soron azért is fontos a teljesítmények mérése, hogy segítsék a döntéshozatalt és megalapozzák a fejlesztési és beruházási javaslatokat, kimutassák az intézkedések eredményeként várható előnyök elérését (ATTWOOD, 1985; BENNETT, 1987; LIVY, 1988; APKING – MOONEY, 2010). Érdekes problémakör lehet egy későbbi tanulmányban annak a tárgyalása, hogy mindent meg kell-e mérni, még azt is, amit nem lehet, vagy csak azt szabad mérni, ami mérhető, ami nem mérhető, azt tilos mérni.

NEELY et al. (2004) tovább folytatta a gondolatát és a teljesítménymérést beépítve egy ciklusba, megalkotta a teljesítménymenedzsment fázisait, melyet a 3. ábra szemléltet. A ciklus az adatok és információk begyűjtésének folyamatával kezdődik, amelyeket ezután elemezni és értelmezni kell. A folyamat eredményeként ok-okozati összefüggéseket tárhatunk fel, mivel az elemzés segítségével azonosíthatjuk a jobb, illetve gyengébb teljesítmények okozóit. Ennek hatására működésbe léphet a teljesítménymenedzsment-folyamat, melynek során az elemzett adatokból levezetett meglátásokat és véleményeket döntésekké és intézkedésekké alakítjuk át. A ciklus ezután a „kéthurkos” tanulási módszer szerint megismétlődik, így megfigyelhető a meghozott döntések és intézkedések hatása.

A rendszerben a mutatóknak központi szerepük van. A mutatókat precízen és körültekintően kell megtervezni, ha azt akarjuk, hogy célt érjenek és megfelelő viselkedésmintákat ösztönözzenek (BOSTEDER – RUSS-EFT, 2010).



3. ábra: A teljesítménymenedzsment fázisai

(Forrás: NEELY et al., 2004)

A 3. ábra struktúrájával azonosulni tudok és véleményem szerint is így lehet a legjobban leírni a teljesítménymenedzsment folyamatát. Egy elemmel azonban nem értek egyet, ez pedig a teljesítménymenedzsment folyamatának az elhelyezése. Úgy gondolom, hogy a fentiekben bemutatott modell, az magát a teljesítménymenedzsment rendszert szemlélteti, így nem csak egy részfolyamatnak adnám ezt a nevet, hanem az egész modellnek.

Véleményem szerint a teljesítménymenedzsment főbb feladatcsoportjai, funkciói a következők:

1. A teljesítmény tervezése
2. A mérőeszközök kialakítása
3. Az elvárások kommunikálása
4. A teljesítmény nyomon követése, mérése
5. A teljesítmény értékelése
6. Visszajelzés a teljesítményről
7. Személyzeti döntések kommunikálása
8. Fejlesztés az eredmények alapján

A mérést követi egy kulcsfontosságú funkció, az értékelés. Nagyon fontos az, hogy az értékelők hogyan tudják hasznosítani a mérési folyamat során kapott eredményeket. Van-e megfelelő képességük az értékelés elvégzéséhez, hiszen az ok-okozati kapcsolatok feltárása ebben a fázisban történik. A teljesítményértékelés alapozza meg a helyes személyzeti döntések megalkotását és a fontos következtetések levonását. Ezt követi a visszacsatolás, melynek hatékonyságát nagyban befolyásolja az, hogy hogyan működik adott szervezeten belül a kommunikációs rendszer. A kétirányú kommunikáció során lehet eldönteni, hogy a teljesítményértékelés alapján meghozott esetleges fejlesztési javaslatokat megvalósítják-e. Dajnoki (2015) szerint a visszacsatolás nagyon fontos szerepet tölt be az ember életében. A szervezeti légkört döntően befolyásolja az, ahogyan a visszajelzés történik.

A bemutatott irodalmak alapján egyértelműen megfogalmazható, hogy a teljesítménymenedzsment olyan összetett, komplex, önálló folyamata az emberi erőforrás menedzsmentnek, melyben a feladatok egyértelműen definiálhatóak, egymástól jól elkülöníthetőek. Ezen funkciók a következők: a teljesítmény tervezése, a mérőeszközök kialakítása, az elvárások kommunikálása, a teljesítmény nyomon követése, mérése, a teljesítmény értékelése, visszajelzés a teljesítményről, személyzeti döntések kommunikálása, fejlesztés az eredmények alapján. A teljesítménymérés és -értékelés között meghúzódnak módszertani határok nem élesek, mégis érdemes a két funkciót megkülönböztetni egymástól. Véleményem szerint a teljesítménymérés során a korábbi fázisban megalkotott mérőeszközök által mért adatok hozzáférhetővé tétele történik. A teljesítménymérés során generált adatokra valakinek reagálnia kell, illetve kellene, hiszen a mérési eredmények csak akkor kerülnek felhasználásra, ha tovább áramolnak a rendszerben és azokat ki is értékeli. Amennyiben nem reagálnak a mérés adataira, akkor a mérés nem teremt értéket. Az adatok ezen feldolgozási folyamata tulajdonképpen maga a teljesítményértékelés. A teljesítményértékelés során az értékelőknek meg kell érteniük, hogy milyen üzenetet hordoznak az adatok, azokat elemezni, majd értelmezni kell. Ehhez a

fázishoz tartozik az is, hogy megállapítsák, mi működik jól és mi nem, az értékelés során meg kell fogalmazni, hogy miket érdemes a jövőben változtatni.

### 3. A teljesítménymenedzsment funkcióinak gyakorlati hasznosíthatósága

A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében a '90-es évek elején beindított egységes kutatási munka célja a vezetési funkciók tartalmának és összefüggéseinek feltárása volt. A funkcionalizmus bizonyos jelenségek célját és rendeltetését magyarázza. A funkcionalista szemlélet a XIX. század végén és a XX. század elején jelent meg az amerikai vezetési iskolák gondolkodás módjában. A funkcionális szemlélet ettől kezdve jelen van a vezetési elméletekben és módszerekben. A XX. század végén a funkcionalizmus újra előtérbe került. A kutatási program a DONELLY et al. (1992) csoportosítását tekinti kiindulópontnak a vezetési feladatok terén.

A kutatási programban felvállalt témakörök a vezetési folyamat egy-egy jól elhatárolt, önállóan is vizsgálható funkciója. A vezetési funkciók három nagy területe: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamat menedzselésével kapcsolatos feladatok (BERDE, 2010).

A felosztást az 1. táblázat szemlélteti, amely tartalmazza az általam végzett bővítéseket, azaz a teljesítménymenedzsment területén megfogalmazott funkciókat is.

1.	2.	3.
<i>Szervezetmenedzsment vizsgálatok</i>	<i>Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok</i>	<i>Folyamatmenedzsment vizsgálatok</i>
1.1. Szervezeti formák és a vezetési feladatok	2.1. Motiváció	3.1. Tervezés, mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Kompetenciavizsgálatok	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoportmenedzsment	<b>2.6. Teljesítménymenedzsment</b> 2.6.1. Teljesítmény tervezése 2.6.2. Mérészköz kialakítása 2.6.3. Elvárások kommunikálása 2.6.4. A teljesítmény nyomon követése, mérése 2.6.5. Teljesítményértékelés 2.6.6. Visszajelzés a teljesítményről 2.6.7. Személyzeti döntések kommunikálása 2.6.8. Fejlesztés az eredmények alapján	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia vizsgálata	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés	3.7. Minőségmenedzsment
1.8. Változásmenedzsment	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás
	2.9. Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment	3.9. Biztonságmenedzsment

1. táblázat: „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program felépítése

(Forrás: BERDE (2010) alapján saját szerkesztés)



A kutatási program jellegzetessége a moduláris felépítés, amely a vezetési feladatok vizsgálatára épül. A további résztémákra bontás lehetővé teszi egy-egy terület alaposabb, részletesebb vizsgálatát, vagyis a vizsgált témakörök szűkíthetők. Ugyanakkor az egyes részterületek kutatási eredményei folyamatosan beépíthetők, bevonhatók egy nagyobb témakör vizsgálatába is. Tehát a kutatási program témái, résztémái mind horizontálisan, mind vertikálisan szűkíthetők, illetve bővíthetők. A kutatási program másik jellegzetessége, hogy a témák egymásra épülésének köszönhetően megállapítások tehetők időrendiség alapján is, valamint egy vizsgált téma eltérő időszakának eredményei alapján biztosítható az időbeli folytonosság (DAJNOKI, 2006). Az általam kutatott teljesítménymenedzsment az emberi erőforrás menedzsment feladatcsoporthoz sorolható. A teljesítménymenedzsment, mint ahogy azt az előző fejezetben bemutattam, további feladatokból, funkciókból épül fel. Ha azonban alaposabban megvizsgáljuk ezeket a funkciókat, megállapítható, hogy ezek egy-egy feladatcsoportot foglalnak magukba. Ezen funkciók a következők: a teljesítmény tervezése, a mérőeszközök kialakítása, az elvárások kommunikálása, a teljesítmény nyomon követése, mérése, a teljesítmény értékelése, visszajelzés a teljesítményről, személyzeti döntések kommunikálása, fejlesztés az eredmények alapján. Ezen feladatcsoportok mentén szintén végezhetőek kutatások külön-külön, vagy akár többet összevonva, így részletesebben vizsgálhatóak a teljesítménymenedzsment egyes részterületei. Ezáltal további lehetőség nyílik a programhoz való csatlakozásra, illetve már meglévő kutatások bővítésére, mélyítésére.

#### 4. Egy kutatási részeredmény ismertetése

A teljesítménymenedzsment vizsgálataimon belül külön hangsúlyt fektettem a megfogalmazott funkciók fontosságának feltárására. Kutatásaimat az Észak-alföldi régióban végeztem, 43 profitorientált szervezet került a mintába. Profitorientált szervezetek közép, vagy felső vezetői vettek részt a kutatásban. A vizsgált szervezetek alkalmazottainak létszáma 250 fő alatti, tehát közepes méretű szervezetek. Kérdőíves felmérést alkalmaztam, mely a szervezeteknél működő teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatban tartalmazott kérdéseket. 7 fokozatú Likert-skála segítségével kellett a megkérdezetteknek minősíteniük az egyes funkciók szerepét, jelentőségét. Az 5. ábra a teljesítménymenedzsment fázisainak értékelését szemlélteti a teljes mintára vonatkozóan. A fázisokat a következőképpen fogalmaztam meg: a teljesítmény tervezése, az elvárások kommunikálása, a teljesítmény nyomon követése, a teljesítmény értékelése, visszajelzés a teljesítményről, személyzeti döntések kommunikálása, fejlesztés az eredmények alapján. A funkciók fontosságát kellett megítélniük a vezetőknek a skála segítségével (1-egyáltalán nem fontos, 7-teljes mértékben fontos), a kapott eredményeket a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra: A teljesítménymenedzsment funkcióinak értékelése

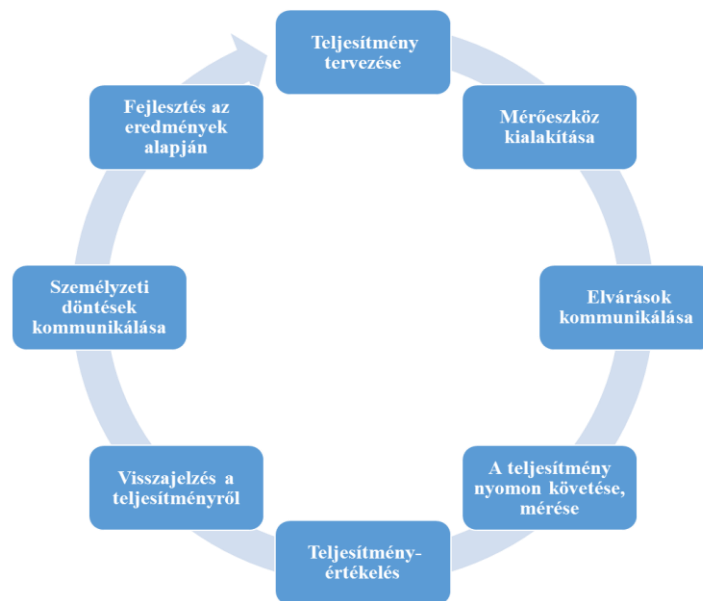
(Forrás: Saját vizsgálatok)

A kapott eredményekkel kapcsolatban kiemelendő, hogy bár minden funkció fontos minősítést kapott, hiszen átlagértékük 5 felett található, arra azonban mindig érdemes figyelni, hogy mely tényezők jelenthetnek veszélyforrást, melyek szorulhatnak fejlesztésre. A megkérdezett vezetők a legfontosabbnak a teljesítmények nyomon követését és mérését tartják (6,27) és ezt követi szintén 6 feletti átlagértékkel a teljesítményértékelés. Kiemelendő a teljesítmény tervezésével, a mérőeszköz kialakításával és a személyzeti döntések kommunikálásával kapcsolatban, hogy bár 5 feletti átlagértékkel rendelkeznek, mégis veszélyt jelenthetnek, amennyiben szerepük nem fog növekedni a jövőben. Az elvárások kommunikálása 5,78 átlagértékkel bír, mellyel kapcsolatban kiemelendő, hogy az alkalmazottak csak akkor tudnak jó teljesítményt elérni, ha tudják, mit várnak el tőlük. A mintába került szervezetek számára javaslatként megfogalmazható, hogy a teljesítménymenedzsment rendszerük csak abban az esetben fog hatékonyan működni, ha minden funkciójának közel hasonló szerepet tulajdonítanak. Jelen esetben ez azt jelenti, hogy hibát követhetnek el, ha kiemelten a teljesítmények mérésére és értékelésére helyezik a hangsúlyt anélkül, hogy alaposan megterveznék és kialakítanák a mérőeszközöket és kellő mélységben kommunikálnák az elvárásokat, hiszen ezek lennének a kezdeti lépések. További veszélyforrás lehet, ha a személyzeti döntéseket nem kommunikálják megfelelően és a teljesítménymenedzsment egyik fő célja, az eredmények alapján történő fejlesztés nem valósul meg teljes mértékben.

## 5. Következtetések

A tanulmány célja, hogy a teljesítménymenedzsment funkcióit korábbi szakirodalmak, elméletek felhasználásával megfogalmazza. A teljesítménymenedzsment funkciót a következő ábrával lehet szemléltetni (5. ábra). Ahhoz, hogy egy teljesítménymenedzsment rendszer hatékonyan működjön, minden funkciónak hasonló fontossággal kell bírnia. Csak akkor éri el a rendszer a célját, ha a tervezési folyamat során az elérni kívánt teljesítmények rögzítésre kerülnek, ehhez megfelelő mérőeszközöket alakítanak ki, és az elvárásokat minden esetben kommunikálják az érintettekkel. A teljesítmények

mérése, majd értékelése mindezen folyamatok után kezdődhet el. A teljesítmények értékelését még sok folyamatnak kell követnie ahhoz, hiszen visszajelzések nélkül nem lesz hatékony az értékelő munkák. Minden ember alapvető szüksége, hogy kapjon valamiféle visszajelzést a teljesítményéről. Ehhez hozzátartozik az is, hogy az értékelések eredményét figyelembe véve fogalmazzuk meg a személyzeti döntéseket, melyet szintén kommunikáljunk az érintettek irányába. Mindezek után lehet a fejlesztéseket elkezdni, ami igen hatékony lesz, ha az előző folyamatok megelőzik, hiszen a valós teljesítmények alapján feltárt hiányosságok kerülnek a fejlesztésre.



5. ábra: A teljesítménymenedzsment funkciói

(Forrás: Saját szerkesztés)

Tulajdonképpen az egész folyamatot cirkulárisnak lehet tekinteni, hiszen akkor hatékony, ha az első és az utolsó fázis között is van kapcsolat.

A funkciók megalkotása szakmailag jól illeszkedik egy már futó kutatási programba és több vizsgálat alkalmával is bebizonyosodott, hogy a gyakorlatban is alkalmazható. Segítségével feltárhatóak a szervezetek teljesítménymenedzsment rendszereiben esetlegesen uralkodó gátló tényezők. Amennyiben egy-egy funkció fontossága alulértékelődik, célirányos fejlesztő tevékenységek indulhatnak el a teljesítménymenedzsment hatékony működésének érdekében.

## Hivatkozások

- [1] A. M. Apking, T. Mooney (2010), *Success Case Methodology in Measurement and Evaluation*, In: Moseley, J. L. – Dessinger, J. C. (ed): *Handbook of improving performance in the workplace*. Volume 3: *Measurement and Evaluation*, Published by Pfeiffer, San Francisco, pp. 76-93.

- [2] M. Attwood (1985), *Introduction To Personnel Management*, Pan Books, London, 226. p.
- [3] R. Bennett (1987), *Management*, Pitman, London, 245. p.
- [4] Cs. Berde (2010), *Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei*, Közép-Európai Közlemények, 2010/1. szám. pp. 7-13.
- [5] H. J. Bernardin, R. W. Beatty (1984), *Performance appraisal: Assessing human behaviour at work*, Kent Publishing, Boston
- [6] C. Binder (2010), *Measurement, Evaluation and Research. Feedback for Decision Making*, In: MOSELEY, J. L. – DESSINGER, J. C. (ed): Handbook of improving performance in the workplace. Volume 3: Measurement and Evaluation, Published by Pfeiffer, San Francisco, pp. 3-24.
- [7] G. Bohlander, S. Snell, A. Sherman (2001), *Managing Human Resources*, 12th ed. South Western College Publishing, Ohio, 634.p.
- [8] M. Bokodi, Z. Hazafi, G. Jászberényi, M. Karoliny, G. Szakács (2007), *A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében*, Budapest, 131. p.
- [9] L. G. Bosteder, D. Russ-Eft (2010), *Measurement and Evaluation in the Workplace*, In: Moseley, J. L. – Dessinger, J. C. (ed): Handbook of improving performance in the workplace. Volume 3: Measurement and Evaluation, Published by Pfeiffer, San Francisco, pp. 25-42.
- [10] J. N. Cleveland, K. R. Murphy, R. E. Williams (1989), *Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. Journal of Applied Psychology*, Volume 74. pp. 130 - 135.
- [11] K. Dajnoki (2006), *Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban*, Doktori értekezés, Debrecen. 182. p.
- [12] K. Dajnoki (2015), *Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése*, Munkaerőpiaci és HR ismeretek, Center-Print Nyomda, Debrecen
- [13] H. D. Donelly, J. L. Gibson, J. M. Ivusicevick (1992), *Fundamentals of Management*, Homewood, Irwin, 656. p.
- [14] C. Fletcher, R. Williams (1985), *Performance Appraisal and Career Development*, Hutchinson & Co. Ltd., London, 324. p.
- [15] I. Gyökér, H. Finna (2007), *Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára*, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 90. p.
- [16] E. L. Harvey (1995), *Separating employee development from salary systems*, The Human Resource Professional, Volume 8. pp. 3-5.
- [17] Cs. Juhász (2011), *Ösztönzésmentedzsment vizsgálatok*, Habilitációs értekezés, Debrecen, 129. p.
- [18] M. Juhász (2002), *A személyiség és képesség szerepe a teljesítmény előrejelzésében*, Oktatási segédlet, BME-ERG, pp. 3-14.

- [19] M. Karoliny (2004), *Teljesítményértékelés a közigazgatásban*, In: POÓR J. (ed.): Humánerőforrás-menedzsment és teljesítményértékelés a közigazgatásban, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 195. p.
- [20] M. Karoliny (2005a), *Teljesítményértékelés, a HR munka koronagyémántja I. rész: Menedzsment eszközök és HR megoldások a teljesítményértékelés környezetében*, Munkaügyi Szemle. 49. évf. 7-8. szám, 2005 július-augusztus, pp. 22-29.
- [21] M. Karoliny (2005b), *Teljesítményértékelés, a HR munka koronagyémántja II. rész: A teljesítményértékelési rendszerek tipikus vonásai*, Munkaügyi Szemle. 49. évf. 9. szám, 2005 szeptember, pp. 19-24.
- [22] K. Krasz (2008b), *Hogyan lehet igazságos a teljesítményértékelés?*, Munkaügyi Szemle. 52. évf. 2. szám, pp. 43-49.
- [23] B. Livy (1988), *Corporate Personnel Management*, Pitman, London, 143. p.
- [24] P. Long (1987), *Performance Appraisal Revisited: Third IPM Survey*, Institute of Personnel Management Publications, London, 354. p.
- [25] C. O. Longenecker, D. A. Gioia, H. P. Jr. Sims (1987), *Behind the mask: The politics of employee appraisal*, The Academy of Management Executive, Volume 1. pp. 183-193.
- [26] O. Lundy, A. Cowlig, K. M. Kacmar (1996), *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, 400. p.
- [27] D. J. Mcnerney (1995), *Improved performance appraisals: Process of elimination*, HRFocus, Volume 72. Issue 1. pp. 4-5.
- [28] K. R. Murphy, W. K. Balzer, K. L. Kellam, J. Armstrong (1984), *Effect of purpose of rating on accuracy in observing teacher behavior and evaluating teacher performance*, Journal of Educational Psychology, Volume 76. Issue 1. February 1984, pp. 45-54.
- [29] A. Neely, C. Adams, M. Kennerley (2004), *Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése*, Alinea Kiadó, Budapest, 448. p.
- [30] G. Randell, P. Packard, J. Slater (1984), *Staff appraisal: A First Step To Effective Leadership*, Institute of Personnel Management, London, 214. p., 1984.
- [31] T. Satterfield (2003), *From performance management to performance leadership*, Worldat-Work Journal, First Quarter, pp. 8-26.
- [32] D. R. Spitzer (2010), *Unleashing the Positive Power of Measurement in the Workplace*, In: Moseley, J. L. – Dessinger, J. C. (ed): Handbook of improving performance in the workplace. Volume 3: Measurement and Evaluation, Published by Pfeiffer, San Francisco, pp. 43-58., 2010.
- [33] B. Szakály (2005), *A teljesítményértékelés bevezetése – elméletből a gyakorlatba*, Magyar Közigazgatás, 9. szám, pp. 550.

- [34] S. Zedeck, W. F. Cascio (1982), *Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal*, Journal of Applied Psychology, Volume 67. Issue 2., Apr 1982, pp. 752-758.
- [35] K. J. Williams, A. S. Denisi, A. G. Blencoe, T. P. Cafferty (1985), *The role of appraisal purposes: Effects of purpose on information acquisition and utilization*, Organizational Behavior and Human Resource Decision Processes, Volume 35. Issue 3. June 1985, pp. 314-339.