

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Gergely Éva

Debrecen
2012

**DEBRECENI EGYETEM
AGRÁR- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYOK CENTRUMA
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI INTÉZET**

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskola vezető: Dr. Berde Csaba egyetemi tanár

**TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK
EGYES PROFITORIENTÁLT SZERVEZETEK ÉS
POLGÁRMESTERI HIVATALOK HUMÁN ERŐFORRÁS
GAZDÁLKODÁSÁBAN**

Készítette:

Gergely Éva

Témavezető:

Dr. Dienesné Dr. Kovács Erzsébet
egyetemi docens

**DEBRECEN
2012**

**TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK EGYES
PROFITORIENTÁLT SZERVEZETEK ÉS POLGÁRMESTERI HIVATALOK
HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSÁBAN**

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Gergely Éva okleveles gazdasági agrármérnök

A doktori szigorlati bizottság:

	név	tud. fok.
elnök:	Dr. Berde Csaba	egyetemi tanár, CSc
tagok:	Dr. Hajós László	egyetemi tanár, CSc
	Dr. Pakurár Miklós	egyetemi docens, PhD

A doktori szigorlat időpontja: 2011. november 16.

Az értekezés bírálói:

név, tud. fok	aláírás
.....	
.....	

A bíráló bizottság:

	név, tud. fok	aláírás
elnök:		
titkár:		
tagok:		
		
		
		
		

Az értekezés védésének időpontja: 2012.....

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	6
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS	9
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	12
2.1. Az emberi erőforrás menedzsment és a teljesítménymenedzsment kapcsolata és történeti fejlődése	13
2.2. A teljesítménymenedzsment folyamata	21
2.3. A teljesítményértékelés módszerei, a teljesítményértékelő beszélgetés	31
2.4. Problémák a teljesítménymenedzsment folyamatában	36
2.5. Teljesítménymenedzsment a közigazgatásban	44
2.6. Az irodalom összefoglaló értékelése	55
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	61
3.1. A kutatás előzményei és lehatárolása.....	61
3.2. A minta bemutatása	64
3.3. A vizsgálat módszerei	68
3.3.1. A teljesítménymenedzsment kérdőív bemutatása	71
3.3.2. „A Gátló Tényezők Felmérése” (Blockages Survey).....	75
3.3.3 Alkalmazott statisztikai módszerek.....	77
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELESE	83
4.1. A teljesítménymenedzsment vizsgálatok főkomponenseinek bemutatása.....	83
4.1.1. A teljesítménymenedzsment rendszer működése a vizsgált szervezetekben	83
4.1.2. A teljesítménymenedzsment rendszer minősítése a vizsgált szervezeteknél	90
4.1.3. A teljesítményértékelés a vizsgált szervezetekben.....	95
4.1.4. A teljesítményértékelés során figyelembe vett kompetenciák, a teljesítménycélok értékelése	103
4.1.5. Az értékelő interjú célja és megítélése a vizsgált szervezeteknél	111
4.1.6. Az interjúalanyok motivációja és elégedettsége	115
4.2. A fontosabb ismérvek szerinti különbségek az egyes főkomponensek esetén	118
4.2.1. A beosztás szerinti különbségek a főkomponensek értékeiben	118
4.2.2. A foglalkoztatottak száma szerinti különbségek a főkomponensek értékeiben ...	120
4.3. A teljesítménymenedzsment rendszerek közötti különbségek a polgármesteri hivatalok és a profitorientált szervezetek esetén	122
4.3.1. A főkomponensek közötti különbségek a polgármesteri hivatalok és a profitorientált szervezetek között	122
4.3.2. A fontosabb csoportképző ismérvek kölcsönhatásának megnyilvánulása a főkomponensekben.....	124
4.3.3. A két szférát jellemző főkomponensek bemutatása diszkriminancia-elemzéssel	128
4.4. A gátló tényezők felmérése (Blockages Surve)	130
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	138
6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	143
7. ÖSSZEFOGLALÁS	144
SUMMARY	149

IRODALOMJEGYZÉK.....	154
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	169
TÁBLÁZATJEGYZÉK	173
ÁBRAJEGYZÉK	175
MELLÉKLETEK.....	177
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	188

BEVEZETÉS

Doktori értekezésem a teljesítménymenedzsmenttel, a humán erőforrás menedzsment egyik központi elemével foglalkozik. A teljesítménymenedzsment felértékelődése, fontosságának felismerése a profitorientált szervezeteken kívül a közsférában is megfigyelhető. Egyre gyakrabban lehet hallani a kompetenciák fontosságáról, melyek végigkísérik a teljesítménymenedzsment folyamatát. Akkor működik sikeresen egy teljesítménymenedzsment rendszer, ha a munkaadói és a munkavállalói érdekeket is kielégíti, miközben a szervezet céljainak elérését is elősegíti. Belátható tehát, hogy rengeteg feladat ellátásában van szerepe a teljesítménymenedzsment rendszernek és minden más emberi erőforrás menedzsment funkcióval kapcsolatban áll. Ezek sikeres megvalósítása sok tényező együttes működését és magának a rendszernek a folyamatos gondozását követeli meg. Érdekes kérdés, hogy a munkavállalók és a munkáltatók egyáltalán felismerik-e ennek jelentőségét, és ha igen, akkor mit tesznek a rendszer sikeres működésének érdekében.

Fontos eredményekhez vezethet a közsférában és a profitorientált szervezeteknél alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek összehasonlítása. Ennek azért látom nagy jelentőségét, mert a közsférában is egyre nagyobb elvárás az, hogy olyan teljesítményt nyújtsanak az alkalmazottak, melyek alapján személyzeti döntések meghozatala lehetővé válik. Ehhez mérhetőségre, differenciálhatóságra van szükség. Fontos a közsférában is a teljesítménymenedzsment rendszerek működése, de kérdéses, hogy mennyire hatékony, vagy csak a törvényi előírás kielégítését tartja szem előtt. Mindenesetre több tanulmányban is olvasható, hogy a profitszférában működő teljesítménymenedzsment rendszerek kisebb változtatásokkal jól alkalmazhatóak a közsféra szervezeteiben is. Ez valóban így van-e, és ha igen, akkor mi alapján fogalmazható meg a változtatások köre. Ezen kérdések megválaszolásához az is szükséges, hogy a két rendszerben fellelhető különbségeket fel tudjuk térképezni, ahhoz, hogy azonos dimenziókat tudjunk összevetni, egy egységes vizsgálati módot lenne célszerű alkalmazni. Dolgozatom elkészítése során az a célom, hogy az Észak-alföldi régióban működő egyes Kft-ket és Rt-ket, illetve a közsféra területéről a Polgármesteri Hivatalokat a teljesítménymenedzsment rendszer működése szempontjából összehasonlítsam és következtetéseket vonjak le.

A téma aktualitását és jelentőségét indokolja, hogy bár az elmúlt években jelentős számú kutatás és tanulmány született a teljesítménymenedzsment területén, a két sféra összehasonlító elemzése nem túl gyakori, pedig igény lenne rá. DUDÁS – KIRÁLY (1996) és KAROLINY M.-NÉ et al. (2004) véleményéből indultam ki, mely szerint a közsféra az

emberi erőforrás menedzsment számára nagyon sokat hasznosíthat a versenyszférában kialakult szemléletmódból és technikából. Természetesen szem előtt tartottam LINDER (2006) megállapítását, mely szerint a közsférában túl nagymértékű az adminisztrációs teher a teljesítményértékelés folyamatában, illetve megfelelő költségvetési fedezet híján nem áll módjukban illetménynövekedést kapcsolni hozzá. Ezzel párhuzamosan azonban azt is látni kell, hogy a költségtakarékossági és hatékonyságnövelési, ügyfélközpontúsági szempontok felértékelődtek, és így feltétlen igény van arra, hogy legyen teljesítményértékelés a közsférában is. A téma aktualitását tovább erősíti, hogy az új közigazgatás megjelenése egy sor dimenzióban markánsan érinti az emberi erőforrás menedzsmentet, funkciói közt pedig a teljesítménymenedzsmentet.

A profitorientált szervezetek esetén szintén megfogalmazhatóak olyan kérdések, melyek megválaszolásával hatékonyabbá lehetne tenni egy már működő teljesítménymenedzsment rendszert. Fontos megemlíteni a kompetenciák vizsgálatát, hiszen bizonyos kompetenciák megléte már-már létfontosságú egy-egy munkakör betöltéséhez. Melyek ezek a kompetenciák? Miket értékelnek az értékelők? Fejlesztik-e a meglévő teljesítménymenedzsment trendszerűket a szervezetek? Ha igen, milyen területen végzik a fejlesztést? Nagyon fontos felmérni, hogy milyen gátló tényezők uralkodnak a teljesítménymenedzsment rendszerekben. Az akadályozó tényezők feltérképezése mindkét szféra számára fontos eredményekkel szolgálhat és fejlesztések kiindulópontjaként is megfogalmazhatóak lesznek.

A teljesítménymenedzsment rendszerek igazságosságának vizsgálta során KRASZ (2008a) megállapította, hogy fontos tényezőnek minősül az elfogulatlanság, a konkrétság, a bizalom. Ezen eredményeket elfogadva és újakat keresve célt volt a méltányosság kérdését is körüljárni a teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatban, hiszen ennek megvalósulása nélkül maga a rendszer soha nem fogja betölteni eredeti funkcióját. Ezen túlmenően érdemes megvizsgálni azt is, hogy mihez használják fel a teljesítményértékelés során kapott eredményeket, van-e kapcsolat a motivációs rendszerrel, vagy akár a javadalmazással. Amennyiben feltárható a kapcsolat, az mennyire működik igazságosan?

Fontosnak tartom a teljesítménymenedzsment rendszer visszacsatoló szerepét hangsúlyozni. MALZENICKY (2007b) kutatásából kiderül, hogy minden ötödik magyar dolgozó látja úgy, hogy még akkor sem kap dicséretet, ha jól végzi a munkáját. Ez az adat mindenképpen felhívja a figyelmet arra, hogy a visszajelzések terén probléma van, melynek feltérképezésére szintén vállalkoztam a dolgozat megírása során.

KAROLINY M.-NÉ (2005a) úgy vélte, hogy a mintájában közszektorban működő szervezetek azért nem kaptak helyet, mert a jogszabályi előírások miatt a teljesítménymenedzsment rendszer tervezésében korlátozott önállósággal bírnak. Jómagam úgy gondolkodtam, hogy bár valóban törvény szabályozta 2010-ig a közszféra teljesítménymenedzsment rendszerét, bizonyos tekintetben azonban szabad kezet hagyott a rendszer működtetéséhez. 2010-től pedig nem kötelező a rendszer működtetése, nem korlátozzák semmilyen tekintetben. Addig, míg újabb szabályozás nem lép életbe, van lehetőség a korábbi hibák feltérképezésére, hiányosságok összegyűjtésére és azon tényezők vizsgálatára, melyek átvehetőek a profitorientált szervezetek teljesítménymenedzsment rendszeréből. Mindenképpen indokolt a két szféra összehasonlító elemzése.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

Értekezésem jelen fejezetében bemutatom, hogy a témaválasztásomat milyen tényezők befolyásolták, milyen célokat tűztem ki, ahhoz milyen feladatokat rendeltem, és melyek a kutatás feltételezései.

A teljesítménymenedzsment számos megfogalmazása közül kiemelném a következőt: a szervezeti, csoport- és egyéni teljesítmények elérésének olyan eszköze, amely a teljesítmény megegyeztetés keretek között tervezett céljain és szintjein alapul. Az emberek menedzselésének olyan szisztematikus megközelítése, mely a teljesítményt, a célokat, a mérést, a visszacsatolást és az elismerést használja eszközként az alkalmazotti potenciál maximális hasznosítására történő 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).

Számos kutatás készült az adott témában, melyek a teljesítménymenedzsment működését vizsgálták, hibákat, hiányosságokat tártak fel, ezek keltették fel az érdeklődésemet saját kutatás elvégzéséhez.

Figyelemreméltó GAJDUSCHEK (2011) azon megállapítása, hogy az alapvető probléma a teljesítményértékeléssel az, hogy teljesen idegen a magyar közigazgatás gyakorlatától. Úgy véli, hogy bevezetése, majd átalakítása csak akkor lehetett volna sikeres, ha a közigazgatás egészét hozzáalakítják ehhez. A teljesítménycélok meghatározását lényegében lehetetlennek gondolja, hiszen ahhoz olyan, alapvetően számszerűsített teljesítményindikátorok kellenének, amelyek a magyar kormányzati döntéshozataltól teljesen idegenek. Másik gondolata arra vonatkozik, hogy egy valóságosan működő teljesítményértékelés a közigazgatás kultúrájának jelentős átalakítását igényelné. Úgy vélem, hogy nem lehetetlen jól működő teljesítménymenedzsment rendszert kiépíteni a közszférában, de ahhoz tisztában kell lenni az előző rendszer működésével, a benne rejlő hibákkal és ismerni kell a profitorientált szervezeteknél működő teljesítménymenedzsment rendszereket, hogy azokból milyen részeket, technikákat lehet átvenni és beilleszteni a rendszerbe. Ezért is tartom indokoltnak a profitorientált szervezetek esetén is elvégezni a teljesítménymenedzsment rendszerek vizsgálatát, hiszen ebben a szférában sem működik mindig tökéletesen, a gátló tényezőket érdemes feltárni és természetesen az erősségeket is érdemes megismerni. Dolgozatomban az Észak-alföldi régióban működő egyes Kft-eket és Rt-eket, illetve a közszféra területéről a Polgármesteri Hivatalokat hasonlítom össze a teljesítménymenedzsment rendszer működése tekintetében.

A kutatómunkám előzményei 2006-ra nyúlnak vissza, akkor tudományos diákkörösként kezdtem el foglalkozni a teljesítménymenedzsment kérdéseivel. 2006 márciusban a helyi Tudományos Diákköri Konferencián a Vezetési és Munkatudományi Tagozatban III. helyezést értem el, míg decemberben a Vezetési és Szervezési Tagozatban a Tudományos Bizottság Különdíját kaptam meg. 2007 áprilisban – folytatva korábbi kutatásaimat – az Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekciójának Emberi Erőforrás Menedzsment tagozatában II. helyezést értem el. Ezen kutatásaim eredményei erősítettek meg abban, hogy eddig még feltáratlan különbségek uralkodhatnak a két szféra teljesítménymenedzsment rendszerében.

A disszertáció megalapozására és tényleges összeállítására 2008-2011 között került sor. Témaválasztásomat nagyban befolyásolta, hogy szükségességét láttam olyan kutatás elvégzésének, amely lehetőséget biztosít a profitorientált szervezetek és a polgármesteri hivatalok teljesítménymenedzsment rendszerének egységes vizsgálatára. Eddigi kutatások során ezt a két szférát egy egységes keretrendszerben még kevesen vizsgálták.

Általános célkitűzés:

Profitorientált szervezetek és a polgármesteri hivatalok teljesítménymenedzsment rendszerének egységes vizsgálata.

A kutatás céljához rendelt feladatok:

- A teljesítménymenedzsment fontosságának megítélése a többi EEM funkció között,
- az alkalmazott teljesítménymenedzsment módszerek feltérképezése,
- teljesítménymenedzsment elemeinek értékelése, céljainak megismerése,
- az értékelendő szempontok, kompetenciák, elvárt teljesítménycélok bemutatása,
- a teljesítménymenedzsment rendszerekben fellelhető gátak megismerése.

A kutatás alapfeltevései:

- 1.A teljesítménymenedzsment az emberi erőforrás menedzsment funkciói között kiemelt fontossággal bír, ami mérhetően megjelenik a szervezetek vezetőinek alkalmazottainak teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos attitűdjeiben is.
- 2.A kitűzött teljesítménycélok a szervezetek beosztottjai, vezetői számára ismertek, alapvetően elfogadottak, a vezetők a teljesítménymenedzsment célok iránt elkötelezettek.

- 3.A kitűzött célok realitása, a teljesítményértékelések objektivitása érdekében a munkaköri értékeléseket a szervezetek rendszeresen felülvizsgálják.
- 4.A teljesítménymenedzsment- és a motivációs rendszerek összhangját, egymásra épülését a szervezetek a hatékony működés érdekében igyekeznek megvalósítani.
- 5.A teljesítményértékelésekhez kapcsolódó visszacsatolások jövőorientációjúak, problémamegoldó jellegűek, a vezetők építenek az értékeltek javaslataira.

Kutatásaimban vezetési szempontból vizsgáltam a profitorientált szervezetekben és a polgármesteri hivatalokban működő teljesítménymenedzsment rendszer sajátosságait. Kutatási eredményeim segíthetik egy, a jövőben bevezetésre kerülő teljesítménymenedzsment rendszer kialakítását, a jelenleg működő rendszer problémáinak, hiányosságainak csökkentését.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kutatási témámhoz kapcsolódó szakirodalom feldolgozása során arra törekedtem, hogy átfogó képet adjak a teljesítménymenedzsment területéről, nagy hangsúlyt fektetve a történeti áttekintésre és a korábbi kutatásokra, az értékelő modellekre és az értékelés során felmerülő hibákra. Egy nagyobb alfejezetben bemutatom a közsféra jellegzetességeit a teljesítménymenedzsment területén. Fontosnak tartom a közsférát külön elemezni, ugyanis ebben a sférában is egyre erőteljesebben érezhető a teljesítmény centrikusság jelenléte. A hazai és nemzetközi szakirodalmi áttekintés során azokat a fontos elméleti és gyakorlati kérdéseket veszem sorra, melyek segítik majd a kutatási eredményeim megértését.

LYNDA (2000) megállapítása alapján a fenntartható versenyelőny forrása nem a pénzügyekben vagy a technológiában, hanem az emberekben rejlik. Ezzel teljes mértékben egyet érve készítettem el a szakirodalmi feldolgozást, amelynek kulcseleme az ember, a humán erőforrás teljesítménye.

Egy vállalat csak olyan mértékben lehet eredményes, mint amit az ott dolgozó emberek tudása és tehetsége tesz lehetővé. Az emberi tehetség és tudás viszont akkor érvényesülhet megfelelően, ha a vezetés képes a dolgozók szellemi erőit aktivizálni, őket arra ösztönözni, hogy ne csak a szükségeset nyújtsák, hanem a legjobbat, amelyre lehetőségük van (BAYER, 1995). Az ember olyan tulajdonságokkal bír, amelyek nélkül a termelés nem tud előrelépni, mert a különféle tevékenységekhez szükséges a kreativitás, a rugalmasság, az innovációs készség, amelyekkel csak az ember rendelkezik (PFAU E., 1998). Az emberi erőforrások, az ember felértékelődése világméretű jelenség a szervezetek világában (HAJÓS – GÓSI, 2008).

A szervezetek alapvetően azért foglalkoztatnak embereket, hogy teljesítsék a szervezeti célokat, ugyanakkor valószínűtlen, hogy a szervezeti teljesítmény bármely irányú változása egyetlen személy vagy akár egy csoport tevékenységéhez lenne köthető. A szervezeti teljesítmény lebontásával, a csoportszintű teljesítményen keresztül jutunk végül a legkisebb egységig, az egyéni teljesítményig. Ebből látható, hogy bár az egyéni teljesítmények hatása a szervezeti szinten nem minden esetben érzékelhető, kimutatható, de ezek nélkül az „alapkövek” nélkül nem lenne szervezeti teljesítmény. A teljesítménymenedzsment során először a szervezet szintjén kell meghatároznunk a teljesítményt, majd ebből bontjuk le azt, hogy ehhez az egyes szervezeti egységek, csoportok, illetve az egyének mivel és mennyiben járulnak hozzá (GYÖKÉR et al., 2010).

2.1. Az emberi erőforrás menedzsment és a teljesítménymenedzsment kapcsolata és történeti fejlődése

Ebben a fejezetben szakirodalmak segítségével ismertetem az emberi erőforrás menedzsment és a teljesítménymenedzsment kapcsolatát, fogalomkörét és bemutatom a teljesítménymenedzsment történeti fejlődését, kialakulását. Az emberi erőforrás menedzsment a XX. század új menedzsment területe, melynek fő kérdése, hogyan lehet az embert, a szervezet alkalmazottait minél eredményesebbé tenni a szervezeti célok megvalósításában. Tevékenységterületei között a teljesség igénye nélkül megtalálhatóak a kiválasztás, fejlesztés, ösztönzésmenedzsment, teljesítménymenedzsment, munkakör értékelés funkciók. Az emberi erőforrás menedzsmentnek tehát egy igen fontos területe a teljesítménymenedzsment.

Az elmúlt időszak társadalmi-gazdasági változásai jelentős módon átalakították a „munka világát”. Hazánkban a piacgazdaságra való áttérés, a magánosítás, nemcsak a vállalatok, vállalkozások formáinak, működésmódjának megváltoztatását igényelte, hanem az egyes funkcionális részterületek fejlesztését és újjáalakítását is (GYÖKÉR, 1999).

A vállalatok vezetésének és a személyzeti vagy humánpolitikai osztályának a feladata, hogy olyan humánmenedzsment-eljárásokat, - módszereket fejlesszenek ki, vagy adaptáljanak, amelyek képesek biztosítani mind a szervezet, mind az alkalmazottak szempontjából elvárt hatékonyságot. A színvonalas humánerőforrás-menedzsment szolgálja a szervezet céljainak megvalósulását, nevezetesen a szervezeti teljesítmény kívánt szintjének elérését, és szolgálja a szervezet különböző szintjein dolgozó egyént is (vezetőt és beosztottat egyaránt), amennyiben eszközei által lehetővé teszi az egyén hatékony munkavégzését, elvárásainak teljesülését és képességeinek karbantartását, felkészülését a változó elvárásokhoz, kihívásokhoz való alkalmazkodásra (BERDE, 1999). A munkával való elégedettség a magasabb teljesítmény eredménye, abban az esetben, ha ezt valamilyen formában elismerés kíséri. Ebből levonható a következtetés: fontos, a vezetés arra törekedjen, hogy a jobb teljesítmény elérése legyen a szükségletek kielégítésének forrása (MÁLOVICS, 2002).

A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (angolul: Personnel/Human Resource Management, rövidítve: P/HRM) definícióját keresve számos megfogalmazással találkozhatunk a szakirodalomban.

McKENNA és BEECH (1998) megfogalmazása szerint „az emberi erőforrás menedzsment (HRM) a személyzeti munka viszonylag új típusú megközelítésének tekinthető, amely az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épül, hogy fontos az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció, fontos bevonni őket a folyamatban lévő

dolgokba, illetve fontos a szervezet iránti elkötelezettségük és az azzal való azonosulásuk elősegítése. A fentiek mellett nagy hangsúlyt kap a munkaerő megszervezésének, irányításának és motivációjának stratégiai megközelítése”.

Egy másik megfogalmazás szerint „az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével” (KAROLINY M.-NÉ et al., 2004; DIENESNÉ, 2005).

PIROS (2002) úgy fogalmaz, hogy az emberi erőforrás menedzsment fogalma alatt mindazon tevékenységeket és vezetési módszereket értjük, amelyek egy adott szervezeten belül a munkaerő kiválasztástól, a munkaerő fejlesztésen keresztül a teljesítmény méréséig és a karrier menedzsmentig foglalkozik az emberi erőforrás működésével és annak ésszerű, hatékony felhasználásával annak érdekében, hogy az egyéni- és szervezeti célok megvalósuljanak.

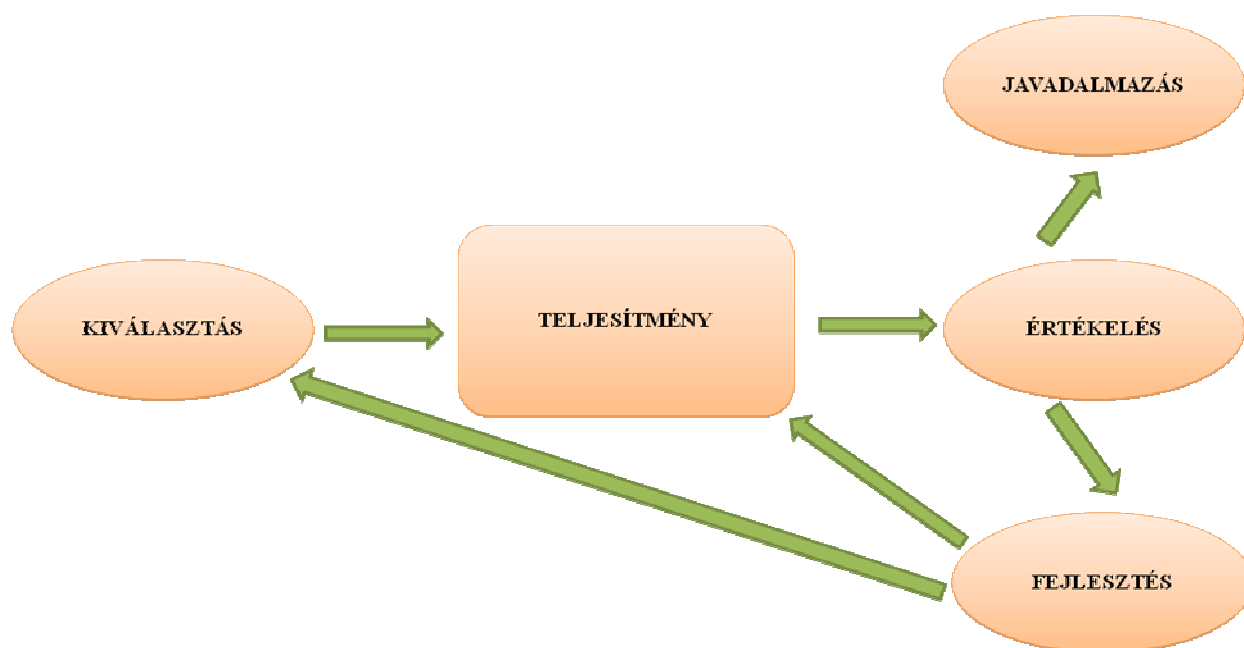
DAJNOKI - BERDE (2008) szerint az emberi erőforrás gazdálkodás egy új tudományterület, amelynek ismeretanyaga a XX. század utolsó évtizedében alakult ki és rövid idő alatt látványos fejlődésen ment keresztül.

Az EEM funkcionális tevékenységei a menedzsment humán stratégiáját, humán politikáját tükrözik. A tipikus tevékenységek egy része közvetve (pl. emberierőforrás-tervezés, munkakörelemzés), más része közvetlenül (pl. toborzás, kiválasztás, ösztönzés) szolgálja a munkakörök és a munkavállalók közötti összhang megteremtését (GYÖKÉR, 1999; CHEVALIER, 2010).

Az 1. ábra azt szemlélteti, hogy az emberi erőforrás menedzsment kulcselemei - kölcsönösen egymásra épülve - eredményezik a szervezet számára kívánatos teljesítményt. A ciklus kiindulópontja, illetve végső fázisa az alkalmazottak kiválasztása. A szervezetbe belépő és az egy-egy pozícióba át- illetve előrejutó munkatárs jellemzői (képessége, készségei, tudása, jártasága, magatartása, azaz kompetenciái) alapvetően befolyásolják a potenciális teljesítményt. A tényleges teljesítmény értékelése, az ehhez kapcsolt ösztönzés, javadalmazás valamint az erre alapozó képzés-fejlesztés a teljesítmény-fokozás eszközei (KAROLINY M.-NÉ, 2004). A mai gyorsan változó világban mind az egyének, mind a szervezetek számára alapvető fontosságú a tudás, a képességek, készségek fejlesztése (DIENESNÉ, 2007). HAJÓS (2001) szerint olyan helyzet állhat elő, amikor a kis szervezetek egyszerűen nem találnak a piacon megfelelő képzettségű és kvalitású, jól konvertálható, vállalkozóképes munkaerőt.

A ciklus elemei közül központi jelentőséget tulajdonítanak az értékelésnek; főleg azért, mert a másik három elem hatékony működtetéséhez az értékelés fontos előfeltétel. Egy másik érv a

szervezeti és az egyéni teljesítményt összekötő volta miatt tartja centrális elemnek az értékelést. Képviselőik azt is kiemelik, hogy csak az az értékelő rendszer számíthat kiemelt jelentőségre, amely valódi kapcsolatot teremt az alkalmazottak erőfeszítései és a szervezeti célok között. Míg a tradicionális értékelési rendszerek erre nem voltak igazán alkalmasak, a teljesítménymenedzsment e képesség ígéretével hódít napjainkban (KAROLINY M.-NÉ, 2004).



1. ábra: **Az emberi erőforrás menedzsment kulcselemei**

Forrás: KAROLINY M.-NÉ (2004)

Az emberek azóta értékelik egymás teljesítményét, amióta az emberi életforma csoportban végzendő tevékenységet is igényelt. Azonban nemcsak az informális megítélés régi keletű. Az alkalmazott formális eljárások első nyomai ugyanis a III. századi Kínába vezetnek (KAROLINY M.-NÉ, 1994). A Wei dinasztia értékelő rendszere egy kilencpontos, felületesen leírt skálán alapult. A valóságban az értékelés egy egyszerű kritérium alapján történt, az értékelt személy iránti szimpátia vagy ellenszenv szerint. A teljesítményértékelés ipari alkalmazása Robert Owen nevéhez kötődik, módszerét először 1800 körül a skóciai New Lanark-i gyapjúgyárában alkalmazták. Az Amerikai Egyesült Államokban a pszichológusok a Carnegie-Melon Egyetemen „ember-ember általi” értékelést használtak az értékesítések értékelésében (NAGY, 2007).

A XIX. századi USA-ban a hadseregben, illetve a kormányzati hivatalokban jelentek meg az első kezdetleges értékelő módszerek. Az ipari alkalmazásra a XX. század elején, szintén az USA-ban került sor először. A Taylor által proponált módszer a mérhető – normaszerűen megállapított – teljesítményen alapuló technika a két világháború között

„munkatanulmányok” néven önálló diszciplínává vált (KAROLINY M.-NÉ et al., 2004). Külön ki kell emelni, hogy „taylorista” találmány az egyéni teljesítménybérézés. Taylornál az anyagi ösztönzés központi és kizárólagos szerepet tölt be. Szerinte a munkást csak a pénz érdekli, csak a magasabb bér ellenében hajlandó nagyobb teljesítményt nyújtani. E felfogás alapján alakult ki az a nézet, miszerint a taylorizmus az embert „homo oeconomicus”-nak tekinti, aki kizárólag pénzért hajlandó bármit csinálni (LÁCZAY, 2005). TAYLOR (1983) több alkalmazott teljesítményének egyidejű mérését nem javasolta, illetve csak ott alkalmazta, ahol feltétlenül szükséges volt. Úgy vélte, hogy a csoportmunka majdnem mindig a jövedelem csökkenéséhez vezetett. A következő gondolatával teljes mértékig egyet értet: „igen hamar elmúlik az az idő, amikor még egyedül, a környezet segítségével nélkül lehet nagy egyéni teljesítményeket elérni. Eljön viszont az az idő, amikor komoly dolgokat csak olyan együttműködés eredményezhet, amelyben mindenki olyan funkciót tölt be, amelyre a legalkalmasabb, megőrizve egyéniségét, de maximumot nyújtva a saját posztján. Senki sem veszti el személyes kezdeményezőkézségét, eredeti ötleteit, de ezek felhasználása irányítottan, más emberekkel harmóniában történik.”

A taylorizmus egyeduralma hamar megdőlt, mert a munkások kis százaléka tudott csak olyan módon dolgozni. Világossá vált számukra, hogy nagyobb intenzitású munkával a teljesítmények egy ideig nagyobb keresetet biztosítanak számukra, de egy idő után a darabbér csökkenéséhez fog vezetni. Míg Taylor a munkafolyamat tárgyi eszközeit vette figyelembe, addig Scott és Mayo kimutatták a munkahelyen belüli emberi kapcsolatoknak a jelentőségét. Azzal a felismeréssel, hogy az emberrel nem mint egyszerű munkagéppel, hanem mint személyiséggel számolnak, akinek van múltja, jelene és jövője, akinek vannak célkitűzései, vágyai, együtt járt az a felismerés is, hogy a munkahelyre való belépéssel nem hagyjuk a gyárkapun kívül egyéni életünk problémáit, konfliktusait. Úgy vélték, hogy az embernek mint személyiségnek a figyelembevétele szükségessé teszi a dolgozó ember üzemén kívüli körülményeinek figyelembevételét is (MOLNÁR, 1973).

Személyiségjegyek alapján már az első világháborúban válogattak katonatiszteket, a későbbiekben pedig értékesítési ügynökök kiválasztására használták a grafikus értékelő skálákat az Egyesült Államokban. Kezdetben a skálákat (főként a gazdasági recesszió idején) létszámleépítésekre használták és még több évig nem vonatkozott a felső vezetésre (BAKACSI et al., 2006).

A második világháború után a közszolgálati és az üzleti szervezetekben egyre több területen egyre több alkalmazotti kategóriára kiterjesztve alkalmazzák a világ fejlett gazdaságú országaiban a különböző formális értékeléseket (KAROLINY M.-NÉ et al., 2004).

A személyzet értékelését, az amerikai ipari környezetben, 1950 körül vezették be szélesebb körben (TIFFIN – MCCORMICK, 1968).

A grafikus értékelő skálák továbbfejlesztése a hatvanas években indult meg, először a kényszerített szétosztás, valamint a kritikus esetek technikájának alkalmazásával (MURPHY – CLEVELAND, 1995). Ebben az időben az Egyesült Államokban végzett felmérés tanúsága szerint a felmérésben résztvevő vállalatok 61%-a rendelkezett valamiféle értékelési rendszerrel (BAKACSI et al., 2006). Egy 400 amerikai vállalatnál végzett felmérés adatai szerint a vállalatok több mint fele használt szakmai teljesítményértékelést (TIFFIN - MCCORMICK, 1968). Egy másik, 1964-ben, 955 cégre kiterjedő tanulmány (BASS - BARRETT, 1972) szerint a cégek 71%-a használt teljesítményértékelési rendszereket a fizetések megállapításához.

A hetvenes évek végére a százalékok emelkedtek: ekkorra már az önkormányzatok 100%-a, az állami intézményeknek pedig 76%-a rendelkezett valamiféle értékelési rendszerrel (BAKACSI et al., 2006).

1970 után a személyzet értékelése széles körben terjedt tovább az Egyesült Államokban és az európai országokban. Pszichológiai tanulmányok sora jelent meg a témában, ami a kiválasztási és menedzseri képességeket értékelő tesztek felvirágzásához vezetett (FLETCHER - PERRY, 2001).

A hetvenes évek közepétől a teljesítményértékeléssel foglalkozó kutatók szemléletmódjára a kognitív információ feldolgozás volt a jellemző (BRETZ et al., 1992; ILGEN et al., 1993). Sok kutató úgy tekintett a teljesítményértékelés folyamatára, mint kognitív tevékenységek eredményére (BORMAN, 1978; COOPER, 1981; FELDMAN, 1981; DENISI et al., 1984).

A globalizáció fokozza ezt a folyamatot, és 1980 körül megjelenik a teljesítménymenedzsment fogalma is. A mai szervezetek dinamikusabbak, rugalmasabbak és nyitottabbak (CASCIO, 1995), egyre nagyobb szerepet kap a visszacsatolás, a több értékelő által végzett értékelés és a 360°-os visszacsatolás. A növekvő érdeklődés a szervezetek részéről több kutatási irányvonal születését tette lehetővé (LANDY - FARR, 1980; ARVEY - MURPHY, 1998; FLETCHER - PERRY, 2001).

A nyolcvanas évekre már általánosságban elmondhatjuk az Egyesült Államokra vonatkozóan, hogy a teljesítménymenedzsment elterjedt EEM gyakorlattá vált. A teljesítménymenedzsmentet kezdetben csak adminisztratív jellegű döntéshozatal megtámogatására használták, például előléptetés, elbocsátás, fizetésemelés (BAKACSI et al., 2006).

DUBRIN (1981) megállapította azokat az etikai és szakmai kritériumokat, amelyeket minden értékelt és értékelő esetében érvényesíteni kell. Fontosnak tartja, hogy az értékelés releváns és elégséges információkon alapuljon és, hogy az értékelt személy aktív szerepet játsszon, kifejezhesse álláspontját. Véleménye szerint az értékelést ki kell egészíteni okozati és motivációs információkkal, azt írásban és részletesen célszerű elkészíteni. Ajánlatosnak tartja a megfelelő visszacsatolást vélemény formájában és az értékelés eredményeinek hasznosítását a karriermenedzsment programokban, tanácsadási programokban.

Egy 1985-ben készült felmérés szerint megállapítható, hogy jelentősen nőtt az értékeltek, nem menedzseri kategóriába tartozó alkalmazottak köre, illetve már a hierarchia felső fokozataiban is jellemző volt az értékelés (KAROLINY M.-NÉ, 1994).

A kilencvenes évek végén már idehaza is készült néhány- ugyan nem túl nagy mintára épülő-, de már többé-kevésbé általánosítható megállapításokra lehetőséget adó felmérés a gyakorlati munkáról. Az egyik ilyen munka lényeges különbségeket azonosít a '80-as, illetve a kilencvenes években tipikus személyzetmenedzselési megoldások terén. Megállapították, hogy a formális teljesítményértékelés a '90-es évekre nagyobb szerepet kapott (TARDOS, 1998).

A teljesítménymenedzsmentnek az 1980-as évek végén és az 1990-es években a gyökeres átalakulására fontos ösztönzőként hatott az a felismerés, hogy a cégeknél hagyományosan alkalmazott teljesítménymutatók egyáltalán nem feleltek meg a kívánt céloknak (HAYES – ABERNATHY, 1980; KAPLAN, 1984).

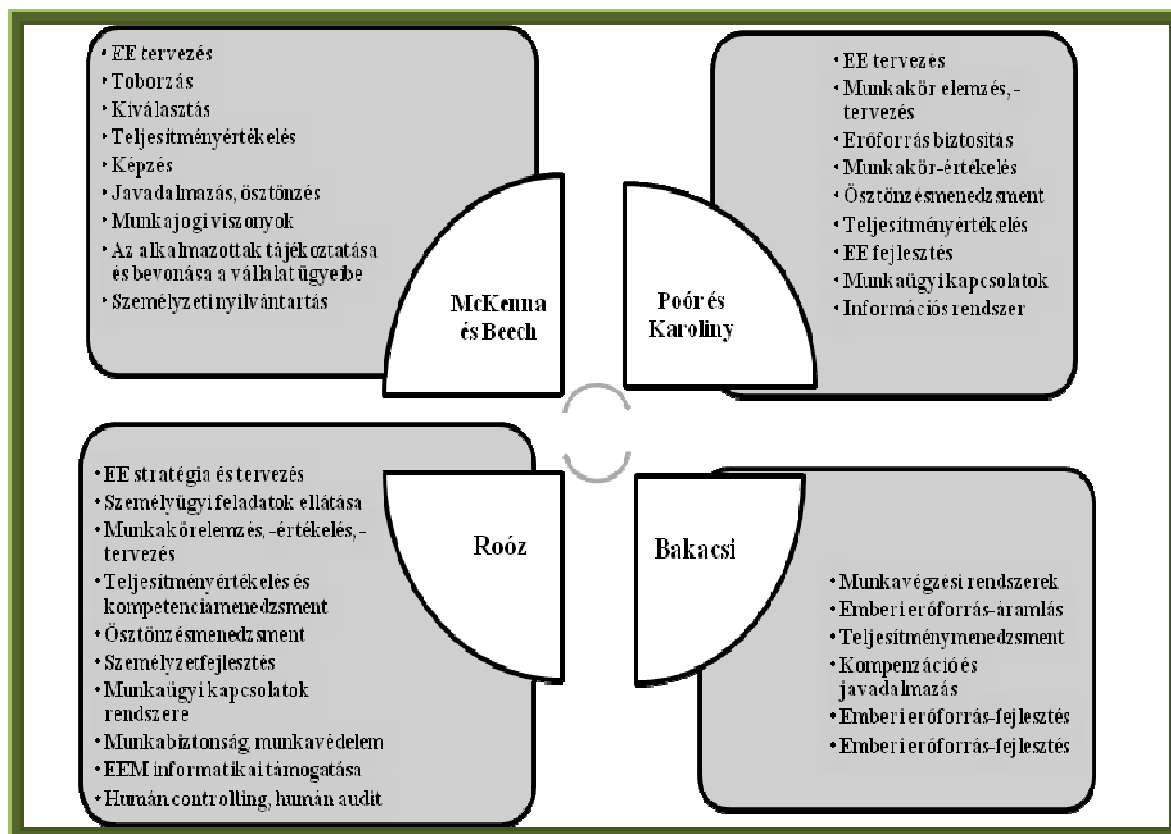
Az elmúlt néhány évben a teljesítménymenedzsmentről s hatékony, gyakorlati megvalósításáról alkotott ismereteink gyökeresen megváltoztak. A 90-es években gyakran csupán egy módszer volt, mely a bonyolultabb teljesítményértékelő rendszer leírására szolgált. Sokszor inkább csak azért használták a módszert, hogy valamifajta minősítést adjon a fizetési döntésekhez, nem pedig olyan folyamatok sorozataként, amelyek a szervezetek és egyének számára egyaránt lehetővé teszik, hogy hatékonyan a teljesítményorientált kultúra kialakítására és fenntartható fejlesztésére összpontosítsanak. A teljesítménymenedzsment a 90-es évek elején új értelmet kapott: folyamat, melyben megoszlik a tudás arra vonatkozóan, hogy mit és hogyan kell tenni ahhoz, hogy el is éri a kitűzött célokat, továbbá az emberek kezelésének, irányításának olyan megközelítését jelenti, amely valószínűbbé teszi a sikerességet (ARMSTRONG – MURLIS, 2005).

Magyarországon főleg az állami szférában működött a teljesítményértékelés, amely azonban a lehetséges funkcióit tekintve nem igazán örvendett széleskörű felhasználásnak. A teljesítményértékelési gyakorlatra leginkább a személyközpontú jutalmazási rendszer

elnevezést alkalmazták, mivel a jutalmak meghatározásának az elve a legkevésbé sem a tényleges teljesítményen alapult, hanem sokkal inkább a személyes kapcsolatokon. Ebben a rendszerben a vezetők legfontosabb érdeke a hatalom megtartása és megerősítése volt, így az irányukba megnyilvánuló lojalitást jutalmazták a leginkább, valamint azokat a személyeket, akik a legkevésbé veszélyeztették a vezető pozícióját. Abban az esetben is így döntöttek, ha azzal az alkalmatlanoknak kedveztek a jól teljesítőkkel szemben, ezt nevezték el kontraszelekciónak (HUNYADY, 2002). Ez a személyközpontú jutalmazási rendszer bizalmatlanságot, elégedetlenséget váltott ki az alkalmazottakból, az egész folyamatot igazságtalannak érezték. A tanult tehetetlenség miatt azonban úgy gondolták, hogy képtelenek változtatni a helyzetükön. Ezek miatt az értékelték az egész teljesítményértékelési folyamatot negatívnak minősítették, ami pedig begyűrűzött az emberi erőforrás menedzsment más területeire is (PEARCE et al., 1994).

A hazai teljesítményértékelési gyakorlat tulajdonképpen a rendszerváltást követő időszakban átalakult: míg a korábbi években a bizalmatlanság, szorongás, alacsony önértékelés és tehetetlenség érzése jellemezte a beosztott-vezető kapcsolatokat, mára ez a piac átalakulásának, valamint a személyzeti munkakörben dolgozók szemléletváltásának köszönhetően a formális teljesítményértékelés a szakmai tevékenység színvonalának egyik fő mutatója. A teljesítményértékelés a megváltozott szemlélet, az újfajta szervezeti kultúra elvárásainak közvetítőjeként is szolgált (egyfajta üzenethordozó funkció) a munkavállalók, alkalmazottak felé (MÉSZÁROS Á., 2005).

A 2. ábra néhány szerző álláspontját tükrözi az EEM területeinek csoportosításával kapcsolatban. Mindegyik megközelítésről elmondható, hogy a teljesítménymenedzsment fellelhető az emberi erőforrás menedzsment funkciói között. Bizonyos eltérés tapasztalható az egyes szerzők álláspontjai között, többek között az, hogy ROÓZ (2006) külön figyelmet fordít a biztonságmenedzsmentre és a feladatok közé sorolja a humán controllingot. Más szerzők is kiemelték a biztonságmenedzsment fontosságát az emberi erőforrás menedzsment funkció közül (MIKÁCZÓ, 2007; HAJÓS – MIKÁCZÓ, 2008). BAKACSI et al. (2000) szerint fontos perspektívaváltozás figyelhető meg az emberi erőforrás gazdálkodás területén is: elterjedni látszik a hagyományos, funkcionális logikát felváltó általánosabb jellegű rendszerszemlélet. Az EEM területén általános jellegű folyamatokat fogalmazott meg. Ugyanakkor látható, hogy mindegyik csoportosítási módnak szerves eleme az általam vizsgált teljesítménymenedzsment.



2. ábra: **Az emberi erőforrás menedzsment területei**

Forrás: McKENNA – BEECH (1998), POÓR – KAROLINY M.-NÉ (1999), BAKACSI et al. (2000), ROÓZ (2006) alapján saját szerkesztés

GUEST (2011) megfogalmazása szerint egy jól működő emberi erőforrás menedzsment rendszer alapfeltétele a hatékony teljesítménymenedzsmentnek. Magyarországon 2009-ben a HR helyzetét kutatták a HR Tükör keretein belül. Ennek a vizsgálatnak része a HR-rendszerekkel való elégedettség felmérése is. A teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatban megállapították, hogy bár a vezetők fontosnak ítélik meg, de erősen elégedetlenek vele (BOKOR, 2011).

Számos amerikai vizsgálat számolt be arról, hogy a szervezeteknek megközelítőleg csak a 20%-a tartja eredményesnek a szervezetükben működő teljesítménymenedzsment rendszert, míg egy későbbi több nemzetet átfogó vizsgálatban a válaszolóknak mindösszesen 5%-a volt elégedett vele (BARRIER, 1998). Ez az eredmény felhívta a figyelmet a teljesítménymenedzsmentre, annak fejlesztési szükségességére és ennek hatására egy későbbi vizsgálat során már Amerikában a humán erőforrás menedzsment területei közül a teljesítménymenedzsmentet tartották a legfontosabbnak, amelynek használata és jelentősége a HR szakemberek véleménye szerint a jövőben csak mind inkább nőni fog (HAYS – KEARNEY, 2001).

A teljesítménymenedzsment területén jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. A jelenlegi változás irányai között említhető, hogy a minősítés a korábbiaknál kevesebb célra és ezen belül sokkal inkább a „puhább” célokra összpontosul (pl. személyiségfejlesztés) és a minősítés fő célja a feladatok és meghatározott más fontos szempontok értékelése. Kiemelendő, hogy erőteljesebben igazodnak a szempontok a dolgozók alkalmazási feltételeihez, másként minősítik pl. a külső szolgálati helyeken dolgozókat, a képzésre javasoltakat, a vezető beosztásúakat. A korábbiaknál nagyobb szerepet kapnak a személyes megbeszélések a kérdőívek kizárólagosságát megtörve. Fontos megállapítani, hogy az értékelési folyamat nem korlátozódik az előjáró szubjektív véleményeire, gyakran erre felkészült értékelő központ (Assessment Center) tárja fel a potenciális teljesítményeket (DIENESNÉ, 2005).

LOSEY et al. (2006) véleménye szerint a kölcsönös befektetés szemlélete a csapatra és a szervezetre irányítja az alkalmazottak figyelmét. Az egyéni kiválóság csak kis részét képezi az átfogó teljesítménymenedzsmentnek. A teljesítménymenedzsment kritériumait és eljárásait a tágabb közreműködéssel kapcsolatban kell kialakítani. Az egyéni értékelés mellett a társakkal közösen és csapatban végzett munka felbecsülése is bevett módszer az értékelési eljárás során.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a teljesítménymenedzsment egy fejlődési folyamat eredménye, melynek kezdete az 1900-as évekre tehető, azóta folyamatosan változik és alakul. Az 1950-es években a menedzsment gondolkodás kialakulásával jelenik meg először az EEM, melynek egyik fontos területe a teljesítménymenedzsment. Jelenleg igen fontos szerepet tölt be az EEM funkciói között, bár még több területe fejlesztésre szorul, mégis úgy gondolom, hogy a legnagyobb lépést megtette, ugyanis a vezetők felismerték jelentőségét és egyre több figyelmet, energiát fektetnek a rendszer kiépítésére.

2.2. A teljesítménymenedzsment folyamata

Ebben a fejezetben kerül bemutatásra a teljesítménymenedzsment folyamata és értelmezése, az, hogy milyen feladatcsoportokból, funkciókból tevődik össze. Szakirodalmakra támaszkodva ismertetem a teljesítménymenedzsment fogalmát, célját, bemutatom funkcióinak saját összeállítását. Kitérek a teljesítménymérés és –értékelés fogalmainak tisztázására és kapcsolatára a teljesítménymenedzsment rendszeren belül.

A teljesítménymenedzsmentet sokan tévesen egy új teljesítményértékelő rendszernek gondolják, pedig ez a fogalom sokkal többet takar ennél. Valójában a teljesítménymérés csak egy részét képezi a teljesítménymenedzsmentnek. A teljesítménymenedzsment egy jövőorientált

rendszer, melynek célja - amellet hogy az elérendő célok megvalósulását nyomon kövesse -, a szervezet által kitűzött célok 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 a célok megvalósításában, azonosuljanak a célokkal, azaz érdemes lehet a szervezeti és egyéni célok összehangolása. A feltételek közé sorolható továbbá, hogy az alkalmazottak tudják, értsék, hogy mit várnak el tőlük, a célok megfelelő lebontása történjen meg az egyes üzleti területek számára és álljon rendelkezésre a célok eléréséhez 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 teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből álló változó (DAJNOKI, 2007). LONG (1987) és SZAKÁLY (2005) szerint a teljesítménymenedzsment pedig 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 milyen jól 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 menedzselésének 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 vezetők 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 teljesítmény menedzselése a hatékony vezetés egyik természetes megnyilvánulása. Az üzleti stratégiához illeszkedően választott tervezési paraméterei segítségével hatékonyan támogathatja annak megvalósulását a kultúraalakítási potenciál révén

is. A teljesítménymenedzsmentnek haszonnal kell járnia mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára, kielégítve az érintettek sokrétű igényeit. A megfelelően kialakított teljesítménymenedzsment rendszer segítheti a szervezetet céljai elérésében azáltal is, hogy produktív alkalmazottakat fejleszt (SATTERFIELD, 2003).

FLETCHER – WILLIAMS (1985) a teljesítménymenedzsment két alapvetően különböző formáját azonosította, amelyek egymással konfliktusban lehetnek, az alkalmazott munkáját megítélő, illetve az alkalmazott fejlesztésének elősegítését szolgáló teljesítménymenedzsment. 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 menedzsmentnek alaposan meg kell fontolnia, hogy mi legyen az elsődleges célja a teljesítménymenedzsment rendszernek, és biztosítani 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 teljesítményeket vennék figyelembe a javadalmazás során, és az értékelés során kapott eredményeket összekapcsolnák a jövőbeni célkitűzésekkel. Ne csak egy részére összpontosítsanak, hanem az egész folyamatra, és tulajdonképpen pont ez lenne a lényege a menedzsment rendszernek.

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

A teljesítménymenedzsmentnek alapvetően két típusú célját lehet megkülönböztetni, az értékelő és a fejlesztő célt. 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 célokat, azokat a területeket, ahol javítani lehet a teljesítményen. Ugyanakkor átfedés is van a két cél között. A múltbeli teljesítmények fontos alapul szolgálnak a jövőbeli célok 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.

Több empirikus kutatás is bizonyította, hogy a fizetésnek közvetlen pozitív befolyásoló hatása van az alkalmazottak teljesítményre (HECHLER - WIENER, 1974; PRINCE – LAWLER, 1986; GNEEZY - RUSTICHINI, 2000), míg más kutatások egyéb tényezőket találtak fontosabbnak, mint pl. a megbecsülést vagy az önállóságot és felelősséget (BROCKNER, 1985, 1988; ARYEE - LUK, 1996; TAN - PENG, 1997).

Több kutató úgy véli, hogy a fizetés nagysága nagyon fontos visszajelzés a szervezettől az alkalmazottak irányába, mert azzal közvetítik azt a fontos üzenetet a dolgozók számára, hogy mennyire fontosak a szervezet számára (FRANK, 1985; MILKOVICH - MILKOVICH, 1992; THIERRY, 1992, 1998, 2001).

2005-ben KAROLINY M.-NÉ (2005a) Magyarországon működő szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek működési jellemzőit tárta fel. 77 versenyszektorban működő vállalat került a mintába, melyek mindegyikénél alkalmaznak formális teljesítményértékelést. Megállapította, hogy a TÉR-t alkalmazó 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 TÉR-t 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 a TÉR következtében.

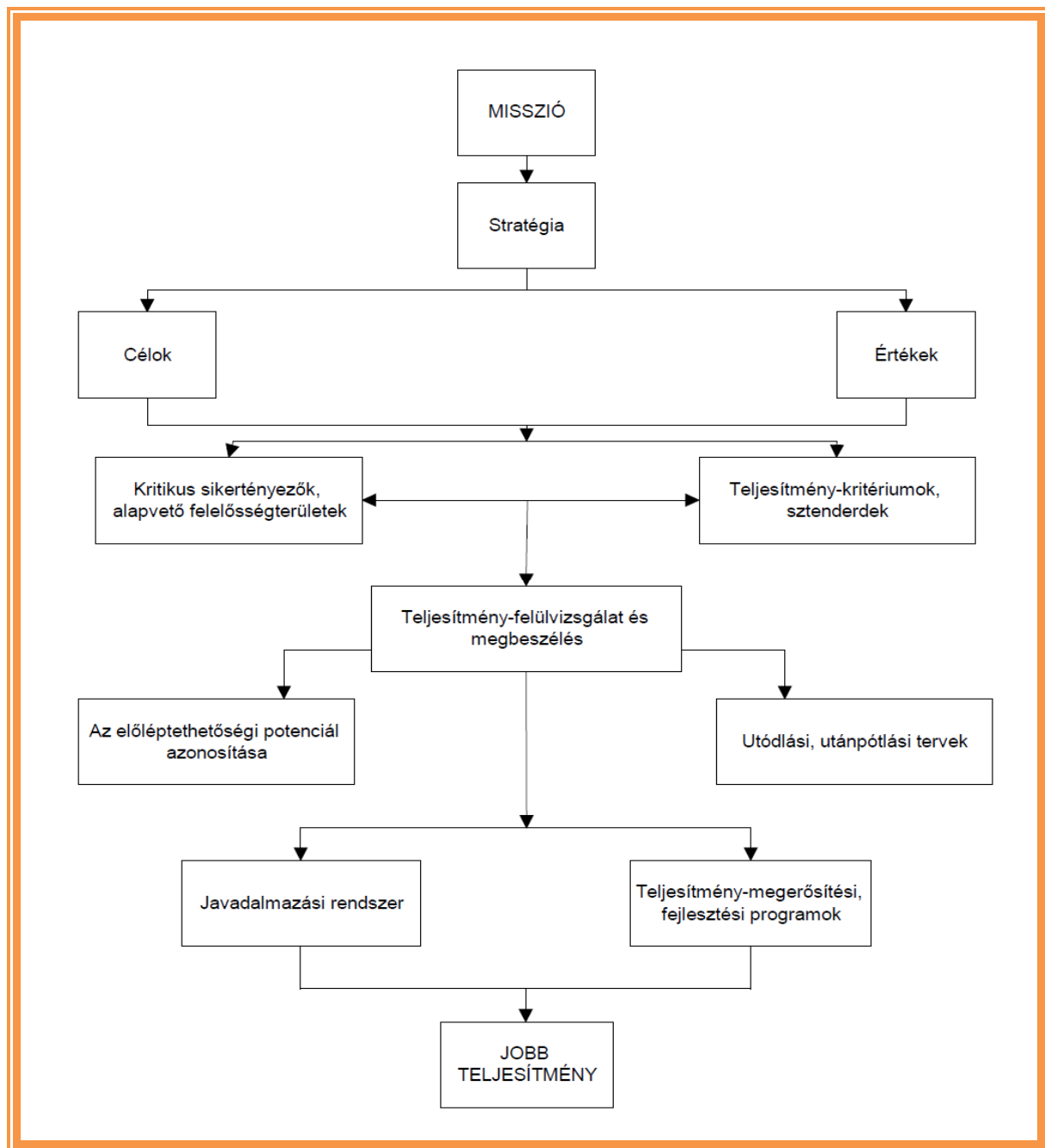
BOHLANDER et al. (2001) megállapította, hogy elsősorban a kompenzációs döntések megalapozására szokták a vállalatok nemzetközi szinten is használni teljesítménymenedzsment rendszert, továbbá teljesítmény visszacsatolására és az egyéni erősségek és gyengeségek azonosítására; a tréning és fejlesztési igények 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 az ígáslovak motivációját, hogyan használhatja ki legteljesebben a sztárokból rejlő lehetőségeket és távolítja el a hasznavehetetleneket a szervezetből.

JUHÁSZ CS. (2011) vizsgálatai alapján megállapította, hogy a teljesítménymenedzsment három legfontosabb célja a visszajelzés, a kiválasztás hatékonyságának az értékelése és a relatív érdem értékelése. A teljesítménymenedzsment 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 a 3. ábra szemlélteti. 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 teljesítményértékelési rendszer alkotja, körülbástyázva sok más módszerrel, technikával (KAROLINY M.-NÉ, 2004).



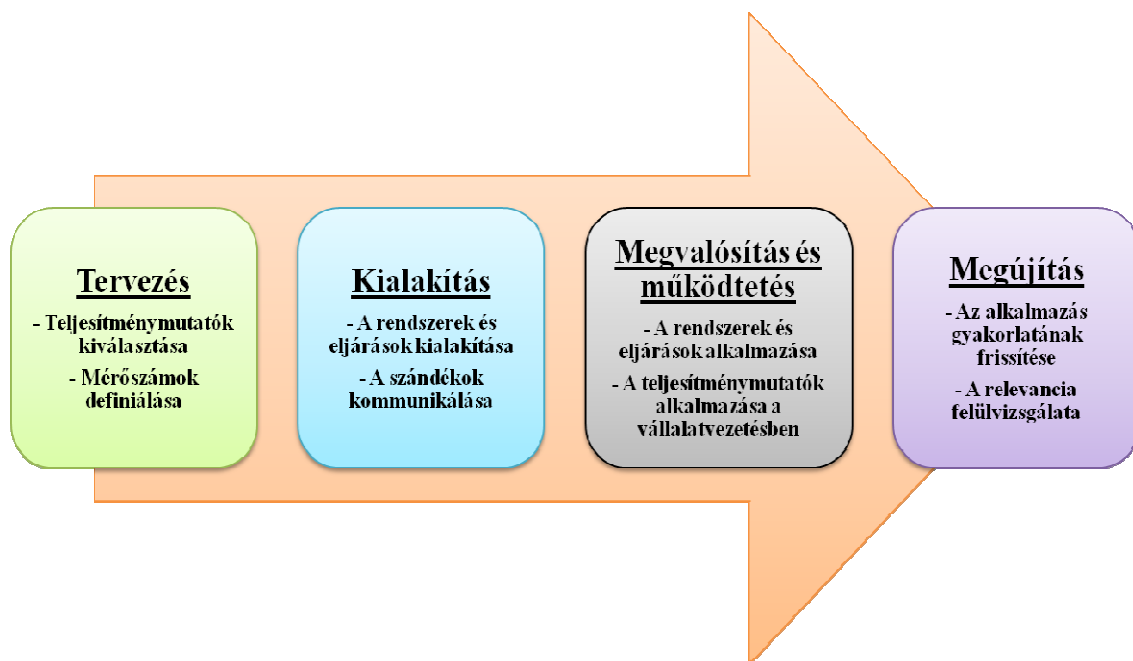
3. ábra: **A teljesítménymenedzselés integratív jellege**

Forrás: KAROLINY M.-NÉ (2004)

Véleményem szerint is előnyös a teljesítménymenedzsment integratív jellegének hangsúlyozása, ugyanis összefogja, egységes keretbe foglalja a mérést – értékelést – fejlesztést – javadalmazást. Ugyanakkor hiányolom a fenti modellből a követelmények, elvárások megfogalmazásának hangsúlyozását, ugyanis az előzetes követelmények megfogalmazása nélkül nincs értelme magának a mérésnek sem.

A teljesítménymenedzsment ciklus kiindulópontja a teljesítménymérési rendszer megalkotása. Egy teljesítménymérési rendszer kifejlesztése mögött négy alapvető folyamat húzódik meg

(4. ábra). Az első a mutatók tervezéséhez kapcsolódik: meg kell értenünk, hogy kell mérnünk, és meg kell határoznunk a mérés módját. 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.



4. ábra: **A teljesítménymérés négy alapvető folyamata**

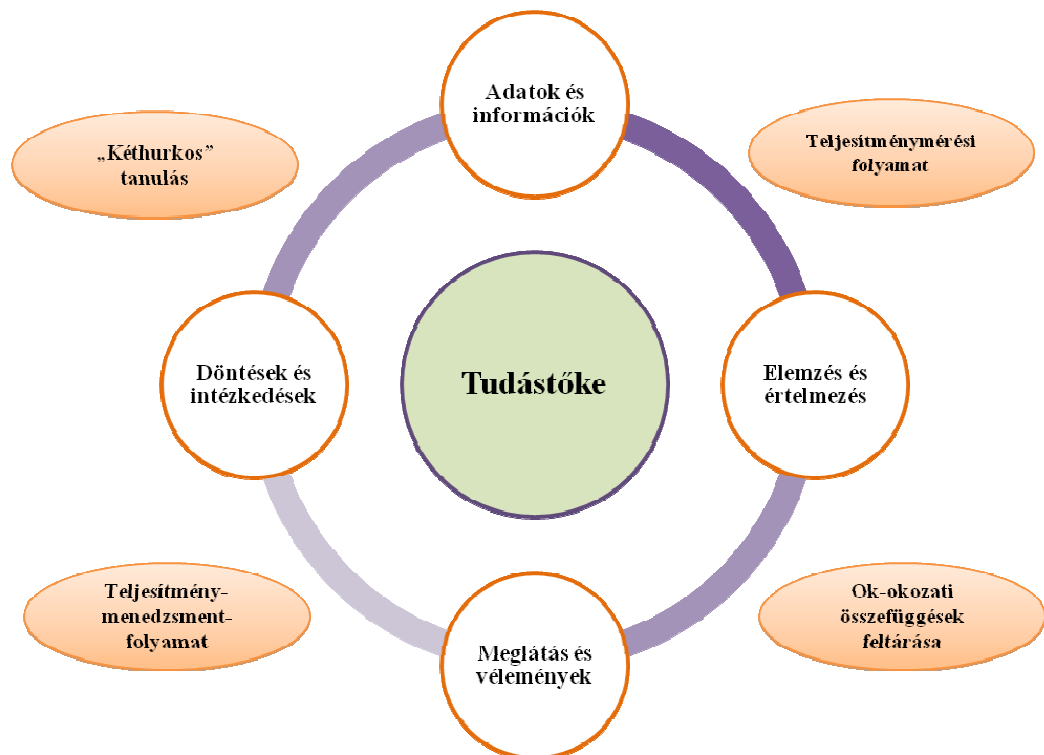
Forrás: NEELY et al., 2004

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 teljesítménymérés végrehajtása előfeltétele a

teljesítményértékelésnek, tehát a teljesítmény értékelését csak ezek után lehet elvégezni, a kapott mérési adatok következtében.

A szervezeteknél számos okból mérik az alkalmazottak teljesítményét. Hagyományosan azért, hogy összevessék a közelmúlt vagy a jelen tényleges teljesítményét a célkitűzésekkel, a külső szabályozásokkal vagy a belső irányelvekkel, nyomon kövessék a teljesítményben érzékelhető hiányosságokat és figyelemmel kísérik 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).

NEELY et al. (2004) tovább folytatta a gondolatát és a teljesítménymérést beépítve egy ciklusba, megalkotta a teljesítménymenedzsment fázisait, melyet az 5. ábra szemléltet.



5. ábra: Az „adatoktól a döntésig” ciklus
Forrás: NEELY et al., 2004

A ciklus az adatok és információk begyűjtésének teljesítménymérési 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).

Az 5. 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 teljesítménymérést követi egy kulcsfontosságú funkció, a teljesítményértékelés. 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.

A hazai és külföldi vizsgálatok szerint a teljesítménymenedzsment rendszerek gyakran tartalmaznak olyan teljesítménymutatókat, melyek rosszul definiáltak, csak elvétve kapcsolódnak egymáshoz és nincsenek összhangban a szervezet stratégiáival, folyamataival vagy képességeivel. A közelmúltban több nemzetközi kutatás is foglalkozott a teljesítménymenedzsment mutatórendszerével. Kifejtették a pénzügyi mutatószámok jelentőségét és megállapították az alkalmazhatóság feltételeit a szervezeti méret függvényében (FAKHRI et al., 2011; ROY, 2011). Lényegében sok teljesítménymérési rendszer azt eredményezi, hogy a menedzserek és alkalmazottak inkább rombolják, mintsem teremtik az értéket egyszerűen azért, mert a rendszer rendellenes viselkedésmintákat ösztönöz. Túl sok adat és túl sok erőfeszítés megy veszendőbe, túl magasak a költségek, a teljesítménymutatókat nem kommunikálják egyértelműen, nincsenek összhangban egymással, gyengén kötődnek a javadalmazási módszerekhez. Az emberek nem értik meg őket, nem bíznak meg bennük, kijátsszák őket (NEELY et al., 2004). Éppen ezért a teljesítménymenedzsment alapelveit érdemes szem előtt tartani, tehát fontos az ésszerűség, hasznosság, általános jelleg, egyöntetűség, állandóság és időszakos jelleg, folyamatosság, nyíltság, objektivitás, konkrét jelleg és rugalmasság (DIENESNÉ, 1999).

A szervezeteknek dinamikusan kell megválasztaniuk, hogy milyen dolgokat mérnek. Az új teljesítménymutatók bevezetése mellett folyamatosan selejtezniük is kell a régieket. Rendszeresen ki kell értékelni, hogy a meglévő mutatók megfelelőek-e a vállalat számára.

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. Bár minden funkció megléte elengedhetetlen a hatékony működés szempontjából, mégis kiemelhető a teljesítményértékelés központi szerepe. Természetesen csak abban az esetben, ha a teljesítménymérés megfelelően történik, és ha hatékony a szervezeti kommunikáció. A teljesítménymérés és –értékelés között meghúzódo 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.

2.3. A teljesítményértékelés módszerei, a teljesítményértékelő beszélgetés

Jelen fejezetben a teljesítménymenedzsment központi elemének tartott teljesítményértékeléssel foglalkozok. Ismertetem a teljesítményértékelés során alkalmazható módszereket, azok néhány csoportosítását. A fejezet másik részében a teljesítménymenedzsment további funkcióját, a teljesítményértékelő beszélgetést mutatom be, tehát a visszacsatolás lehetséges céljait és formáit emelem ki.

Az értékelési folyamatban többféle kérdést vizsgálhatunk: a személyiséget, a magatartást, az eredményeket. Az értékelés történhet kvantitatív vagy kvalitatív eszközökkel. A kvalitatív vagy minősítő értékelés gyakran egy egyszerű strukturálatlan leírás, más esetekben bizonyos szempontok szerint történik. A kvalitatív értékelés gyengesége az, hogy fontos kérdéseket figyelmen kívül hagyhat és hogy az így készített különböző értékelések nem összehasonlíthatóak. A kvantitatív értékelésben - amennyiben a tényezők nem mérhetők vagy számszerűsíthetők közvetlenül - leggyakrabban skálás értékelést használunk. Az általában ötfokozatú skála a "kiváló" értékeléstől a "gyenge" vagy "nem megfelelő" értékig terjed. A korszerű gyakorlat egyre inkább eltér a minősítő típusú értékeléstől, és keresi a számszerűsíthető, kvázi kvantitatív megoldásokat. A kvantitatív típusnál használt skálás értékelésnél gyakran megfigyelhető közepes minősítés elkerülése céljából használhatunk páros számú fokozatot tartalmazó, pl. hatfokozatú skálát. A közepes minősítés mögött állhat az, hogy az értékelő nem ismeri elég jól az értékelt személyt, nem képes a minőségi szinteket elkülöníteni, vagy nem eléggé biztos a dolgában, illetve az is előfordulhat, hogy nem akar túl keményen ítélni (GYÖKÉR, 2004).

KAROLINY M.-NÉ (2005c) megállapította, hogy a mintájában szereplő szervezetek többségénél még papír alapon történik az értékelés, de 40%-uknál már megjelent az elektronikus alapú értékelés is. A cégek jellemzően nem egy típusú technikát használnak. Értékelőlapjaikon legalább kettő (MbO-jellegű, plusz egy másik), de jó néhány helyen több

értékelő technika, illetve többféle teljesítmény-kritérium is szerepel. Népszerűek a különböző skálák, melyek általában ötfokozatúak.

Alapvetően két értékelés különíthetünk el egymástól, a formális és az informális értékelést. A vezetők gyakran végiggondolják, beosztottaik milyen jól dolgoznak, ekkor informális rendszerről beszélhetünk. Ezt a véleményalkotást általában politikai és személyközi folyamatok befolyásolják - akit jobban szeret az értékelő, az előnyben van vagy lehet a többiekkel szemben. A formális teljesítményértékelés a szervezet által kifejlesztett rendszer, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időszakonként) és módszeresen értékeli, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat, munkakör elvárásainak (KAROLINY M.-NÉ et al., 2004).

A teljesítményértékelő módszerek másik csoportosítási módja lehet az, hogy egyéneket vagy több személyt egyidejűleg értékelnek a szervezeteknél. Ezek alapján az alábbi értékelési módszereket lehet megkülönböztetni:

- *kötetlen formájú jelentés (esszé):* A teljesítményértékelés esszé módszere azt kívánja az értékelőtől, hogy fogalmazza meg írásban az értékeltek erős és gyenge pontjait. A strukturálatlan esszé alkalmazásának egyik problémája, hogy kevés lehetőséget ad az alkalmazottak összehasonlítására, ezért inkább fejlesztési célra használhatók. A másik korlátja az értékelők írásbeli kifejezőképessége lehet.

- *kritikus esetek módszere:* Ma már ritkán használják önállóan, ám több új keletű módszer kiindulópontként épít rá. E módszer használatakor az értékelőtől azt várják, hogy a megfigyelési időszak alatt gyűjtse és jegyezze le az értékeltek munkamagatartásának kiemelkedően jó, illetve nagyon rossz (kritikus) eseteit. Amikor az értékelő visszajelzést ad, kevésbé vádolható elfogultsággal, mint szubjektív, tulajdonságalapú értékeléskor. A módszer másik fontos előnye, hogy munkakör-specifikus és sok konkrét magatartásmintával alátámasztott. Hátrányai között említhetjük, hogy időigényes lehet a lejegyzés, és hogy összehasonlításra nemigen használható, hiszen nem számszerűsíthető, emiatt adminisztratív döntések megalapozására önmagában kevésbé alkalmas. A gyakorlatban a fejlesztési célok teljesítéséhez a különböző osztályozó, rangsoroló módszerek kiegészítéseként használható (WHERRY, 1950; CAMPBELL et al., 1970; BARIZSNÉ, 2003).

- *munkanorma módszere:* A termelőmunkát végzők munkájának megítéléséhez sokáig a ténylegesen elkészült munkadarabok vagy azok előállítására felhasznált idő és az ezeket meghatározó sztenderdek, normák összevetését tartották az ideális megoldásnak. A mai modern nyugati szervezetek közül kevés használja a munkanormát, mint

teljesítményértékelési technikát, illetve néhány esetben a norma csak egy részét képezi a teljesítményértékelésnek (POLÓNYI, 2008).

- *osztályozó/értékelő skálák (BARS, BOS skálák):*

- Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS): Ez a viszonylag új módszer (angol rövidítése: BARS) azáltal csökkenti a tradicionális osztályozó skálák problémáit, hogy a kritikus esetek módszereivel kombinálja azt. Úgy, hogy az új osztályozó skála fokozatait az értékelt munkakör magatartáselemeivel definiálja. E módszer előnye, hogy mivel a skálákat közvetlenül a vizsgált munkakörre igazítjuk, sokkal precízebb, mint a tradicionális skála. A kifejlesztése azonban meglehetősen idő- és költségigényes. A magatartásformákkal jellemzett osztályozó skáláknak sokféle továbbfejlesztett, átalakított változata ismert, ezek közül az egyik a magatartás-megfigyelő skála.

- Magatartás-megfigyelő skála (MMS): Az előzőhöz hasonlóan ez a skála (angol rövidítése: BOS) is épít a kritikus esetek technikára úgy, hogy leírja azokat a magatartásokat, amelyek a munkakör legfontosabb elemeit képezik. A fő különbség a két utóbbi módszer között, hogy a munkakört betöltő által mutatott magatartásforma azonosítása helyett az értékelőnek azt kell megjelölnie, milyen gyakran figyelhette meg az adott magatartáselemet a vizsgálati időszakban (CUMMINGS – SCHWAB, 1973; JUHÁSZ CS. – MINYA, 2007).

- *célközpontos vezetés (MBO):* A legtöbb tradicionális technika a múltbeli teljesítményt ítéli meg. McGregor úgy vélte, hogy ehelyett az értékelő és az értékelt figyelmét inkább a jövőbeli teljesítményelvárás felé kell fordítani. Menedzseri filozófiának, módszernek is tekinthető, melynek segítségével a vezető és beosztottja együtt tervez, szervez, kontrollál, kommunikál és vitázik. E módszer során a közvetlen vezető és beosztottja közösen határozzák meg azokat a célokat, amit a következő időszakban el kell érnie az értékeltnek. Maga a technika ösztönzi, illetve elvárja, hogy a célokat mennyiségben, mérhető formában határozzák meg. E módszer főleg az általa biztosított „részvétel” miatt vált népszerűvé, de problémái természetesen ennek is vannak. Az első például az, hogy csak látszólag könnyű bevezetni, hiszen egyrészt bizonyos készségeket (célmegfogalmazás, interjúzás) igényel, másrészt előfeltétele a vezető és a beosztott közötti bizalom (DECOTIIS – PETIT, 1978; LANDY – FARR, 1983).

- *összehasonlítás:* A rangsoroló módszerek használatakor az értékelőt arra kérik, hogy állítsa sorba beosztottait a legjobbtól a legrosszabbig. Ha az értékelendőek száma meghaladja a húszat, ez igen nehéz feladat. Könnyebben elvégezhető és megbízhatóbb eredményt ad a páros összehasonlítás, illetve a válogató sorba állítás módszere. Az utóbbi esetben az értékelő először a legjobbat, illetve a rangsor másik végére a leggyengébb beosztottat választja ki, majd a következő legjobbat, illetve leggyengébbet és így közelít a közép felé. Kényszerített

szétosztás esetén az értékelőt arra kéri, hogy beosztottait előre meghatározott arány szerint ossza szét a különböző teljesítménycategóriákba (BARIZSNÉ, 2003).

Ezen módszereken felül külön kiemelendő a 360°-os feedback. Lényeges, hogy nemcsak egy irányból – hagyományosan felülről – jövő értékelés történik, hanem oldalirányból – a munkatársaktól vagy ügyfelektől, illetve alulról – a beosztottaktól származóan is. Az értékelés jellemzően kérdőív segítségével történik, melyben az értékelők egyenként jelenítik meg véleményeiket, általában az értékelt kompetenciával kapcsolatban. A 360°-os értékelés indoka és szándéka, hogy több szempontú, így komplexebb és objektívebb képet adjon az értékelt teljesítményéről, kompetenciáiról. Az előző, jóindulatú feltételezéssel szembeállítható egy másik, mely szerint ez a megoldás nem kioltja, hanem éppen összegzi azt az elfogultságot, részrehajlást, torzítást, amelyre minden egyedi emberi megítélés hajlamos. A két szélsőséges feltételezés egyike sem bizonyított (IVANCEVICH - GLUECK, 1986; MURPHY – CLEVELAND, 1995).

A 360°-os értékeléssel kapcsolatos vélemények közül az elsővel értek egyet, úgy gondolom, hogy sok szubjektív megítélés együttese objektív véleményt eredményezhet, több, egy irányba mutató értékelést nagyobb valószínűséggel fogad el mind az értékelt, mind annak közvetlen vezetője. Ettől függetlenül hazánkban még nem terjedt el széles körben. PFAU, B. et al. (2002) megállapították, hogy a nyugati cégek több mint 50%-a használja a 360°-os feedback módszert a teljesítménymenedzsment keretén belül, és a módszer alkalmazása nemcsak a teljesítményt, hanem a szervezeti kommunikációt is javította.

Nagyon fontos elvárás az értékeltek részéről, hogy kapjanak visszajelzést az értékelőktől. Az azonnali visszajelzéssel óvatosan kell bánni, ugyanis kultúrafüggő. Az amerikai üzleti élet gyorsan pörög, így ott felgyorsították a folyamatot. Ázsiában a teljesítményértékelés mindig kemény és sokszor „túl őszinte”, ezért sosem lehet nyilvános. A dél-amerikaiaknál pont az ellenkezője a jellemző, mert képesek keményen vitába szállni egy-egy negatív értékelés miatt (SCHULER et al., 1991). Úgy gondolom, hogy Magyarországon még nem alakult ki egységesen a visszajelzés kultúrája, az azonban megállapítható, hogy felkészült vezetőkre van szükség ahhoz, hogy a kellő őszinteséggel, fejlesztő jelleggel oldják meg a visszacsatolást az értékelők. A következő két vizsgálat eredménye mindenképpen pozitívnak tekinthető, ugyanis JUHÁSZ CS. (2008) vizsgálatai alapján elmondható, hogy teljesítménymenedzsment céljai közül a megkérdezettek a legfontosabbnak az alkalmazottaknak adott visszajelzést jelölték meg. VÁNTUS (2007) megállapította, hogy a vizsgálataiban szereplő szervezetek alkalmazottai elégedettek a vezetői visszajelzések gyakoriságával.

A teljesítmény-visszajelzési módszerek túlnyomó többsége nem nélkülözheti az interjút. Az értékelő beszélgetéssel kapcsolatos tudnivalók nem szűkíthetők le magára az interjúra. A beszélgetésre fel kell készülni, biztosítani kell a kötetlen beszélgetéshez szükséges feltételeket és a találkozó utáni teendőkről sem szabad megfeledkezni. Egy rosszul levezetett interjú konfliktust és elidegenedést eredményezhet, ami semmivel sem javítja az értékelt jövőbeni teljesítményét (HOGG, 1998). A teljesítményértékelő beszélgetés során fellépő hibákat a következő, 2.4. fejezetben részletezem.

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

Az értékelő interjú során háromféle stílust követhetünk: a "közlő és meggyőző", a "közlő és figyelő", valamint a "problémamegoldó" stílust.

A "közlő és meggyőző" stílus lényege, hogy az értékelő közli az értékelt erősségeire és gyengeségeire vonatkozó megállapításokat, és azt, hogy hogyan tudna továbbfejlődni.

A "közlő és figyelő" stílus képviselője a saját megállapításai és javaslatai közlésén túl nyitott az értékelt véleményének befogadására is.

A "problémamegoldó" stílusú értékelő beszélgetés során az értékelő és értékelt közösen tárják fel a munkakörrel kapcsolatos problémákat és azok lehetséges megoldásának módját. Ez a stílus enged legnagyobb teret az értékelt részvételeinek a gondok feltárására, és a megoldási módok meghatározására (GYÖKÉR, 2004).

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

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

Nagyon fontos, hogy minden szervezet a számára legalkalmasabb technikát alkalmazza a teljesítményértékelés során. A módszer megválasztása időigényes folyamat és átgondolt döntést feltételez, ugyanis egy teljesítményértékelő rendszert nem egy évre alakít ki a szervezet. Ennek megfelelően az alapoknak nagyon stabilnak kell lenniük, amit aztán természetesen lehet formálni és változtatni. Véleményem szerint a legelterjedtebb értékelési technika az, amikor valamilyen kvantitatív módszert kombinálnak, kiegészítenek egy kvalitatív módszerrel. Ennek az a nagy előnye, hogy egyrészt a számszerűsítésnek és a mérhetőségnek is eleget tesz a rendszer, ugyanakkor lehetőség nyílik olyan vélemények megfogalmazására, vagy olyan hibák feltárására, ami esetleg például egy skálás értékelési módnál nem kerülne felszínre. Nagyon fontos minden értékelési rendszer esetén, hogy történjen visszacsatolás az értékelt irányába. Úgy gondolom, hogy sok szervezet a teljesítménymenedzsment ezen funkciójára nem fektet elég nagy hangsúlyt, illetve nem éri el minden esetben az értékelő interjú a célját. Nagyon fontos lenne, hogy az értékelők kellő pszichológiai alapismeretekkel is rendelkezzenek, ugyanis egy értékelő interjú hatékony levezetése véleményem szerint ezen szakterület bizonyos kompetenciáit megköveteli. Nagyon nagy odafigyelést követel meg az értékelők részéről az, hogy az alkalmazottak motivációját úgy tudják fenntartani, hogy a visszacsatolás során feltárják az előző időszak teljesítményt, a problémákkal együtt, kitűzik a fejlődési útvonalat a jövőre nézve és mindehhez még társulhat egy olyan helyzet – ami a jelenlegi gazdasági helyzetben elég gyakori – ,hogy az ösztönzési rendszert nem tudják a teljesítménnyel összekapcsolni.

2.4. Problémák a teljesítménymenedzsment folyamatában

A fejezet célja ismertetni a teljesítménymenedzsment rendszerben fellelhető és eluralkodható hibákat. Bemutatom a szervezet, az értékelő oldaláról fellépő problémákat, a fontosabb kommunikációs hibákat. Kitérek arra, hogy az értékelők hogyan alakítják ki szubjektív értékítéletüket és arra, hogy ebben a folyamatban milyen tényezők szolgálhatnak gátként, például sztereotípiák, előítéletek, projekció. Fontos kitérni a méltányosságra is, hiszen az nem más, mint a teljesítmények és az azok következményeinek a külső megítélése, másokhoz való viszonyítása. A fejezet egy másik központi témája a teljesítményértékelő beszélgetés során fellépő lehetséges hibák, mind értékelői, mind értékelt oldalról.

A teljesítménymenedzsment folyamatában számos probléma, hiba merülhet fel, melyeket szervezeti, értékelő vagy kommunikációs hibákhoz lehet sorolni. *Szervezeti hibának* minősül, ha a teljesítménymenedzsmentet nem tartják az EEM gyakorlat szerves részének. Szintén ide sorolható, ha az értékelési célok és a technikák nem megfelelőek, esetleg túl nagy a kényelemre törekvés, azaz az adminisztratív használhatóság elsőbbséget élvez, nincs szervezeti törekvés a célok szétválasztására az interjú során. A szervezet hibát követ el akkor is, ha nem nyújt képzést az értékelőknek és elhanyagolja a szervezeti értékelést, hosszabb időn keresztül változatlanul hagyja az értékelő lapokat, munkaköri leírásokat. *Értékelői hibának* számít az elfogultság, a túlzott szigorúság vagy engedékenység. A 'halo' és 'horn' effektusok komoly veszélyt jelenthetnek. A 'halo' effektus esetén az egyetlen igazán pozitív tényező hatására a többi tényező is felülértékelődik, a 'horn' effektus esetén ennek az ellentéte figyelhető meg, azaz a negatív tényező a többi értéket is „lehúzza”. Hibázik az értékelő, amennyiben a hangsúlyt a közelmúltra helyezi, így a nemrég történt dolgok nagyobb mértékben befolyásolják az értékelést, mint a korábbiak, mely által az értékelés szempontjainak fontosság alapján történő mérlegelése nem érvényesül (ELBERT et al., 1997). Csoportértékelés során gyakran előfordulhat, hogy az alkalmazottakat az értékelteket egymáshoz viszonyítják, vagy nem megfelelően differenciálják őket. A harmadik hibázási lehetőség a *kommunikációs* folyamatban léphet fel, mely esetén a vezető nem győződik meg a célmeghatározó megbeszélésen arról, hogy a beosztott tisztában van-e az elvárásokkal, esetleg nem vonja be a célmeghatározásba. Hibának minősül, ha az értékelő az érzelmeket nem tudja megfelelően kezelni, azaz esetleg képzés hiányában nem rendelkezik megfelelő interperszonális és empátiás készséggel. Ehhez kapcsolható az is, hogy helytelen technikákat alkalmaz a viselkedés befolyásolására (pl.: szidás), így az akcióterv elfogadtatása nehézségekbe ütközik, az értékelő interjút így nem lehet befejezettnek tekinteni (TÓTHNÉ, 2000). PFAU (2004) szerint az embernek önálló, szabad akarata van, amellyel cselekvéseit és ennek révén teljesítményét is képes szabályozni. Éppen ezért gondolom úgy, hogy megfelelő pszichológiai képességekkel a vezetők pozitív irányba mozdíthatják el alkalmazottaikat.

A kutatások szerint ahhoz, hogy a teljesítménymenedzsment folyamata sikeres legyen, meghallgatásra, kétirányú visszajelzésre, tanácsadásra, és az érzelmelek kezelésére van szükség. A tanácsadás és a visszajelzés esetén tovább nőhet a súrlódás a főnök és a beosztott között (HUO – GLINOW, 1995). DEGREGORIO – FISHER (1988) vizsgálatai azt bizonyítják, hogy a beosztottak ott elégedettebbek a teljesítményértékelő rendszer működésével, ahol nemcsak a főnökük ad nekik visszajelzést, de ők is aktív részeseivé válhatnak a folyamatnak.

MALZENICKY (2007a) vizsgálatai során arra a következtetésre jutott, a mindenkori teljesítménymenedzsment rendszer kevésbé tölti be azt a szerepét, hogy ismertté és érthetővé tegye a vállalat jövőképét. Az általa vizsgált vállalatok egyharmadánál ezek az elvárások nem teljesülnek, illetve teljesülésük nem is elvárás. Ezzel ellentétben a rendszer megfelel azon elvárásoknak, hogy az egyéni fejlődést szolgáló célokat tűzzön ki és hogy azokat megfelelően értékelje.

KOVACH et al. (1994) vizsgálatában arra kereste a választ, hogy mi jellemzi a magyar vezetők értékelési gyakorlatát összehasonlítva az angolszász értékelési gyakorlattal. Azokat az eredményeket kapta, hogy a magyar vezetők részletes utasítást adnak, míg az angolszász vezetők csupán a végső célt tűzik ki az alkalmazottak számára, így a dolgozók motiváltabbak és önállóbbak lesznek. A magyar vezetők gyakrabban alkalmaznak negatív visszacsatolást, akkor adnak visszajelzést, ha a dolgozó valamely feladatát nem az elvárt módon végezte el. A magyar vezetők kerülnek a konfliktusokat, és ha fennáll egy konfliktus, nem annak a hatékony megoldási módjain dolgoznak, hanem bürokratikus utakon hivatalos eljárásokat mozgósítanak, mely legtöbbször nem vezet tényleges megoldáshoz. Jellemző a kivételezés, a paternalista vezetési stílus a magyar vezetőkre, és ebből adódik, hogy nem delegálnak felelősségeket, tehát a dolgozók nem tudnak önálló, felelősségteljes döntéseket hozni, vagy teljesítménymotiváltabban működni. A magyar beosztottak a fentiek következtében úgy érezték, hogy nincs igazán hatásuk a szervezeti folyamatokra. Nem kaptak semmilyen visszajelzést teljesítményükre vonatkozóan, ezért gyakran magyarázták a pozitívan/negatívan értékelt eredményeket külső tényezőkkel. Ugyancsak ebből adódóan nem érezték magukat önálló, felelős, teljesítménymotivált személyeknek, kezdeményezőkézségük szintje alacsony volt. Továbbá, mivel nem voltak beavatva a szervezeti döntésekbe, és nem volt világos számukra, hogy bizonyos szervezeti folyamatoknak, pl. a teljesítményértékelésnek mi a következménye, az egész folyamatot bizalmatlanság jellemezte. Elutasították, nem voltak elkötelezettek az értékelés mellett.

A teljesítményértékelési rendszerek elfogadottsága általános probléma a szervezetek életében. Ezzel kapcsolatban REINKE (2003) azt az eredményt kapta, hogy a főnök és a beosztott között lévő bizalom általános szintje a legmegbízhatóbb előrejelzője a teljesítményértékelő rendszer elfogadtságának. KRASZ (2008a) a teljesítménymenedzsment rendszerek igazságosságának vizsgálata során megállapította, hogy a szervezeti szinten meghatározott igazságosság faktorok közül az értékelés következménye, az értékelési tényezők relevanciája, míg az értékelő vezető esetében az értékelő kompetenciája, elfogulatlansága valamint a gyakori és pontos, konkrét visszajelzés gyakorolja a legjelentősebb hatást a TÉR

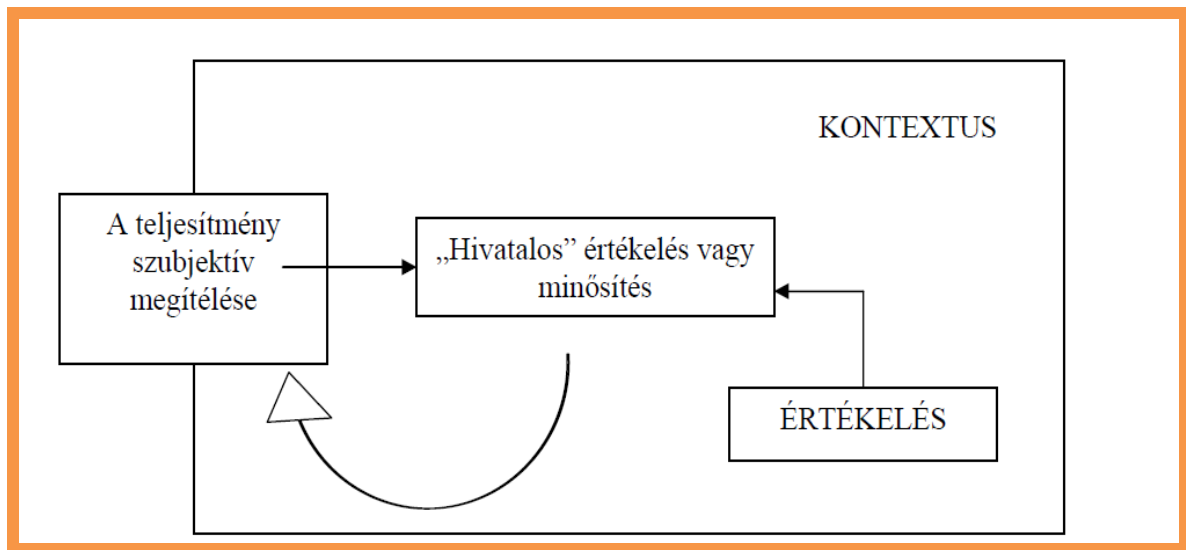
igazságosságára. Kiemeli a vezető-beosztott közti bizalmat, ami véleménye szerint nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a dolgozók igazságosnak érezzék a TÉR működését. A bizalom közvetlenül és közvetve is teljesítménybefolyásoló hatással bír, elősegíti a szervezettel való azonosulást, az önérdeken túli hozzájárulást, a vezetői döntések, eljárások elfogadását. Hasonló eredményeket kapott korábbi kutatások során BROCKNER et al.(1997) és GABRIS – IHRKE (2000).

FAYOL (1984) szerint a sikeres vállalati működéshez bizonyos vezetési elveket kell követni, ezek közül az egyik a méltányosság.

A *méltányosság* elmélet azon a feltevésen alapul, hogy az ember igyekszik másokkal méltányos (igazságos) kapcsolatot kialakítani. Ha ez a kapcsolat valamilyen ok miatt méltánytalanná válik, akkor igyekszik mindent megtenni annak érdekében, hogy az igazságos viszony helyreálljon (UJHELYI, 2001). Az elméletnek három alapkategóriáját lehet megkülönböztetni. Az input minden olyan fizikai, illetve szellemi ráfordítás, ami a munkavégzés során felmerül (szakismeret, munkaidő, fizikai igénybevétel, stb.). Az output az elvégzett munkáért járó díjazás, elismerés. Referenciáknak nevezzük azokat, akikhez viszonyítja az egyén a tetteit és azok következményeit. Az összehasonlítás az egységnyi inputra jutó output értékei alapján három eredményre vezethet. Lehet méltányos (igazságos) a viszony, beszélhetünk alulfizetett helyzetről, de akár túlfizetett helyzetről is. Amennyiben az a méltánytalan szituáció adódik, hogy alulfizetett helyzetet észlelünk, akkor többféle feloldási lehetőség közül lehet választani. Megkülönböztetünk direkt és indirekt akciókat. A direkt akciók közé a reklamációt, az erőfeszítések csökkentését, az állás változtatását és a haragot, elégedetlenséget sorolhatjuk. Indirekt akciónak minősülnek a pszichológiai torzítások, mint ideológiák és magyarázatok keresése, illetve más referencia személy választása. Ezzel ellentétben, de mégis méltánytalan és ritkábban előforduló szituáció az, amikor túlfizetett helyzetbe kerülünk. Ekkor is lehet direkt feloldást alkalmazni, mint a nagyobb erőfeszítést, vagy a büntudatot. Az indirekt akciók is működnek, mely során saját személyiségünket, munkánkat felértékeljük. A leírtak alapján azért megállapítható, hogy az utóbbi, azaz a túlfizetett helyzetekre kevésbé vagyunk érzékenyebbek, mint az alulfizetettek. Az elmélet lényegi mondanivalója az, hogy a motiváció nem az egyén belső feszültégének az eredménye. Az egyén sok esetben nem azt nézi, hogy mit kap ahhoz képest, amit szeretne, hanem másokkal hasonlítja össze magát és az ebből származó feszültség bír motiváló erővel. Az számít, hogy mit kap a másikhöz képest (KISS I., 2009).

A következő modell (6. ábra) szerint a teljesítménymenedzsment lényeges kérdése, hogy az értékelők hogyan alakítják ki *szubjektív értékítéletüket* az értékelt személy teljesítményéről.

Az értékítélet kontextus-függő: alapját a munkakör- vagy szervezet-specifikus teljesítményszterderek képezik.



6. ábra: **A teljesítmény szubjektív megítélése**

Forrás: CLEVELAND et al., 1989

Az ítéletalkotás folyamatában az értékelő sztenderdjeitől függ az észlelt magatartásról kialakított szubjektív folyamat. A kognitív modellek az értékelő kognitív folyamatainak valamint az értékelési hibák figyelembevételével sokkal komplexebb módon képesek megragadni az értékelés folyamatát, ráadásul alkalmasak arra is, hogy az esetleges észlelési vagy egyéb torzításokat figyelembe vegyék és ezekre felhívják a figyelmet (CLEVELAND et al., 1989).

Mivel az *észlelés* aktív, rendkívül összetett folyamat, és a helyes észlelésnek számos akadályja lehet, ezért az értékelők sok hibát követhetnek el. A kategorizálás jelentős torzítások forrása lehet. Ha már egyszer besoroltunk egy személyt egy adott kategóriába, gyakran hajlunk arra, hogy kiválogassuk azokat az információkat, amelyek megerősítik osztályzásunkat, és figyelmen kívül hagyjuk azokat, amelyek ellentmondanak annak. A szabály azonban az, hogy - a későbbi tapasztalatok fényében - meg kell tanulnunk módosítani a kategóriáinkat.

Fontos megkülönböztetni a sztereotípiákat az előítéletektől. *Sztereotípiáról* beszélünk, ha a típusokat jól látható jellegzetességek határozzák meg, és ezek az emberek között széles körben ismertek. Már nagyon korai életkorban elsajátítjuk az elfogult sztereotípiákat, így ezeket nehéz megváltoztatni, könnyen találunk megerősítő bizonyítékokat. A sztereotípia azonban egy idő után – ha nem sikerül megcáfolni – előítéletté merevedhet. Az *előítéletek* ellenséges vagy negatív beállítódások valakivel vagy valamilyen csoporttal szemben, amelyek téves vagy nem teljes információkból származó általánosításokon alapulnak. Fontos megemlíteni, hogy a sztereotípiák nem haszontalanok, vagy helytelenek – általában van

bennük igazság – de mindenképp meg kell győződni róla, hogy az értékelt személy egyedi jellemzői mennyiben azonosak, illetve eltérőek a csoportétól (MÉSZÁROS A., 2006).

A *projekció* létezéséről is tudniuk kellene az értékelőknek, hiszen hajlamosak vagyunk rá, hogy saját érzéseinket kivetítsük másokra. Ez alapvetően a pszichológiai védekező mechanizmusunk része, hogy elhárítsuk magunkról a kellemetlen vagy nehezen elfogadható igazságot. Az érzékelő saját érzelmi állapota befolyásolja a megfigyelt személy érzékelését. Például az a vezető, aki maga is fél a szervezeti változástól, úgy ítéli meg beosztottjait, mint akik ellenállást fognak tanúsítani, ezért nem lehet bennük megbízni.

A pontos érzékelés egy további gátja az a tendencia, hogy a saját érdeklődésünk befolyásolja az érzékelést. Mivel nem lehetséges minden ingert befogadni, ami ér bennünket, azokat választjuk ki, amelyek számunkra, képzettségünk, érdeklődésünk, vagy munkaterületünk alapján fontosak. A személyiség tulajdonságainak észlelése során a helyes ítéletalkotás érdekében olyan eljárásokat kell alkalmazni, amelyek a fenti hibákat minimalizálják (GYÖKÉR – FINNA, 2007).

GREENBERG (1993) a *teljesítménymenedzsment igazságosságának* jól elkülöníthető faktorstruktúráját hozta létre, mely a teljesítménymenedzsment igazságosságának négyfaktoros modellje elnevezést kapta (1. táblázat).

1. táblázat: A teljesítményértékelés igazságosságának négyfaktoros modellje

	strukturális	szociális
disztributív	<u>Értékelési eredmény igazságossága</u> -A teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos, az értékelés eredményét befolyásoló döntési normák. -Értékelés szempontjai.	<u>Személyközi igazságosság</u> Az értékelő bánásmódja: -Amilyen mértékben jellemző a vezetőre az érzékenység, az odafigyelés, a tisztelet megadása.
procedurális	<u>Rendszer igazságossága</u> A szervezeti eljárás igazságossága: -Az értékelő módszer, az értékelési tényezők és az értékelők körének meghatározása. -Az értékeléshez szükséges információk összegyűjtése. -Az értékelés fellebbezési lehetősége.	<u>Információs igazságosság</u> Az értékelői eljárás igazságossága: -Az elvárások tisztázása. -Az értékelés magyarázata, igazolása, tényekkel történő alátámasztása.

Forrás: WALSH, 2003

Az észlelt igazságosság Greenberg által leírt taxonómiája a teljesítménymenedzsment során jól használható keretet biztosít a TÉR észlelt igazságosságának értelmezéséhez. Greenberg modellje a procedurális, disztributív, valamint a strukturális és a szociális szempontok alapján

négy különböző kategória képezhető, amelyek tartalma a teljesítménymenedzsment vonatkozásában a következő:

- Configural justice: az értékelési eredmény igazságossága (strukturális – disztributív) az értékelés eredményét meghatározó elvekre (munkavégzés minősége, mennyisége, erőfeszítés, felelősség), valamint az értékelés eredményét befolyásoló tényezőkre vonatkozik.
- Systemic justice: a rendszer igazságossága (strukturális – procedurális) a teljesítményértékelési eljárás igazságosságára vonatkozik az értékelő módszer, az értékelési tényezők és az értékelők körének meghatározásától kezdve, az értékeléshez szükséges információk összegyűjtésének folyamatán át, az értékelés fellebbezési lehetőségéig.
- Interpersonal justice – személyközi igazságosságba (szociális – disztributív) az értékelő tiszteletteljes és érzékeny bánásmódja tartozik.
- Informational justice: az információs igazságosság (szociális – procedurális) az elvárások tisztázására, az értékelés magyarázatára, igazolására, tényekkel történő alátámasztására vonatkozik, azaz a vezetői eljárás elemeit foglalja magában (WALSH, 2003).

A *teljesítményértékelő beszélgetéssel* kapcsolatos számos hiba léphet fel. Alapvető hibának minősül, ha a beszélgetést vezető nem készül fel kellőképpen a találkozóra. Az időtartammal kapcsolatban is lehetnek problémák, például nem jó, ha kevés időt biztosítanak a beszélgetésre. Előfordulhat, hogy a beszélgetést vezető elfogult az értékelendő személlyel kapcsolatban, ezért hajlamos inkább magát a személyt értékelni, mintsem a teljesítményét. Hibának minősül az, ha azokban a kérdésekben, ahol hiányosságok vagy problémák merülnek fel, elmarad a tanácsadás, illetve ha elmarad a beszélgetések összefoglalása, vagy az elkövetkező időszakra való célok meghatározása. Nem célszerű elsiklani a fölött, hogy a beszélgetés előkészítő szakaszában alaposan elemezni kell az értékelésre kerülő alkalmazott munkakörét, az illető személyi anyagát és azokat a dokumentumokat, amelyek az értékelésre kerülő időszakban keletkeztek (dicséret, fegyelmi, baleset, figyelmeztetés, stb.). Ezen kívül feltétlenül tanulmányozni kell az előző teljesítményértékelő beszélgetésben rögzített célkitűzéseket. Amennyiben az értékelést nem a közvetlen vezető végzi, konzultálni kell a dolgozó közvetlen irányítójával is. Ha az értékelő rendszerben használunk önértékelést, akkor ezt feltétlenül tanulmányozni kell (KISS P. I., 1994).

Értékeltekkel kapcsolatos problémák is sokszor előfordulnak. Az értékelő rendszer jó működésének záloga, hogy az értékeltek értsék és igazságosnak érezzék azt. A negatívan szemlélt teljesítményértékelés egyik fő oka az alkalmazottak önértékelésében keresendő. A beosztottak többsége ugyanis úgy hiszi, hogy jobban teljesít, mint munkatársainak 75%-a. Amikor pedig szembesül a teljesítményét megfelelő értékelt információval – amely nem kiválóságát mutatja - ,nem érzi azt méltányosnak, illetve hozzájárulásával arányosnak (DÁVID, 2007).

Egy hazánkban végzett felmérés alapján megállapítható, hogy minden ötödik magyar dolgozó látja úgy, hogy nem kap dicséretet akkor sem, ha jól végzi a munkáját. A dolgozók 46 %-a számolt be arról, hogy az elmúlt egy hónapban nem kapott dicséretet, egy hetes távlatban pedig mindössze 15%-uk kapott pozitív visszajelzést főnökétől. A kutatás másik fontos eredménye, hogy a vizsgálatba bevont dolgozók 47%-a véli úgy, hogy vállalatánál jellemzően nem a megfelelő embereket léptetik elő (MALZENICKY, 2007b). Több kutató az értékelők és értékeltek attitűdjei között fennálló különbségre hívják fel a figyelmet. Az értékelők általában tisztában vannak az értékelés céljával, az értékelés jellemzőivel, következményeivel, ám az értékeltek többsége tájékozatlan, és a szükséges információk hiánya bizonytalansághoz, tévinformációkhoz vezet. A különbség az értékelő beszélgetés kapcsán is felmerül: míg az értékeltek úgy vélik, hogy az értékelő beszélgetés csupán formalitás, addig az értékelők szerint a beszélgetés alatt tisztázódnak a legfontosabb problémák, félreértések, hasznos fejlesztési tervek születnek, felszínre kerülnek az értékelt valós véleményei (SURÁNYI, 2001; MUHI, 2001; GYÖRGYNÉ, 2003; DOMJÁN, 2005).

A fenti szakirodalmi áttekintéssel kapcsolatban fontos összegezni, hogy a benyomáskeltés nem feltétlenül negatív jelentést hordozó tényező és nem kapcsolható össze az igazságtalanság fogalomkörével. Annyit jelent, hogy az embereknek van egy előzetes képük, elvárásuk az adott személyről, szituációról. Amennyiben az észlelés folyamata rendben zajlik, ezek a pszichológiai fogalmak segítik is a teljesítményértékelés folyamatát, segítenek abban, hogy helyesen értékeljük az alkalmazottak által nyújtott teljesítményt. Mindezek hozzájárulnak ahhoz, hogy az értékeltek méltányosnak, igazságosnak érezzék a működtetett teljesítményértékelő rendszert. Fontos elvárás az értékelőkkel szemben, hogy méltányosan hajtsák végre az értékelést, hiszen az egyéneknek mindig van törekvésük arra, hogy másokhoz viszonyítsák a teljesítményük következtében elért outputokat.

Ugyanakkor azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a teljesítményértékelő interjúk nem sorolhatóak sem az értékelők, sem az értékeltek kedvenc feladataihoz. Az értékeltek attól tartanak, hogy a főnökük ok nélkül kritizálni fogja őket. Ezzel párhuzamosan az értékelőknek

pedig azok az aggályaik, hogy ha őszintén elmondják a gondolataikat az alkalmazottaknak, akkor azok megsértődnek és úgysem értik meg őket. Ezért fullad sokszor értelmetlen időtöltésbe a teljesítményértékelő beszélgetés, mert mindkét félnek fenntartásai vannak egymással szemben. Sok esetben formálisan lezajlik a beszélgetés, de képtelenek a tényleges hibákról beszélni, sokszor csak találgatják a másik gondolatait és folyamatos félreértések adódhatnak. Mindezek elkerüléséhez szükséges az értékelők felkészítése az értékelésre, az értékeltek bevonása az egész folyamatba. Feltételek közé sorolnám az értékelők interperszonális épességeinek fejlesztését és a kétirányú kommunikáció megvalósítását.

2.5. Teljesítménymenedzsment a közigazgatásban

A teljesítménymenedzsment funkció különféle területeken működő szervezetekben azonosak. Gyakran tartalmuk azonban jelentős mértékben függ a tevékenység területtől, az ágazati sajátosságoktól. Eltérőek lehetnek az elvárások, az alkalmazott mérési és értékelési módszerek. Kutatásom kiindulásánál azzal a feltételezéssel éltem, hogy a profitorientált és a közszférában működő szervezetek teljesítménymenedzsmentje markánsan, jól kimutathatóan eltér egymástól.

A fejezet elején célszerű tisztázni, hogy a közszolgálat alatt mit értek, melyik értelmezésével foglalkozik a dolgozat. GAJDUSCHEK (2011) csoportosítása alapján három értelmezése lehet a közszolgálatnak. Jelentheti a közszférában dolgozókat, a közsféra személyzeti rendszerét és a közszolgáltatások biztosításának rendszerét. Jelen dolgozat a második lehatárolást követi, azaz nem a közsféra, illetve közigazgatás személyzetét, hanem annak személyzeti rendszerét, vagy divatosabb kifejezéssel humán erőforrás menedzsment (HRM) rendszerét érti közszolgálat alatt. Ez magában foglalja azokat a célkitűzéseket, amelyeket a személyzettel kapcsolatban el kívánnak érni, illetve e célok elérésének eszközeit (stratégiatervezés). Ebben a körben azokról a megoldásokról, írott vagy íratlan szabályokról van tehát szó, amelyek a személyzet kiválasztásának, alkalmazásának, bérezésének, előmenetelének, minősítésének, munkahelyi biztonságának stb. viszonyait írja le.

Az utóbbi időben mind a köz-, mind pedig a magánszférában nyilvánvalóvá vált: a tudásalapú, szolgáltatásokra épülő társadalomban az emberi erőforrások kiemelten fontosak. A közsféra modernizációs törekvései a közszolgálat EEM tevékenységére is hatottak: a szolgáltató szemléletét erősítő közszolgálat, szolgáltató jellegű EEM tevékenységet igényel. A közszolgálatban is érzékelhető a humán tevékenységhez kapcsolódóan általában is meglévő

útkeresés. A közsfera hatékony és eredményes működését kell támogatnia az EEM rendszernek (BARTA, 2009).

A magánszektor és a közsfera szervezeteihez tradicionálisan kapcsolódó értékrendszer alapvetően eltérő, ami a szervezet, a vezetés és az emberi erőforrások menedzselési környezetének lényegi különbségeit eredményezi (POÓR et al., 2006). A legfontosabb megkülönböztető sajátosságokat tartalmazza a 2. táblázat.

2. táblázat: **A magán és közsfera szervezeteinek tradicionális jellemzői**

Jellemzők	Magánszféra	Közsfera
Főbb mozgatók	Piaci individuális választások	Kollektív választás
	Kínálat és árak	Szükségleti szempontok
	Fogyasztói szemlélet	Állampolgári jogon járó juttatások
	Verseny	Jogszabályok
Végcél	Fennmaradás a versenyben	A társadalmi érdek érvényesítése
Szervezeti jellemzők	Rugalmas, decentralizált, az elérendő célokra koncentrááló szervezet	Hierarchizált, bürokratikus, központosított szervezet
Az alkalmazottaktól elvárt magatartás	A célok megvalósítása	A szabályok betartása
	Kritikus szemlélet	Óvatosság
	Kreativitás	Fegyelem
Kontrolleszközök	Az elért eredményekhez kapcsolt pozitív ösztönzők	A szabályok megszegéséhez kapcsolt negatív szankciók
A vezetés	Előre tekintő	Az eredményeket nyomon követő
	Jövőt formáló	Reagáló
	Autonóm	Korlátozottan autonóm
A tervezés szerepe a vezetési funkciók között	Kritikus	Marginális
	Alapvető	Mechanikus
	Állandó	Alkalomszerű
	Sokdimenziós	

Forrás: POÓR et al., 2006

A közigazgatási szakemberek régóta vitáznak arról, hogy honnan is származzon a közigazgatási szektor menedzsmentje és EEM gyakorlatát megújító, segítő tudás és tapasztalat. Ezzel kapcsolatban két megoldás kristályosodott ki napjainkig. A belső erőkre támaszkodó közelítés, amely azt feltételezi, hogy az ágazat EEM problémáit a közigazgatásban dolgozók ismerik a legjobban. Az alkalmazható modelleket és módszereket ebben az ágazatban kell kialakítani. E felfogás képviselői szerint nem lehet és nem is érdemes máshonnan átvenni módszert és eljárást. Ezzel szemben a külső erőkre támaszkodók, az üzleti

élet nagyobb hatékonyságában bízóknak azonban az üzleti életben elterjedt EEM megoldások átvételétől remélik a megújulást.

Az igazság minden bizonnyal valahol a kettő között van és reform lényege az lehet, hogy ezt a középutat helyesen találjuk el (KAROLINY M.-NÉ et al., 2004).

A közigazgatásban alkalmazható irányítási mechanizmus az elmúlt évtizedekben jelentősen módosult. Két, egymástól jól elkülöníthető irányítási modell terjedt el a különböző országok gyakorlatában. Az egyik a bürokratikus-rendészeti modell, amelyben a közigazgatás szabályozási tevékenységén keresztül idomul a környezetéhez. Ez a modell alapvetően normatív jellegű, a formális, szabályozási tevékenységre épül, amelyben a hierarchiának kitüntetett szerepe van. A bürokratikus modellben a formális EEM-en van a hangsúly. Ez a közelítés inkább a kontinensen terjedt el. A hazai gyakorlat is a bürokratikus közigazgatási irányítási modellt követte, és sajnos még követi napjainkban is. A másik modell a menedzseri-szolgáltató modell a környezet felé nyitott, állandóan alkalmazkodó rendszert feltételez. Fontos alapelvei ennek a megközelítésnek: a hatékonyság, a nyitottság, az előrelátás. Az EEM gyakorlat e rendszer keretében dinamikus és állandó megújulást feltételez. A menedzsment modellt leginkább az angolszász világban (USA, Anglia, Kanada) alkalmazzák (VASS, 1998; LŐRINCZ – TAKÁCS, 2001).

Felmerülhet a kérdés: Jó-e, ha a közszféra esetében is alkalmazzák a piaci szférában működő teljesítménymenedzsment rendszereket? Több tényező is amellett szól, hogy érdemes változtatni: az Európai Unióhoz való csatlakozás, ami a szakmailag egyre képzettebb köztisztviselők iránti igényt, a teljesítményekhez igazodó, differenciáltabb bérezést vonja maga után. A változást alátámasztja ezen kívül az állampolgárok egyre növekvő igénye és a forráshiányból való kiútkeresés (FEHÉR, 2008). A közszférabeli alkalmazottakkal kapcsolatban azt is figyelembe kell venni, a korösszetétel kapcsán problémát jelent, hogy a korfa sajátos U alakot mutat. Éppen a középgeneráció hiányzik a közigazgatásból. Ez a középgeneráció különösen fontos szerepet játszhat a szervezet életében (DUDÁS-HAZAFI, 2005). GYÖRGY (1998) arra utal, hogy – nagy általánosságban – a nagyon fiatal tisztviselő esetében még nem halmozódik fel elég tapasztalat, és talán a szükséges higgadság, megfontoltság, türelem sem alakul ki, míg a nyugdíj előtt állók már nem szívesen vállalnak kockázatot, kerülnek a döntéseket és konfliktusokat.

KAROLINY M.-NÉ et al. (2004) szerint a közszféra sok tekintetben eltérő közeget jelent az emberi erőforrás menedzsment számára, mégis nagyon sokat hasznosíthat a versenyszférában kialakult szemléletmódból és technikából. Hasonlóan fogalmazta meg DUDÁS – KIRÁLY (1996), véleményük szerint is érdemes másoktól tanulni, de adaptálni kell a helyi

körülményekhez.

Az önkormányzati értékelő rendszerrel kapcsolatban LINDER (2006) a következőképpen fogalmaz: „A nemzetközi gyakorlatban általános problémaként merül fel a vezetők részéről, hogy a teljesítménymenedzsment rendszer és a hozzá kötött illetményeltérítés túl nagymértékű adminisztrációs terheket ró rájuk. Megfelelő költségvetési fedezet híján nem áll módjukban illetménynövekedést kapcsolni hozzá, így az értékelési folyamatot, mintegy önmagáért elvégzendő, felesleges pluszt ítéli meg, nem mint egy, a teljesítmény növelését célzó vezetési eszközt.”

A közszféra problémáinak megoldására olyan technikákat kezdtek el alkalmazni, amelyeket a versenyszféra teljesítmény-orientált eszközeiként ismerünk (BOUCKAERT, 1992). A teljesítmény-orientáció jegyében az új technikákat olyan új követelmények szolgálatába kívánják állítani, mint például a kifelé irányuló, „társadalmi” teljesítmény egyértelmű mutatókkal való mérése, vagy a közszolgáltató, a közmegrendelő és a fogyasztó kapcsolatainak mindig konkrét szerződéses rendezése. Elvárás továbbá a szolgáltatásszervező egységek önállósítása az elszámolás, felelősség és érdekelttség szempontjából, illetve a szervezési folyamatok átalakítása azáltal, hogy kulcsszerepet kap a stratégiai szemlélet, valamint a kimeneti teljesítmény kontrollja. Ide sorolják azon törekvést is, mely a tervezési és költségvetési rendszerek módosulására, jelentőségének növekedésére irányul a pusztán szervezeti eszközökkel való igazgatás eszközeivel szemben. Fontos elvárás a nem pusztán közfeladatként ellátott megoldások, az úgynevezett alternatív szolgáltatásszervezés felértékelődése (HORVÁTH, 2002).

Az új közmenedzsment (New Public Management) lényege a magánszektorra jellemző értékek bevitele a közszektorba. A közfeladatok megszervezését ebben az újfajta célrendszerben a piaci vagy ahhoz hasonló értékek vezérlik (HAJNAL, 2004; HORVÁTH, 2011).

A költségtakarékossági és hatékonyságnövelési, ügyfélközpontúsági szempontok felértékelődése feltétlen igényli, hogy legyen teljesítményértékelés a közszférában is (KAROLINY M.-NÉ et al., 2004).

Az új közmenedzsment számos teljesítendő ismérveket állította fel a közszféra számára. Elvárás, hogy a folyamatos szabályozásról a figyelem már az eredmények elérésére és a vezetők személyes felelősségére terelődjön. Cél az, hogy a bürokratikus keretek helyett sokkal rugalmasabb szervezeti, személyzeti és alkalmazási megoldásokat alkalmazzanak. Egyértelmű és világos szervezeti és egyéni célokat fogalmaznak meg, amelyek alapján teljesítménymutatók határozhatók meg, melyek által a teljesítmények mérhetőkké válnak.

Elvárás továbbá, hogy az egyes feladatokat, projekteket a három „E” (Economy, Efficiency, Effectiveness, azaz a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség) követelményei szerint értékeljék. Az egyes funkciók közül egyre többet érnek a piaci kihívások, ezért úgy gondolják, hogy ennek megfelelően is kell reagálniuk rá (GYÖKÉR – FINNA, 2007).

Az új közigazgatás egy sor dimenzióban markánsan szembeállítható a hagyományos, régi közigazgatással a gyakorlatban is, erről tájékoztat a 3. táblázat.

3. táblázat: A régi és az új közigazgatás összehasonlítása

Régi közigazgatás	Új közigazgatás
A cselekvést magas szintű jogszabályok határozzák meg. A hangsúly a célokon, a jogalkotáson van. A közigazgatás közvetlenül szervezi a szolgáltatást. Magát a cselekvést szabályozzák, a figyelem a folyamatokra irányul. A helyes és helytelen közötti határvonalak pontosan, tartósan és előre definiálva vannak. Közvetlen hivatali függelem a jellemző. A hangsúly a szolgáltatón, az ő viselkedésének a szabályozásán van. A publikus és privát szféra élesen szétválik. A felelősség szektorok szerinti felosztása, a problémák speciális, ágazati megközelítése jellemző. Átfogó szakterület folyamatos támogatása jellemző.	A cselekvést magas szintű jogszabályok keretei között meghatározott helyi procedúrák határozzák meg. A hangsúly a megvalósíthatóságon és a jogalkalmazáson van. A közigazgatás külső szereplőket is megbíz a szolgáltatás szervezésével. A kimenetet szabályozzák, a figyelem az eredményre irányul. A helyes és helytelen határvonalai a kommunikációs folyamatokban gyakran újradefiniálódhatnak. Gyakori a szerződéses viszony. A hangsúly a szolgáltatás igénybe vevőjén, befolyásoló szerepének növelésén van. A publikus és privát szféra együttműködése, partnersége jellemző. A szektorközi szemlélet, az „életproblémák” holisztikus megközelítése, komplex projektek jellemzőek. A célzott programok időszakos támogatása jellemző.

Forrás: GYÖKÉR – FINNA, 2007

Említést kell tenni a CAF-modellről (Általános Értékelési Keretrendszer vagy Közös Értékelési Keretrendszer), ami egy szervezeti önértékelési eszköz, a minőségügyi rendszerek közigazgatásra specializált és egységesített formája, ami segítséget nyújt a működési színvonal javítására azáltal, hogy a teljesítmény állandó ellenőrzésére és a fejlesztés lehetőségének keresésére ösztönzi a szervezetet (SZENTE, 2003).

KOVÁCS Á. (2009) a magyar közszektor 49 szervezetének CAF alkalmazási tapasztalatát dolgozta fel, és összességében arra a következtetésre jutott, hogy a keretrendszer hatékonyan segíti a szervezetfejlesztési célok megvalósítását.

Az értékelési rendszernek három fő célkitűzése van. Egyik célja az, hogy kezdeményezési eszközként lehetővé tegye, hogy azon közigazgatási szakemberek, akik javítani akarják menedzseri szakértelmüket és azok, akik érdeklődnek a Minőségi Modell saját szervezetükre való alkalmazása iránt, képesek legyenek szervezetükre vonatkozóan egy egyszerű

önértékelést alkalmazni, és képessé váljanak ezen eszközök alkalmazására. Másik célként megfogalmazták, hogy "híd"-ként szolgáljon a Totális Minőség Modell különböző modelljei és módszertanai között, amelyeket az Unió különböző országainak közigazgatásaiban alkalmaznak, abban bizonyos szintű összehasonlíthatóságot biztosítva. A harmadik fő cél az, hogy lehetővé tegyék a teljesítményeket összehasonlító tanulmányok meghonosítását a közszektor szervezetei között (SZENTE, 2003).

Mivel a CAF általános eszköz, alkalmazásának az egyéni igényekhez történő igazítása javasolható, de alapelemeit kötelező megtartani: a 9 kritériumot, a 28 alkritériumot és az értékelés rendszerét. A kilenc részes felépítés azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket figyelembe kell venni bármely szervezeti elemzés/átvilágítás során. Az 1-5 kritérium a szervezet adottságaival foglalkozik. Ezek határozzák meg, hogy mit tesz a szervezet, és hogyan közelíti meg a feladatait a kívánt eredmény elérés érdekében. A 6-9 kritériumokban, az állampolgárok/ügyfelek, munkatársak, a társadalom és a kulcsfontosságú teljesítmény terén elért eredményeket mérik és a belső mutatókat értékelik. Minden egyes kritérium tovább bontható az alkritériumok listáján. A 28 alkritérium meghatározza azokat a fő kérdésköröket, amelyeket figyelembe kell venni a szervezet értékelésekor (GYÖKÉR – FINNA, 2007). A 3. kritérium az emberi erőforrás gazdálkodás területét vizsgálja, ezen belül az egyik fontos indikátor pedig a „A szervezet egyéni teljesítményértékelési rendszert működtet, és az egyéni teljesítménykövetelmények összhangban állnak a szervezet kiemelt céljaival és a munkatársak munkaköri feladataival. A vezetés értékeli az egyéni teljesítménykövetelmények megvalósítását”. Abban az esetben, ha a szervezetnél ezen területen probléma van, akkor arra rávilágít a rendszer. Tehát a CAF szerinti önértékelés legfontosabb előnye a szervezeti szintű erősségek és fejlesztendő területek azonosítása, beleértve a témám szempontjából fontos teljesítményértékelés területét is.

HAJNAL (2007) a magyar helyi önkormányzatok polgármestereinek megkérdezése alapján összeállított reprezentatív minta segítségével vizsgálta, hogy a teljesítmény-orientált közigazgatási menedzsment eljárások gyakorlati alkalmazásának milyen mintázatai ismertek. Többek között a CAF-modell ismertségét, alkalmazását is kutatta. Arra az eredményre jutott, hogy a CAF nem egy elterjedt módszer, sok helyen nem is ismerik. A településeket három egymástól jól elkülöníthető csoportba osztotta és megállapította, hogy a fővárosi kerületekben magas, 60% körüli, a 10 ezer lakos fölötti egyéb településeken 25-30% közötti, míg a 10 ezer lakos alatti településeken 10% körüli az alkalmazás relatív gyakorisága.

A közszféra törvényi szabályozását megvizsgálva megállapítható, hogy az 1992. év nagy mérföldkövet jelentett. A Köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény, 2001.

évi XXXVI. törvénnyel történt módosítását követően, 2002. január 1-től kezdődően kötelezővé vált a közszolgálatban dolgozók teljesítményének éves rendszerességgel történő értékelése. Ezzel Magyarországon is bevezetésre került egy, a külföldi államokban már régóta alkalmazott módszer, amely a köz szolgálatában álló tisztviselők teljesítményét hivatott nyomon követni, másrészt a versenyszféra által már korábban felfedezett technika állami keretek közé ültetése is megvalósult (FEHÉR, 2008). A törvény így fogalmaz:

„A köztisztviselő munkateljesítményét munkakörének és a közigazgatási szerv kiemelt céljainak figyelembevételével meghatározott teljesítménykövetelmények alapján a munkáltatói jogkör gyakorlója, évente mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. A közigazgatási minőségpolitikáért felelős miniszter ajánlást adhat az alkalmazandó módszerre” (1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról).

Az önkormányzatok hivatali szervezetei, amelyekben köztisztviselők dolgoznak, a polgármesteri hivatalok. A polgármesteri hivatalt a jegyző vezeti, de a polgármester irányítja. A jegyzőt az önkormányzati képviselőtestület választja/nevezi ki, és felette az egyéb munkáltatói jogokat a polgármester gyakorolja. A hivatal köztisztviselői felett a munkáltatói jogokat a jegyző gyakorolja (1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról 36.§).

Az ágazati célok egyértelmű meghatározásának, a teljesítménykövetelmények rögzítésének és az egyéni teljesítményértékelések lefolytatásának a köztisztviselői életpálya szempontjából is kiemelkedő jelentősége van, mivel ez képezi az alapját az alapilletmény eltérítéseknek. A Ktv. alapján a hivatali szervezet vezetője - az államtitkár, a helyettes államtitkár és a főosztályvezető kivételével - át nem ruházható hatáskörében a megállapított személyi juttatások előirányzatán belül az egyéni teljesítményértékeléstől függően a köztisztviselő besorolása szerinti fizetési fokozathoz tartozó alapilletményét legfeljebb 20 %-kal megemelheti, vagy legfeljebb 20 %-kal csökkentett mértékben állapíthatja meg (1992. évi XXIII. tv.). Mindez 2005. január 1-től másképpen működik, a korábbi 20%-tól eltérően akár 30%-kal is megemelheti a hivatali szervezet vezetője a fizetést. A lefelé történő alapilletmény eltérítés alsó határa továbbra is legfeljebb 20% maradt (2001. évi XXXVI. tv.).

Az állam, a közhivatalok, önkormányzatok működésével kapcsolatban sok esetben viszonylag negatív kép rajzolódott ki. Az általánosító vélemény szerint a hivatalok túlzottan bürokratikusak, nagy az erőforrásigényük, nem hatékonyan használják fel a közpénzeket, szolgáltatásaik nem felelnek meg az egyéni igényeknek, a határidőket nem tudják teljesíteni, a magasabb minőségi előírásoknak nem felelnek meg. A közszféra dolgozói valószínűleg fontosabbnak tartják a szabályok betartását, mint a hatékonyságot (GYÖKÉR – FINNA, 2007).

A közsférában megvalósuló teljesítménymenedzsment folyamatot ismerteti a 7. ábra.



7. ábra: **A teljesítménymenedzsment folyamata a közsférában**

Forrás: KAROLINY M.-NÉ (2004) alapján saját szerkesztés

A Kormány 31/2008. (II. 21.) Korm. rendelete a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet módosításáról az alábbiakat mondja ki: „Az értékelő vezető az első részértékelés keretében értékeli a kiemelt és többletcélok teljesítését, a második részértékeléskor a munkaköri leírásban foglalt feladatok elvégzését, a harmadik részértékeléskor a kompetenciáknak való megfelelést. A negyedik részértékelés keretében áttekintésre kerül – fejlesztési cél meghatározása esetén – a fejlesztési célok megvalósulása. Az értékelő vezető a köztisztviselőt ötfokozatú skálán értékeli három részértékelés alapján – a fejlesztési célra vonatkozó részértékelés kivételével – az év végi komplex értékelés során. Az év végi komplex értékelés tartalmazza a köztisztviselő észrevételeit az értékeléssel, javaslatait, elképzeléseit életpályájával kapcsolatban, melyeket az értékelő vezető a javaslatainál, intézkedéseinél figyelembe vesz.”

Az évenkénti teljesítményértékelés meghirdetett célja, hogy „növekedjen a közszolgálati jogviszonyban állók igazgatási tevékenysége, javuljon munkájuk szakmai színvonala”. E célok specifikusabb kifejtése, magyarázata szerint: A Ktv.-t módosító 2001. évi XXXVI. törvény a „teljesítményértékeléssel kívánja ösztönözni a felelősségteljes, szakszerű ügyintézés, a felkészültség folyamatos szinten tartását és javítását, a teljesítményelvű díjazást. Az új jogintézmény hosszú távon a tudatos személyzetfejlesztés-karriertervezés, a vezető és a beosztott közötti együttműködés fejlesztésének, valamint a kiemelt célok teljesítésének eszközévé válhat. Hozzájárulhat a köztisztviselők hatékonyabb motiválásához, a differenciáltabb, teljesítményelvű alapilletmény megállapításához, a megalapozottabb minősítéshez és a korszerű szervezetépítés alapjául szolgáló munkakör-értékeléshez.”

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. XXIII. törvény 2002. január 1-től hatályos átfogó módosítása a köztisztviselői életpálya programban meghatározott elvek és szempontok figyelembevételével új jogintézményként bevezette a köztisztviselők munkatelsítménye értékelésének rendszerét. A köztisztviselő munkatelsítményét munkakörének és a közigazgatási szerv kiemelt céljainak figyelembevételével meghatározott teljesítménykövetelmények alapján a munkáltatói jogkör gyakorlója évente mérlegelési jogkörében eljárva írásban értékeli. A helyi önkormányzat esetében a teljesítménykövetelmények alapját képező célokról a képviselő-testület dönt.

A jegyző a képviselő-testület által meghatározott célok alapján előre írásban megállapítja a tárgyévvel vonatkozóan a köztisztviselővel szemben támasztott követelményeket és legkésőbb a tárgyév végéig értékeli a köztisztviselő teljesítményét. A teljesítménykövetelmények megállapítását, az írásbeli értékelés átadását szóbeli megbeszéléshez kell kötni. Amennyiben a teljesítményértékelés tartalma hibás vagy valótlan ténymegállapításának megsemmisítése iránt a köztisztviselő közszolgálati jogvitát kezdeményezhet.

2007. január 1-jén hatályba lépett 301/2006. (XII.23.) Korm. rendelettel bevezetésre került egy új típusú kompetencia alapú teljesítményértékelési rendszer. Az értékelés 360 fokossá bővíthető, ha az értékelés vezetője további személyeket von be az értékelésbe. Fontos, hogy az értékelő és értékelt közösen döntsék el, hogy ki töltsen ki az értékeltről a teljes körű értékelési nyomtatványokat. A javaslatok szerint olyan munkatársakat, külső személyt célszerű választani, akikről úgy gondolják, hogy őszinték és nyíltak lesznek.

A kompetenciák felmérése ez idáig kevésbé jelent meg a közigazgatásban. Ugyanakkor GAJDUSCHEK (2011) kiemelte, hogy Magyarországon kívül nincs tudomásunk egyetlen más országról sem, ahol a teljesítményértékelés objektivitásra törekvő (hard) módszerét valamennyi köztisztviselőre kiterjedően alkalmazták volna. Az objektív módszer sajátos

válóját széles körben alkalmazzák Angliában, de csak a szervezeti vezetőkkel szemben, Németországban pedig a soft módszert alkalmazzák.

Ez a típusú teljesítménymenedzsment rendszer lehetőséget ad az értékelt személy munkájának és magatartásának fejlesztésére, a vezető és a munkatárs közötti együttműködés fejlesztésére, az aktuális célok elérésére, motivál, fejleszti és támogatja az értékelt személy karrierjét, illetve teljesítményének függvényében jutalmazza is a munkatársakat.

A teljesítményértékelésnek két nagy, egymástól jelentősen eltérő irányzata ismert. Az objektívebbnek (hard) mondható módszer a teljesítménycélok számszerű meghatározását majd lehetőleg objektív megítélését tűzi ki célul. Az így mért teljesítményekhez igazodnak aztán a bérben és karrierlehetőségekben kifejeződő jutalmak. A másik (soft) irányzat a kommunikációra, vezető és dolgozó közötti megbeszélésre helyezi a hangsúlyt: a vezető jelezheti, hogy hogyan látja a beosztott munkatárs teljesítményét, hol lát lehetőséget továbbfejlődésre, míg a beosztott elmondhatja, hogy esetleg mi akadályozza a jobb munkavégzésben (HAJNAL - GAJDUSCHEK, 2002).

A rendelkezésre álló hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján összegzésképpen elmondható, hogy a teljesítményhez kötött illetménygyakorlati alkalmazása napjainkra még nem forrt ki a közszolgálatban. A problémafelvetések mellett azonban meg kell említeni néhány pozitív hatását is. Egyrészt a teljesítménymenedzsment intézménye és folyamata ráirányítja a figyelmet a közigazgatási munkában is a célok kitűzésére, a feladatok kijelölésére, az eredmények eléréséhez vezető módszerekre, eszközökre. Ez a gondolkodásmód és gyakorlat pedig hosszú távon szervezeti változásokhoz járulhat hozzá. Pozitív hozadéka lehet a teljesítménymenedzsment folyamatának, hogy megteremti a felettes és a beosztott közötti strukturált párbeszéd lehetőségét. Szintén pozitív hozadékként lehet megemlíteni, hogy az intézmény maga, már, ha csak az általa elérni kívánt cél kitűzését is tekintjük, hozzájárulhat a bürokratikus szervezet rugalmasabbá tételéhez. Ha a teljesítménymenedzsmentet, illetve a hozzá kapcsolt illetményeket nem önmagukban, mint elérendő célt tekintjük, hanem mint vezetési eszközöket, megfelelő alkalmazás mellett elvezethetnek a munkaszervezet hatékonyabbá válásához, a szervezeti kultúra pozitív változásához (LINDER, 2006).

Itthon a közszféra szervezeteiben még mindig nem működik a differenciált, teljesítményfüggő jutalmazás, javadalmazás, annak ellenére, hogy a szervezetek többségében a TÉR bevezetésével a differenciálás „feltételei” adóttak. A közszférában egyébként is a teljesítmény alapján történő javadalmazás kevésbé elfogadott, mint a versenyszférában. Egy vizsgálat kimutatta, hogy a közszféra alkalmazottai preferálnák a teljesítményalapú elosztást, azonban nem szeretnék, ha ez befolyással volna a fizetésükre (KRASZ, 2008a).

DUDÁS - HAZAFI (2005) arról számolnak be, hogy az összes köztisztviselő 11,94%-a részesült pozitív, míg 11,25%-a negatív illetményeltérítésben.

Egy 2010-ben elvégzett kutatás szerint a célkitűző beszélgetés a közszférában sajnos kevesebb, mint 5 perc, míg a versenyszférában 15-30 percig is eltart a visszajelzés. Az értékeltek szerint a visszajelzés nem más, mint az értékelési eredmény gyors ismertetése és az értékelő lap aláírása. Az értékelő beszélgetés is csupán 15 perc, holott a versenyszférában erre 30 perc - 1 óra áll rendelkezésre. Ebben is érzékelhető, hogy a két szféra mennyire tartja hangsúlyosnak a teljesítménymenedzsment folyamatát, és ennek következményeit. A közszférában a fizetés meghatározásához a végzettség, a munkakör és a szervezetben eltöltött idő függvényében történő elosztást tartják a legelfogadhatóbbnak. Az állami szektorban bár nem a piaci verseny fogja meghozni a változást, mint a versenyszférában, azonban a társadalmi elvárások itt is vélhetően beindítják a változásokat e területen (DFT - HUNGÁRIA, 2010).

A fentiekben említett, 2006-ban bevezetett köztisztviselői teljesítményértékelési rendszert (301/2006. (XII.23.) Korm. rendelet) a 2010. június 30-án megjelent Magyar Közlönyben közzétett kormányrendelet eltörölte. A 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről 2012.03.01-től lép hatályba. A teljesítményértékeléssel kapcsolatban előrelépéseket ez a törvény sem tesz, az értékelések elvégzése továbbra sem kötelező. A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011) a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) megújításának alapköveként a munkaköralapú megközelítést határozta meg. A munkaköri feladatok, kötelezettségek és kompetenciák meghatározása lehetővé teszi egy alapos teljesítménymérési rendszer kidolgozását. A jutalommal való összeköttetés helyett a fejlesztésre fektetik a hangsúlyt. A Program célja egy gyakoribb és egyszerűbb értékelési rendszer kialakítása.

Kutásaimban vezetési szempontból, mint a HR egyik funkcióját vizsgáltam egy meglevő teljesítménymenedzsment rendszer sajátosságait, hiányosságait. Kutatási eredményeim segíthetik egy, a jövőben bevezetésre kerülő teljesítménymenedzsment rendszer kialakítását, a jelenleg működő rendszer problémáinak, hiányosságainak csökkentését.

A szakirodalmak áttekintését követően a közszférával kapcsolatban megállapítható, hogy bár több területen észrevehetőek a profitorientált szervezetektől átvett technikák, módszerek, de a szféra még mindig sajátos jellemzőkkel bír. Ez elmondható a teljesítménymenedzsment rendszerükkel kapcsolatban is. Hiába érzékeli úgy a vezetőség, hogy hasznos lenne a rendszer működtetése, ha a megfelelő motivációs háttér nem áll rendelkezésre. 2010. június 30-ig törvényi szabályozással előírták és kötelezővé tették a teljesítményértékelést, ma már nem

kötelező végrehajtaniuk. Ugyanakkor ezt az átmeneti időszakot felhasználhatnák pozitív fejlesztésekre és olyan jövőbeni teljesítménymenedzsment rendszer kidolgozására, amely a gyakorlatban is megállná a helyét. Fontos lenne olyan értékelő rendszert kidolgozni, ami valódi kapcsolatban áll a többi EEM funkcióval, így megteremtve mind az értékelő, mind az értékelt elköteleződését. A rendszer megalkotóinak mindenképpen figyelembe kellene venniük, hogy az alkalmazottaknak szükségük van arra, hogy tisztában legyenek a feladataikkal, az elérendő céljaikkal és kapjanak visszajelzést a teljesítményükről. Ez a dolgozói elvárás nem függ össze azzal, hogy az egyén profit- vagy közsférában dolgozik-e, minden egyén szüksége.

2.6. Az irodalom összefoglaló értékelése

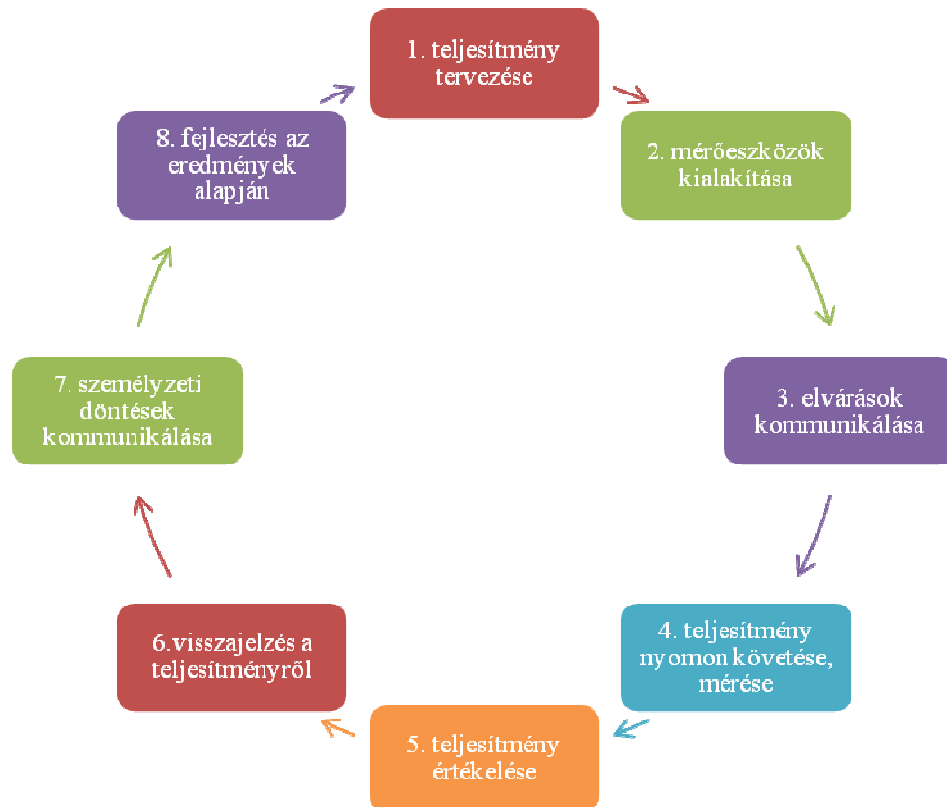
A szakirodalmak áttanulmányozását követően a különböző szerzők (SATTERFIELD, 2003; SZAKÁLY, 2005; BOKODI et al., 2007) véleményének összegzésével megállapítható, hogy a teljesítménymenedzsment olyan összetett, komplex, önálló folyamata az emberi erőforrás menedzsmentnek, melyben a feladatok egyértelműen definiálhatóak, egymástól jól elkülöníthetőek. A teljesítménymenedzsment egy fejlődési folyamat eredménye, melynek kezdete az 1900-as évekre tehető, azóta folyamatosan változik és alakul. Az 1950-es években a menedzsment gondolkodás kialakulásával jelenik meg először az EEM, melynek egyik fontos területe a teljesítménymenedzsment.

KAROLINY M.-NÉ (2004) véleményével egyetértve kiemelem a teljesítménymenedzsment integratív jellegét, ugyanis összefogja, egységes keretbe foglalja a mérést – értékelést – fejlesztést – javadalmazást. Ugyanakkor modelléből hiányolom a követelmények, elvárások megfogalmazásának hangsúlyozását, ugyanis az előzetes követelmények megfogalmazása nélkül nincs értelme magának a mérésnek sem.

NEELY et al. (2004) által felállított struktúrával azonosulni tudok és a dolgozatomban döntően az ő által megfogalmazott teljesítménymenedzsment folyamatot követem. Ebből a modellből egy elemet emelnék ki, amit én másképpen értelmezek, mégpedig a teljesítménymenedzsment folyamatának az elhelyezését. Az általam képviselt ciklus magát a teljesítménymenedzsment rendszert szemlélteti, így nem csak egy részfolyamatnak adtam ezt a nevet, hanem az egész modellnek.

A fenti szerzők gondolatait összegezve és értékelve a teljesítménymenedzsment funkcióit a következőképpen foglaltam össze: 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. Bár minden funkció meglehetősen elengedhetetlen a hatékony működés szempontjából, mégis kiemelhető a teljesítményértékelés központi szerepe. A teljesítménymenedzsment funkcióit a 8. ábra mutatja be.



8. ábra: A teljesítménymenedzsment folyamata

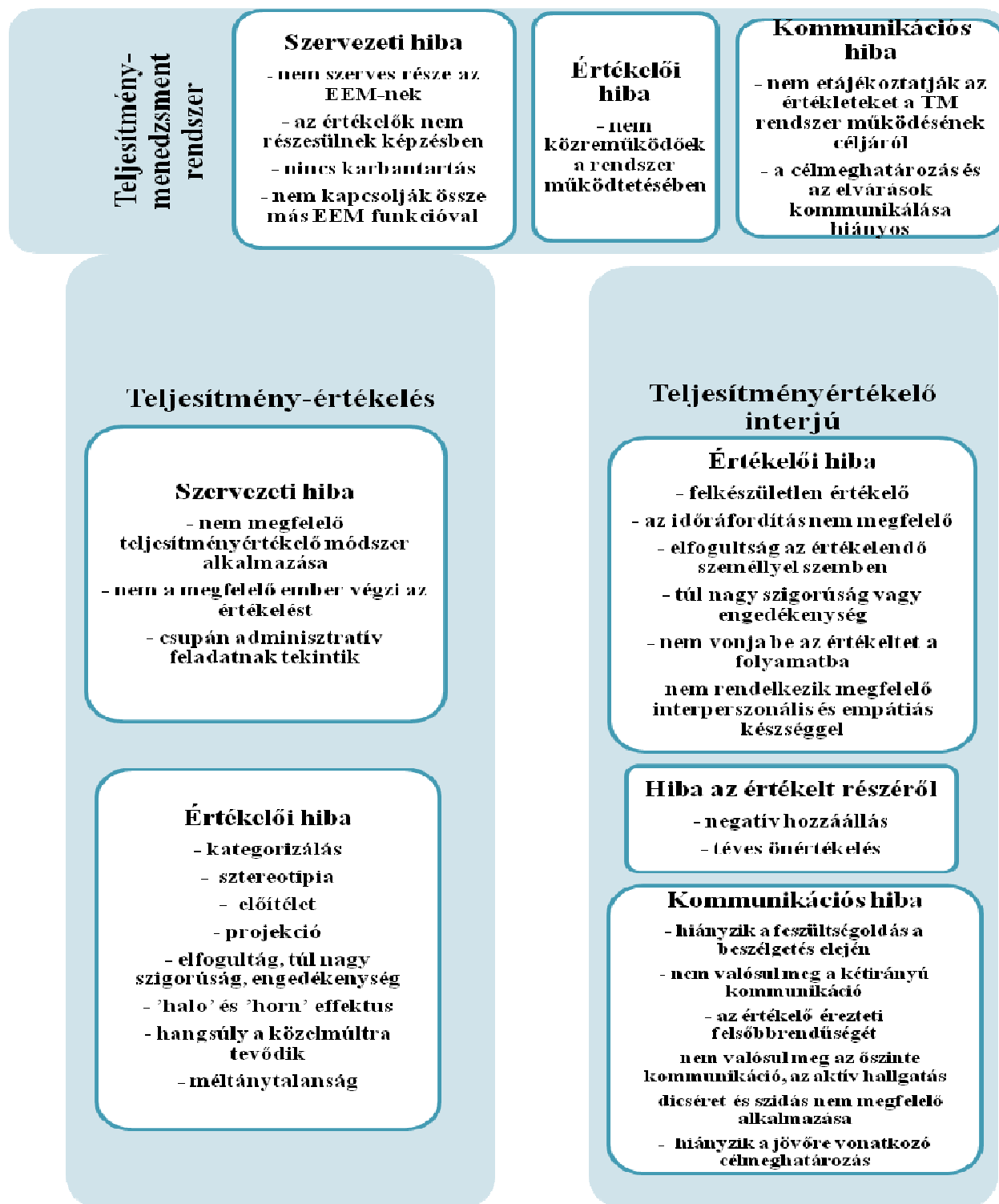
Forrás: Saját szerkesztés

A teljesítménymérés és –értékelés között meghúzódó módszertani határok nem élesek, mégis érdemes a két funkciót megkülönböztetni egymástól. Több szerző, köztük NEELY et al. (2004) és APKING – MOONEY (2010) is foglalkozott ezzel a témával és a különböző vélemények alapján összegeztem a két fogalom közti különbséget. 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.

Nagyon fontos, hogy minden szervezet a számára legalkalmasabb technikát alkalmazza a teljesítményértékelés során. A módszer megválasztása időigényes folyamat és átgondolt döntést feltételez, ugyanis egy teljesítményértékelő rendszert nem egy évre alakít ki a szervezet. Ennek megfelelően az alapoknak nagyon stabilnak kell lenniük, amit aztán természetesen lehet formálni és változtatni. GYÖKÉR (2004) megfogalmazta a kvantitatív és a kvalitatív értékelési módszerek közti eltérést, használhatóságuk körét. Erre támaszkodva véleményem szerint a legjobb értékelési technika az, amikor valamilyen kvantitatív módszert kombinálnak, kiegészítenek egy kvalitatív módszerrel. Ennek az a nagy előnye, hogy egyrészt a számszerűsítésnek és a mérhetőségnek is eleget tesz a rendszer, ugyanakkor lehetőség nyílik olyan vélemények megfogalmazására, vagy olyan hibák feltárására, ami esetleg például egy skálás értékelési módnál nem kerülne felszínre.

Nagyon fontos minden értékelési rendszer esetén, hogy visszacsatolás történjen az értékelt irányába. Ugyanakkor egyetértek HOGG (1988) azon véleményével, mely szerint egy rosszul levezetett interjú konfliktust és elidegenedést eredményezhet, ami semmivel sem javítja az értékelt jövőbeni teljesítményét. JUHÁSZ CS. (2008) vizsgálatai azt bizonyították, hogy a teljesítménymenedzsment céljai közül a megkérdezettek a legfontosabbnak az alkalmazottaknak adott visszajelzést jelölték meg, míg VÁNTUS (2007) megállapította, hogy a vizsgálataiban szereplő szervezetek alkalmazottai elégedettek a vezetői visszajelzések gyakoriságával. Mindezen vizsgálatokat figyelembe véve mégis úgy vélem, hogy sok szervezet a teljesítménymenedzsment ezen funkciójára nem fektet elég nagy hangsúlyt, illetve nem éri el minden esetben az értékelő interjú a célját. Nagyon fontos lenne, hogy az értékelők kellő pszichológiai alapismeretekkel is rendelkezzenek, ugyanis egy értékelő interjú hatékony levezetése véleményem szerint ezen szakterület bizonyos kompetenciáit megköveteli. Nagyon nagy odafigyelést követel meg az értékelők részéről az, hogy az alkalmazottak motivációját úgy tudják fenntartani, hogy a visszacsatolás során feltárják az előző időszak teljesítményt, a problémákkal együtt, kitűzzék a fejlődési útvonalat a jövőre nézve és mindehhez még társulhat egy olyan helyzet – ami a jelenlegi gazdasági helyzetben elég gyakori – ,hogy az ösztönzési rendszert nem tudják a teljesítménnyel összekapcsolni. Több kutató, köztük GYÖRGYNÉ (2003) és DOMJÁN (2005) az értékelők és értékeltek attitűdjei között fennálló különbségre hívják fel a figyelmet. Egyetértek azzal, hogy erre nagy hangsúlyt kell fektetni és mindinkább előtérbe kell helyezni, hogy maguk az értékelők is tisztán lássák ezen a területen az elmaradásukat. Az értékelők általában tisztában vannak az értékelés céljával, az értékelés jellemzőivel, következményeivel, ám az értékeltek többsége tájékozatlan, és a szükséges információk hiánya bizonytalansághoz, tévinformációkhoz vezet. Mindezek az információk át

is vezetnek a teljesítménymenedzsment folyamatában fellelhető egyéb hibákra is. A 9. ábra segítségével összefoglaltam a teljesítménymenedzsment rendszerben fellelhető hibákat.



9. ábra: A teljesítménymenedzsment rendszerben előforduló hibák

Forrás: Saját szerkesztés

Az összefoglaló ábra több szerző munkáit egyesíti, adott esetben kiegészíti (GREENBERG, 1993; KOVACH et al., 1994; ELBERT et al., 1997; TÓTHNÉ, 2000). Az ábra három nagy részből tevődik össze. Az első, átfogó rész magát a rendszert veszi alapul, és az azzal kapcsolatos hibákat összegzi. Ezen belül pedig két területet emeltem ki a problémák tekintetében, a teljesítményértékelést és a teljesítményértékelő interjút. Ha a fenti hibákat elkerülik, akkor az hozzájárul ahhoz, hogy az értékelték méltányosnak, igazságosnak érezzék a működtetett teljesítményértékelő rendszert. A teljesítményértékelő interjúk nem sorolhatóak sem az értékelők, sem az értékelték kedvenc feladataihoz. Az értékelték attól tartanak, hogy a főnökük ok nélkül kritizálni fogja őket. Ezzel párhuzamosan az értékelőknek pedig azok az aggályaik, hogy ha őszintén elmondják a gondolataikat az alkalmazottaknak, akkor azok megsértődnek és úgysem értik meg őket. Ezért fullad sokszor értelmetlen időtöltésbe a teljesítményértékelő beszélgetés, mert mindkét félnek fenntartásai vannak egymással szemben. Sok esetben formálisan lezajlik a beszélgetés, de képtelenek a tényleges hibákról beszélni, sokszor csak találgatják a másik gondolatait és folyamatos félreértések adódhatnak. Mindezek elkerüléséhez szükséges az értékelők felkészítése az értékelésre, az értékelték bevonása az egész folyamatba. Feltételek közé sorolnám az értékelők interperszonális épességeinek fejlesztését és a kétirányú kommunikáció megvalósítását. A negatívan szemlélt teljesítményértékelés egyik fő oka az alkalmazottak önértékelésében is keresendő, éppen ezért ezt is szem előtt kell tartani. Ezzel kapcsolatban kiemelném DÁVID (2007) azon megállapítását, mely szerint a beosztottak többsége úgy hiszi, hogy jobban teljesít, mint egyes munkatársai, amikor pedig szembesül a teljesítményét megfelelő értékelt információval – amely nem kiválóságát mutatja - ,nem érzi azt méltányosnak, illetve hozzájárulásával arányosnak.

A szakirodalmak áttekintését követően, több szerző (POÓR et al., 2006; FEHÉR, 2008; BARTA, 2009) véleményét összegezve, a közsférával kapcsolatban megállapítható, hogy bár több területen észrevehetőek a profitorientált szervezetektől átvett technikák, módszerek, de a szféra még mindig sajátos jellemzőkkel bír. Ez elmondható a teljesítménymenedzsment rendszerükkel kapcsolatban is. Ezzel párhuzamosan egyetértek KAROLINY M.-NÉ et al. (2004) és DUDÁS – KIRÁLY (1996) álláspontjával, mely szerint a közsféra sokat hasznosíthat a versenyszférában kialakult szemléletmódból és technikából, csak adaptálni kell a helyi körülményekhez.

Hiába érzékeli úgy a vezetőség, hogy hasznos lenne a rendszer működtetése, ha a megfelelő motivációs háttér nem áll rendelkezésre, ennek hiányát több szerző is felvetette (DUDÁS – HAZAFI, 2005; LINDER, 2006; GYÖKÉR – FINNA, 2007; KRASZ, 2008a).

2010. június 30-ig törvényi szabályozással előírták és kötelezővé tették a teljesítményértékelést, ma már nem kötelező végrehajtaniuk. Ugyanakkor ezt az átmeneti időszakot felhasználhatnák pozitív fejlesztésekre és olyan jövőbeni teljesítménymenedzsment rendszer kidolgozására, amely a gyakorlatban is megállná a helyét. Fontos lenne olyan értékelő rendszert kidolgozni, ami valódi kapcsolatban áll a többi EEM funkcióval, így megteremtve mind az értékelő, mind az értékelt elköteleződését. A rendszer megalkotóinak mindenképpen figyelembe kellene venniük, hogy az alkalmazottaknak szükségük van arra, hogy tisztában legyenek a feladataikkal, az elérendő céljaikkal és kapjanak visszajelzést a teljesítményükről. Ez a dolgozói elvárás nem függ össze azzal, hogy az egyén profit- vagy közsférában dolgozik-e, minden egyén szükséglete.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Jelen fejezetet a kutatás előzményeinek részletezésével kezdem, kitérek a funkcionalizmus jelentőségére a kutatásom szemszögéből. Bemutatom „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program felépítését, az abban tett bővítéseket a teljesítménymenedzsment területén. Fontosnak tartom a kutatásomat lehatárolni földrajzi és időbeli kiterjedés, illetve szakterület alapján. Ezt követően ismertetem az általam használt vizsgálati módszereket és az alkalmazott statisztikai módszereket.

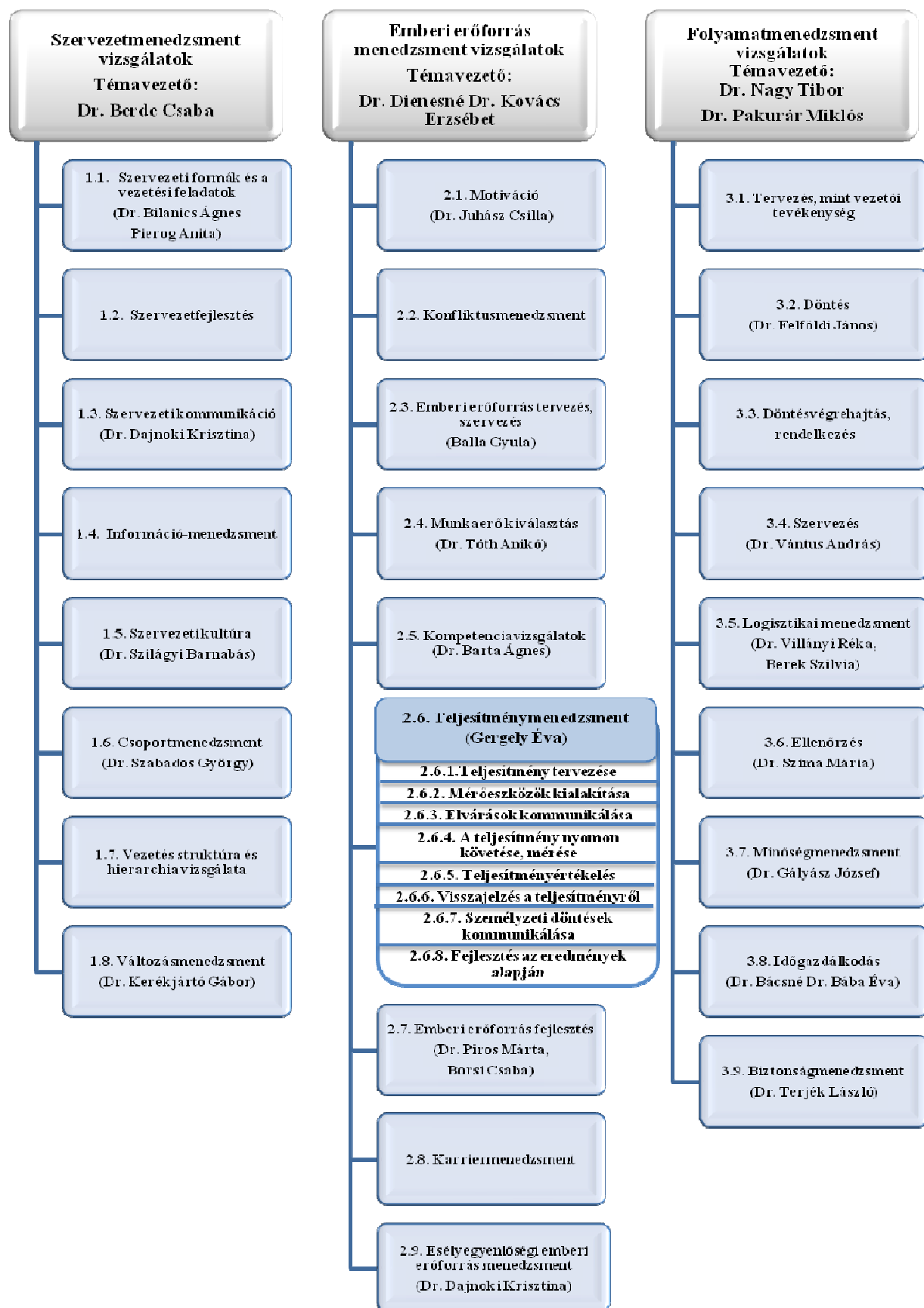
3.1. A kutatás előzményei és lehatárolása

A Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési 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. A kutatási program a DONELLY et al. (1992) csoportosítását tekinti kiindulópontnak a vezetési feladatok terén.

A kutatási programba 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). Több doktori dolgozat is készült az egyes témaköröket érintve (JUHÁSZ CS., 2004; BARTA, 2004; DAJNOKI, 2006; VÁNTUS, 2006; GÁLYÁSZ, 2007; SZABADOS, 2008, BÁCSNÉ, 2009, SZILÁGYI B., 2009; TERJÉK, 2010).

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). A felosztást a 10. ábra szemlélteti, amely tartalmazza az általam végzett bővítéseket, azaz a teljesítménymenedzsment területén megfogalmazott funkciókat is.



10. ábra: „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program felépítése és kutatói struktúrája (Programvezető: Dr. Berde Csaba)

Forrás: BERDE, 2010 alapján saját szerkesztés

Az általam kutatott teljesítménymenedzsment az emberi erőforrás menedzsment feladatcsoporthoz sorolható. A teljesítménymenedzsment, mint ahogy az irodalmi feldolgozásnál is 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.

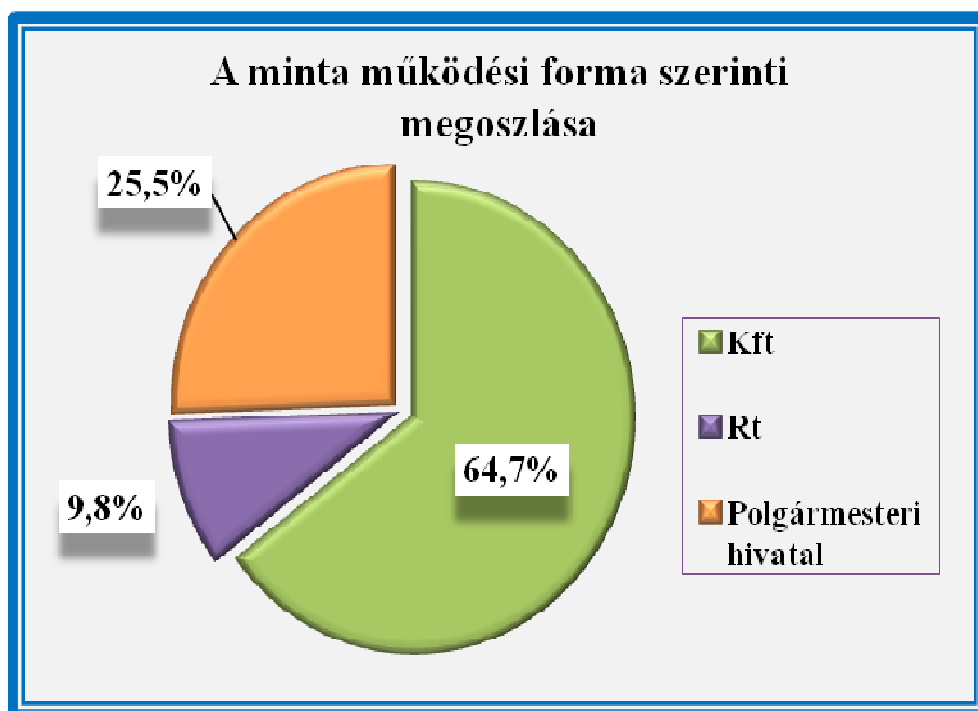
A kutatásom lehatárolható földrajzi kiterjedés, szakterület és időbeli kiterjedés szerint. *Földrajzi* kiterjedést tekintve a kutatást az Észak-alföldi régióban végeztem, a mintába Kft-k, Rt-k és Polgármesteri Hivatalok kerültek. A minta részletesen a 3.2. fejezetben kerül bemutatásra.

Szakterület szerint lehatárolva a doktori dolgozat témája az emberi erőforrás menedzsment egyik fontos területe, a teljesítménymenedzsment. A disszertáció elkészítéséhez a szekunder adatgyűjtésen túl, primer adatgyűjtést is végeztem. A szekunder adatgyűjtés során áttekintettem a téma szempontjából releváns szakirodalmakat. Mivel a közszolgálatra, azon belül a polgármesteri hivatalokra is kiterjedtek a vizsgálataim, ezért célszerű tisztázni, hogy a közszolgálat alatt mit értek, melyik értelmezésével foglalkozik a dolgozat. A közszféra személyzeti rendszerét, vagy divatosabb kifejezéssel humán erőforrás menedzsment (HRM) rendszerét értem közszolgálat alatt. Ez magában foglalja azokat a célkitűzéseket, amelyeket a személyzettel kapcsolatban el kívánnak érni, illetve e célok elérésének eszközeit (stratégia tervezés). Ebben a körben azokról a megoldásokról, írott vagy íratlan szabályokról van tehát szó, amelyek a személyzet kiválasztásának, alkalmazásának, bérezésének, előmenetelének, értékelésének viszonyait írja le.

Időbeli kiterjedését tekintve a kutatás előzményei 2006-ra nyúlnak vissza, akkor tudományos diákkörösként kezdtem el foglalkozni a teljesítménymenedzsment kérdéseivel. A disszertáció megalapozására és tényleges összeállítására 2008-2011 között került sor. Ezen időszak alatt végeztem el a téma szempontjából releváns szakirodalom áttekintését, a saját kérdőív létrehozását, tesztelését, véglegesítését, az adatgyűjtést és annak feldolgozását, értékelését. Az adat-felvételezés 2009-2010 között zajlott.

3.2. A minta bemutatása

Vizsgálataimat az Észak-alföldi régióban végeztem, a minta elemszáma 525. A minta nem arányos rétegzett mintavétellel lett létrehozva, a rétegeken belül pedig egyszerű véletlen mintavétellel kerültek be az egyedek. A rétegeket a működési forma szerint alakítottam ki. A régióbeli polgármesteri hivatalok mintegy 34%-át (134 db), az Rt.-k 19%-át (51 db), a Kft.-k mintegy 2%-át (340 db) sikerült a mintába választani. Ennek megoszlását szemlélteti a 11. ábra.

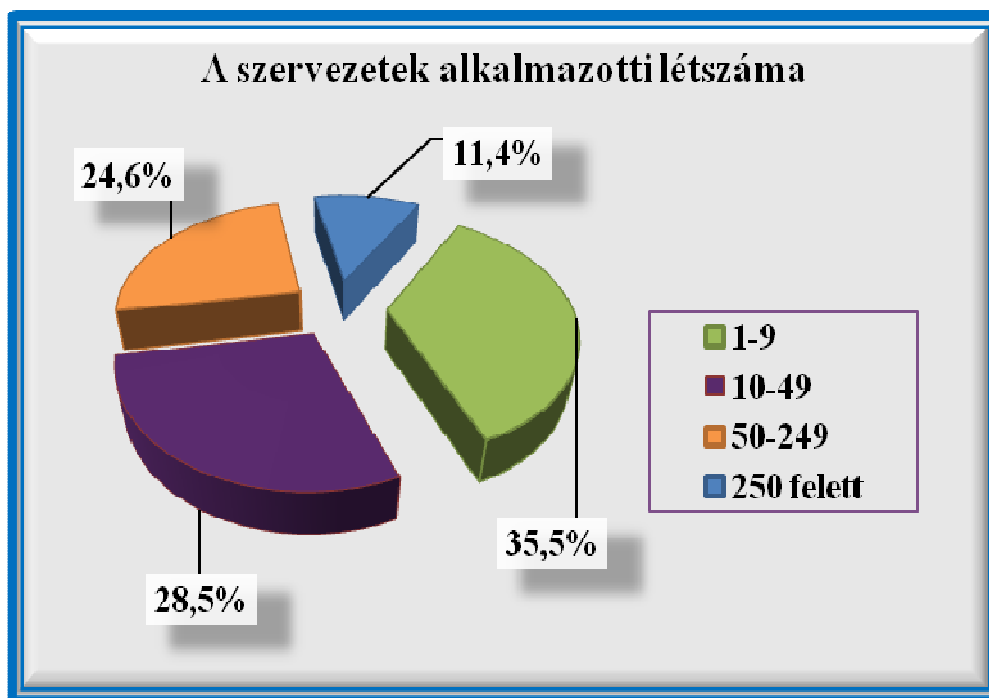


11. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetek működési forma szerinti megoszlása
Forrás: Saját vizsgálatok

A rétegzés azért történt nem arányos módon, mert a Kft-kből túlságosan sok vállalkozás került volna a mintába, míg az Rt-kből és a polgármesteri hivatalokból csak csekély számú elem került volna a mintába. A polgármesteri hivatalok és az Rt.-k tekintetében a minta mindenképpen reprezentatívnak mondható a magas mintavételi arány (polgármesteri hivatalok közel ötöde, Rt-k közel harmada) miatt. Mivel a Kft-k száma igen magas, ebben az esetben az „elemszám gyöke” ökölszabályt figyelembe véve a mintába kerülő 340 vállalkozás közel 2,5-szerese annak a számnak, ami már elfogadható lenne ($\sqrt{18326} \approx 135$). Az egyes rétegekből kiválasztott elemek összessége adta tehát a kívánt minta nagyságát. A rétegzés előnye, hogy meghatározott mintanagyság mellett jobban reprezentálja az alapsokaságot, így pontosabb következtetések vonhatók le az alapsokaságra vonatkozóan, mindemellett csökken a mintavételi hiba valószínűsége. Összességében véve elmondható, hogy közel 3%-os

mintavételi arányt sikerült elérni a mintegy 19 ezres populációból, amely rétegenként reprezentatívnak mondható és megfelelőnek mondható a további régiós szintű elemzések elvégzésére, és megalapozott következtetések levonására.

A 12. ábra a vizsgálatba bevont szervezetek alkalmazotti létszám szerinti megoszlását mutatja.



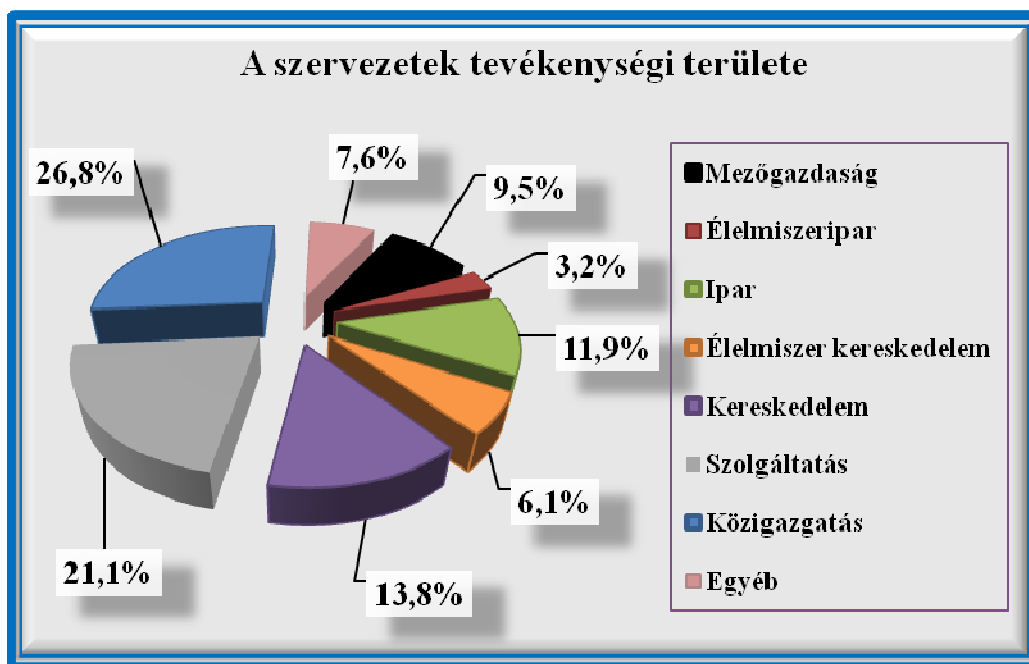
12. ábra: **A vizsgálatba bevont szervezetek alkalmazotti létszáma**

Forrás: Saját vizsgálatok

A vizsgált szervezetek és polgármesteri hivatalok 35,5%-a esetén az alkalmazotti létszám 1-9 fő, 28,5% esetén 10-49 fő, 24,6% esetén 50-249 fő, míg 11,4% esetén 250 fő feletti.

A 13. ábra a szervezetek tevékenység szerinti megoszlását szemlélteti. A mintát 26,8%-ban polgármesteri hivatalok, 21,1%-ban szolgáltatással foglalkozó szervezetek, 13,8%-ban kereskedelemre szakosodott cégek, 11,9%-ban ipar területén működő szervezetek, 9,5%-ban mezőgazdaságban tevékenykedő szervezetek, 6,1%-ban élelmiszer kereskedelemre szakosodott szervezetek és 3,2 %-ban élelmiszeripar területén működő cégek és 7,6%-ban egyéb területen tevékenykedő szervezetek alkotják.

Az ábrán azért 26,8% a polgármesteri hivatalok aránya, mert bizonyos cégek nem adták meg a profiljukat, ami kissé módosította ennek a tényezőnek a tekintetében a minta elemszámát.



13. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetek tevékenység terület szerinti megoszlása

Forrás: Saját vizsgálatok

A továbbiakban az interjúalanyok attribútumait ismertetem, mely kiterjed a minta nem, életkor és vezetői szint szerinti megoszlására.

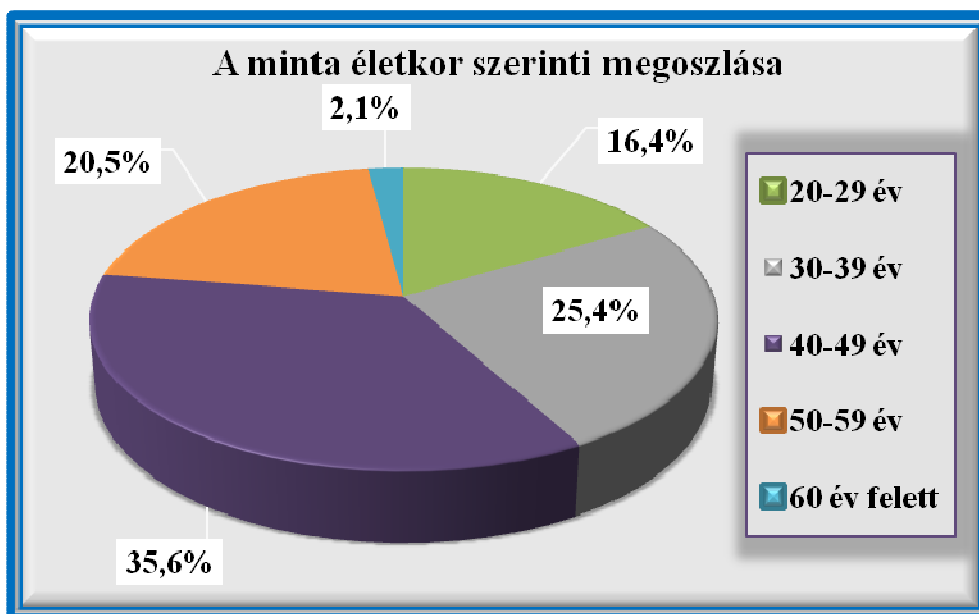
Az interjúalanyok nem szerinti megoszlása látható a 14. ábrán. Az interjúalanyok 49,5%-a nő, 50,5%-a férfi, ebben tekintetben egyenletesen oszlik meg a minta.



14. ábra: Az interjúalanyok nem szerinti megoszlása

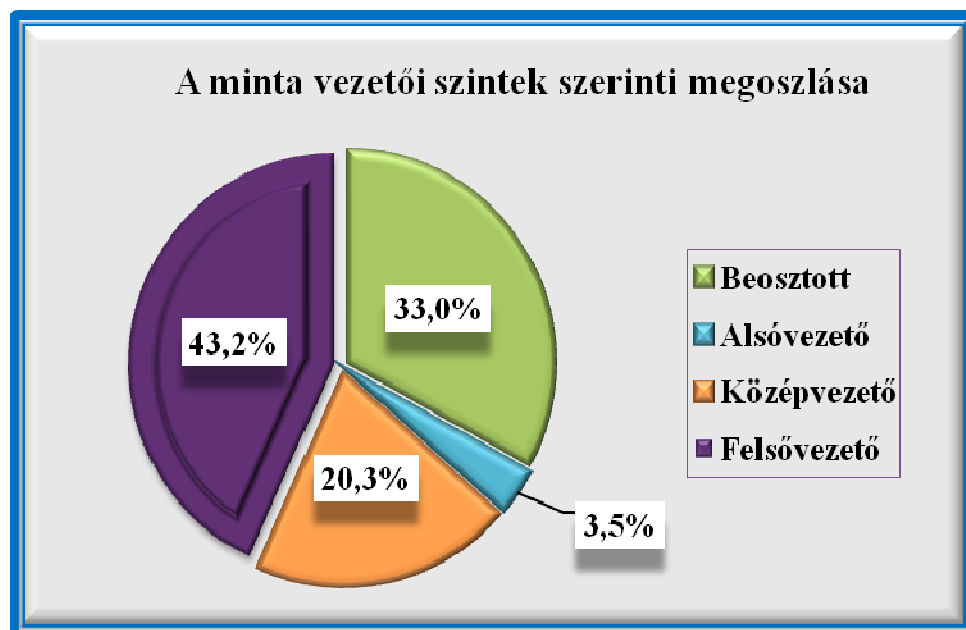
Forrás: Saját vizsgálatok

A 15. ábra az interjúalanyok életkor szerinti megoszlását szemlélteti. Az életkorukat tekintve megállapítható, hogy 16,4%-uk 20-29 év közötti, 25,4%-uk 30-39 év közötti, 35,6%-uk 40-49 év közötti, 20,5%-uk 50-59 év közötti és 2,1%-uk 60 év feletti.



15. ábra: **Az interjúalanyok életkor szerinti megoszlása**
 Forrás: Saját vizsgálatok

A következő, 16. ábra az interjúalanyok vezetői szintek szerinti megoszlását mutatja. A megkérdezettek 33%-a beosztott, 3,5%-a alsóvezető, 20,3%-a középvezető és 43,2%-a felsővezető.

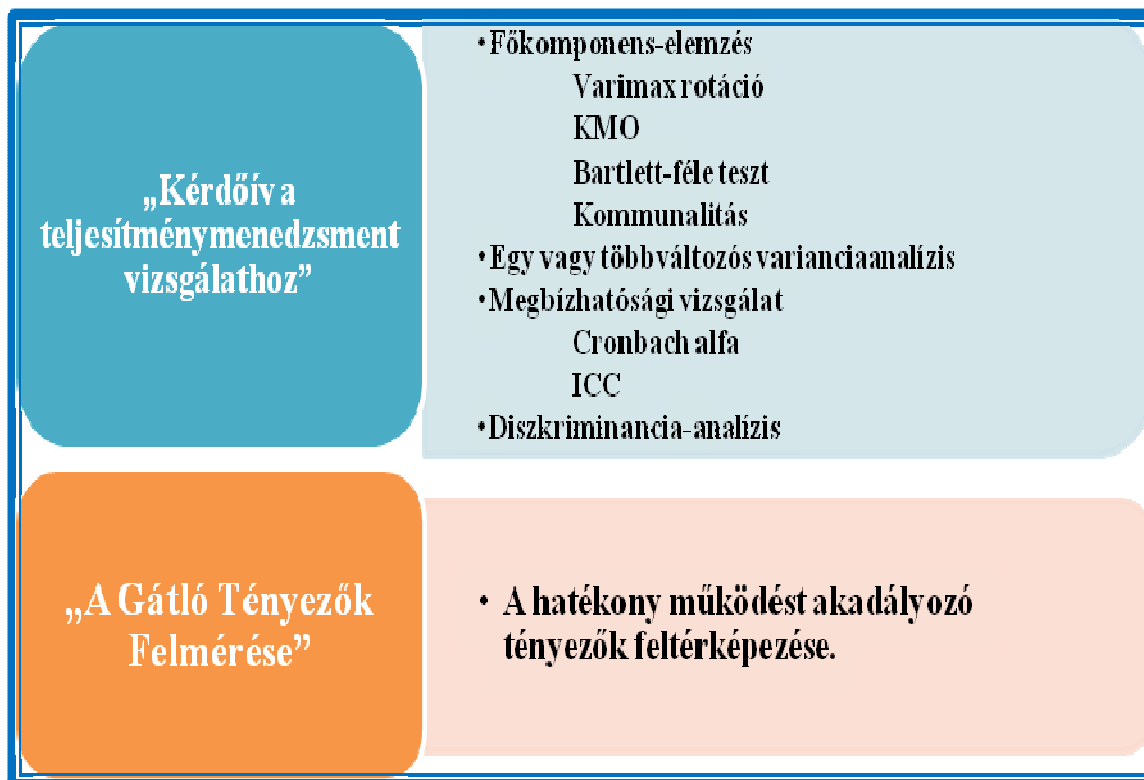


16. ábra: **Az interjúalanyok vezetői szintek szerinti megoszlása**
 Forrás: Saját vizsgálatok

Ez a fejezet szolgált a mintavételezés módjának megismertetésére és a mintába kerülő szervezetek ismertető adatainak bemutatására. Ezen túlmenően fontosnak tartottam bemutatni a megkérdezettek körét, azaz akik részt vettek a kérdőív kitöltésében.

3.3. A vizsgálat módszerei

Két nagy részből tevődik össze a kutatásom, egyrészt saját összeállítású kérdőívre épülő teljesítménymenedzsment vizsgálatokhoz felhasznált statisztikai eljárásokból, illetve a Gátló Tényezők felméréséhez alkalmazott kérdőíves vizsgálatokkal gyűjtött adatokból (17. ábra).



17. ábra: **Alkalmazott vizsgálati módszerek összefoglalása**

Forrás: Saját szerkesztés

A Gátló Tényezők felmérését célzó kérdőív kiegészítő jelleggel és a kapott eredmények megerősítése céljából került felhasználásra. Több szempontból is érdemes bevonni a kutatásomba, mert a teljesítménymenedzsment területén is nagyon sok pszichológiai tényező játszik szerepet és rengeteg hibalehetőség merülhet fel. Céлом ezen gátak kiszűrése a két szférára vonatkoztatva.

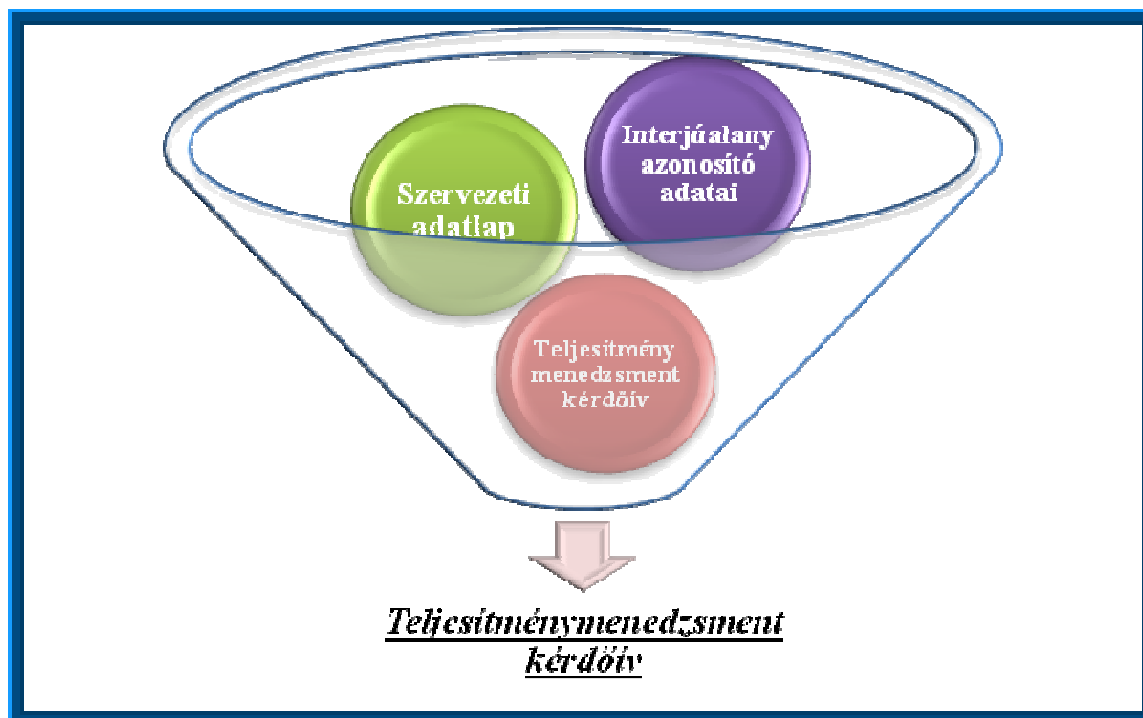
A vizsgálatokhoz kérdőíves módszert alkalmaztam, a teljesítménymenedzsment elemeinek vizsgálatát saját készítésű kérdőívvel végeztem el (1. Melléklet). A 18. ábra a kérdőív létrehozásának folyamatát szemlélteti, melynek első állomása a kutatási kérdés átgondolása, melynek módszere a hipotézisek állítása. Az ábra minden lépcsője egy feladatot (Mit?) jelöl, mely alatt megtalálható a feladat végrehajtásához szükséges módszer (Hogyan?).



18. ábra: A kérdőívezés 10 fázisa a „Mit?” és „Hogyan?” kérdéscsoportok mentén
Forrás: Saját vizsgálat

Második lépésként a kérdőív összeállításához a kérdéscsoportok megfogalmazása volt a feladatom, majd ezt követte a strukturált adatgyűjtés a létrehozott formális kérdőív segítségével. A válaszadás kötöttsége szempontjából a kérdések lehetnek nyíltak vagy zártak. A nyílt kérdések lehetőséget adnak arra, hogy a válaszadó saját maga fogalmazza meg válaszát. A zárt kérdések csak arra adnak lehetőséget, hogy a kérdőívet kitöltő személy előre megfogalmazott válaszokra reagáljon (VERES, 2006). A kérdőív szerkesztése során ezen okok miatt többnyire zárt kérdéseket, azon belül alternatív, de többnyire szelektív kérdéseket alkalmaztam.

A „Kérdőív a teljesítménymenedzsment-vizsgálathoz” című kérdőív fő szerkezeti elemeit a 19. ábra szemlélteti. A kérdőív első része általános adatokra vonatkozik szervezeti és egyéni szinten, a második rész tartalmazza a teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatos kérdéseket.



19. ábra: A kérdőív fő szerkezeti elemei

Forrás: Saját vizsgálat

A választható felelettipusok a következők lehetnek: kényszerválasztás (nominális skála), kategórialista (nominális skála), rangsorolás (ordinális skála) és becslési skála (intervallumskála). A becslési skála formailag kétféle lehet: numerikus és grafikus skála. A numerikus skála olyan, általában 3-7 fok között mozgó skála, amelyen a megjelölt érték a válasz intenzitását vagy gyakoriságát jelzi (SZOKOLSZKY, 2004). A skálakérdések fontos szerepet töltenek be kérdőívemben, amelyek egy célszemély véleményét és a vélemény intenzitását, erősségét mérik. A Likert-skála az egyetértés minőségét méri egy kijelentéssel kapcsolatban. 7 fokozatú skálát alkalmaztam, melynek véleményem szerint az az előnye az 5 fokozatú skálával szemben, hogy nagyobb teret enged a differenciálásnak. A próbakérdezés során alkalmaztam 5 fokozatú skálát is, de azt tapasztaltam, hogy a hagyományos iskolai érdemjegyeket kötik a skála értékeihez és sok esetben közepesnek minősítettek egy-egy állítást. A 7 fokozatú skála alkalmazásával nagyobb szóródásokat kaptam egy-egy tényező értékelésekor.

A negyedik lépés a mintába kerülők körének meghatározása volt. A kutatást az Észak-alföldi régióban végeztem, a mintába Kft-k, Rt-k és polgármesteri hivatalok kerültek. A kutatás során törekedtem a reprezentativitásra.

Az ötödik lépés a próbakérdezés végrehajtása volt, ami a kérdőívnek a válaszadókból álló kisebb mintán történő kipróbálását jelentette. Ennek célja az volt, hogy meghatározzam és kiküszöböljem a lehetséges hibákat. A kérdőívet minden vonatkozásban kipróbáltam,

beleértve a kérdések tartalmát, megfogalmazását, sorrendjét, formáját, külalakját, a kérdések nehézségi fokát és az instrukciókat is. A próbakérdezés legalkalmasabb módja a személyes interjú volt, mert így lehetőség nyílt a válaszadók reakcióinak megfigyelésére. A próbakérdezés mintanagysága kicsi volt, 45 főt kérdeztem meg. Ebben a fázisban néhány elő interjút is készítettem, melynek előnye az volt, hogy olyan területekről is szó esett, ami addig esetleg hiányzott a kérdőívből, így alaposabban elkészíthettem a kérdőívet.

A hatodik lépésként a próbakérdezés eredményének felhasználásával véglegesítettem a kérdőívet és létrehoztam a végleges változatot.

A hetedik fázis a kérdezőbiztosok bevonása a kérdőívezésbe. A kérdőív összeállításához ezért szorosan kapcsolódott egy, a kérdezőbiztosoknak szóló levél, amely olyan instrukciókat tartalmaz, amelyeket a kutatás során figyelembe kellett venni. A kérdőív nehezebben értelmezhető részeinek magyarázatát is tartalmazza.

Nyolcadik lépésként a megkérdezettek válaszait statisztikai feldolgozásra alkalmassá tettem. Először a kérdőívek formai és tartalmi ellenőrzését végeztem el, majd kilencedik lépésként a kódolást és a számítógépes adatfeldolgozást.

A tizedik fázis a kérdőívek összesítése volt SPSS 15. szoftver segítségével, majd kiértékeltem, statisztikai elemzéseket végeztem.

A továbbiakban kitérek az alkalmazott kérdőív szerkezeti bemutatására, a kapott minta ismertetésére. Végezetül kitérek a Gátló Tényezők felmérésének bemutatására is.

3.3.1. A teljesítménymenedzsment kérdőív bemutatása

A kérdőív létrehozása során fontos szempont volt, hogy szem előtt tartsam, hogy a vizsgálataim profitorientált szervezetekre és polgármesteri hivatalokra terjednek ki. Célom volt, egy olyan kérdőív megalkotása, mely a két szférát összevontan tudja kezelni, ezáltal az értékelést is azonos feltételek között végezhettem el, így a kapott eredmények összehasonlíthatóak. Ezért is volt nagyon indokolt a próbakérdezés végrehajtása, hiszen mindkét szférában értelmezhető kérdéseket kellett megfogalmaznom, mely elkészítése többször is nehézségbe ütközött. A kérdőív több tesztelési fázison esett át, a tapasztalatoknak megfelelően átalakítottam, kiegészítettem kérdésekkel és hagytam is el kérdéseket. Több esetben pontosítani kellett a kérdéseket, ahhoz, hogy mindenki megértse és konkrétan arra válaszoljon, amire gondolok.

A kérdőív első része általános adatokra vonatkozik szervezeti és egyéni szinten, a második rész tartalmazza a teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatos kérdéseket (1. Melléklet).

A szervezeti adatlap a székhelyet, a megyét, az alkalmazotti létszámot, polgármesteri hivatalok esetén a létszámkeretet, az árbevételt, a polgármesteri hivatal esetén a támogatásokat és saját bevételeket, a tevékenységi területet, a működési formát és a megalapítás évét tartalmazza.

Az interjúalany attribútumai a nemre, életkorra, beosztásra, munkakörre, iskolai végzettségre, munkahelyen eltöltött évek számára, munkahely változtatások számára, munkahely változtatások okára és a bérezési formára kérdez rá (20. ábra).

Interjúalany azonosító adatai

Nem	Szervezeti adatlap	A cég/önkormányzat megnevezése	A cég működési formája	A cég megalapításának éve	Magyarország
Életkor		A cég székhelye	Alkalmazotti létszám, létszámkeret	Árbevétel	A cég fő tevékenységi területe
Beosztás					
Munkakör					
Iskolai végzettség					
Munkahelyen eltöltött évek száma					
Munkahely változtatások száma					
Munkahely változtatások oka					

20. ábra: **A szervezet és az interjúalany azonosító adatai**

Forrás: Saját vizsgálatok

A teljesítménymenedzsment kérdőív részletes felépítését, struktúráját a 4. táblázat szemlélteti. A táblázatban felsorolt területekre vonatkoznak a vizsgálataim, ezen területeken belül foglalmaztam meg kérdéseket, állításokat, melyekre egy 7 fokozatú skála segítségével kellett az interjúalanyoknak válaszolniuk. A 7 fokozatú skála előnyei a próbakérdezések alkalmával is megmutakoztak, hiszen tapasztalataim szerint nagyobb teret enged a differenciálásnak. Természetesen akadtak olyan kérdések (például értékeltek köre, értékelők köre, értékelés

gyakorisága, értékelő technikák), melyekre az előre megadott válaszlehetőségekből kellett választaniuk.

4. táblázat: A teljesítménymenedzsment kérdőív felépítése

Teljesítménymenedzsment kérdőív
EEM területek fontossága
Értékeltek köre
Értékelők köre
Az értékelés gyakorisága
Értékelő technikák
Teljesítmény-menedzsment fázisai
Teljesítménymenedzsment-rendszer működése
Teljesítményértékelés céljai
Személyes kompetenciák
Szociális kompetenciák
Elvárt magatartás
Elvárt eredmény
Elvárt teljesítménycélok
Teljesítménymenedzsment-rendszer igazságossága
Értékelő rendszer menedzselése
Teljesítményértékelő interjú célja
Teljesítményértékelő interjú hibaforrásai
Motivációs tényezők fontossága
Elégedettségi tényezők

Forrás: Saját vizsgálat

A teljesítménymenedzsment vizsgálataim során célom volt többek között annak a feltérképezése, hogy a teljesítménymenedzsmentet az interjúalanyok a többi EEM funkció között mennyire tartják fontosnak. Itt kiemelném, hogy a hangsúly a fontosságon volt, tehát várhatóan a rangsor elejére kerülhet ez a funkció, még akkor is, ha nem működik tökéletesen adott szervezetenél, de szerepe felértékelődni látszik a szakirodalmi áttekintésnek megfelelően. Az alkalmazott teljesítménymenedzsment módszerekre is rákérdez a kérdőív, azt feltételezve, hogy más módszerekkel értékelnek a profitorientált szervezeteknél, és másokkal a polgármesteri hivataloknál. A teljesítménymenedzsment fázisainak értékelése tulajdonképpen a teljesítménymenedzsment feladatcsoportjainak az értékelését jelenti, úgy mint 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. Fontos kitérni a teljesítménymenedzsment céljaira, hiszen feltételezéseim szerint különbségek tárhatók fel a két szféra között. Ebben a kérdéscsoportban olyan célokat értékelhettek, mint az egyéni

teljesítmények, fejlesztési igények megismerése, az alkalmazott fejlődésének ismerete, az egyéni erőfeszítés ösztönzése, a teljesítmény összekapcsolása a juttatási rendszerrel, az előléptetéssel, munkaköri leírások felülvizsgálata, szervezeti kultúra megerősítése, illetve előírások betartása. Kutatásaim fontos részét alkotják az értékelt kompetenciák felmérése. Az interjúalanyok külön értékelték a személyes és szociális kompetenciákat olyan szempontból, hogy mennyire veszik figyelembe, mennyire tartják fontosnak a teljesítményértékelésük során az értékelők. A személyes kompetenciák vizsgálata a megbízhatóságra, lelkiismeretességre, alkalmazkodó képességre, innovációs készségre, kezdeményezőkészségre, lojalitásra, önállóságra, tanulási képességre, illetve kreativitásra vonatkozik. A szociális kompetenciák közül az empátiát, a kommunikációs készséget, a konfliktuskezelést, az együttműködést, a csapatszellemet, a kompromisszumkészséget vizsgáltam. Vizsgáltam azt is, hogy mennyire töltenek be fontos szerepet az interjúalanyok teljesítményértékelése során a különböző elvárt magatartások, mint például a feladatnak való megfelelés, a munkavégzés pontossága, az önálló munkavégzés, a szabályok, utasítások betartása, a problémák megoldása. Az elvárt teljesítménycélok értékelésével kapcsolatban is tartalmazott szempontokat a kérdőív, az interjúalanyoknak meg kellett ítélniük, hogy a velük szemben támasztott teljesítménycélok mennyire kapcsolódnak a munkakörükhöz, mérhetőek-e, reálisak-e, jelentenek-e kihívást a számukra, mennyire konkrétak és tudnak-e azonosulni velük. A szakirodalmi áttekintés során is bebizonyosodott, hogy a visszacsatolás nagyon fontos szerepet játszik a rendszerben, éppen ezért a teljesítményértékelő interjúval is foglalkozik a kérdőívem. Egyrészt feltérképezem, hogy milyen céljai valósulnak meg az interjúnak, illetve milyen hibákkal szembesülnek a megkérdezettek. A teljesítményértékelő interjú céljai közül vizsgálom, hogy nyílik-e lehetőség az értékelés átbeszélésére mindkét fél részéről, tisztázzák-e a jövőbeni célokat, beszélnek-e a problémákról, azok megoldásáról, esik-e szó az előléptetési és képzési tervekről. Néhány elégedettségi (például munkamennyiség, felelősség, időbeosztás, munkakörfizetés, szakmai támogatás) és motivációs (például kereseti lehetőség, elismerés, büntetés, jutalom, előrehaladás, képzés) tényező feltérképezésére is kitérek a megkérdezések során.

Az előbbiekben sorra vett tényezők mentén vizsgáltam meg és tártam fel különbségeket az Észak-alföldi régióból a mintába került Kft.-ket, Rt.-ket és polgármesteri hivatalokat a teljesítménymenedzsment rendszerükkel kapcsolatban.

3.3.2. „A Gátló Tényezők Felmérése” (Blockages Survey)

A kérdőíves vizsgálataimat mélyinterjúkkal és a „Gátló Tényezők Felmérésének” elvégzésével egészítettem ki.

A „Gátló Tényezők” kérdőív sorozatot WOODCOCK - FRANCIS (1982) dolgozta ki egy olyan program keretében, amely a jelenlegi helyzet feltárásával, a kívánatos helyzet felvázolásával és a kettő közötti távolság csökkentésével jelöli ki a szervezetfejlesztés szükséges lépéseit. A „Gátló Tényezők” azokat a problémacsoportokat mutatják meg, melyek a szervezet hatékony működését akadályozzák, s melyeket a szervezetfejlesztés során meg kell oldani. WOODCOCK – FRANCIS (1988) meghatározása szerint a korlát olyan tényező, amely gátolja egy „rendszer” – például teljes szervezet, munkacsoport vagy egyén – potenciálját és teljesítményét.

A kérdőívsorozat három részből áll, amelyek az alábbi akadályozó „gátakról” (blockages) adnak felvilágosítást:

- „A Kritikus (vezetői) Gátló Tényezők Felmérése” (Critical Blockages Survey)**

Az irányítással, vezetőkkel kapcsolatos „gátakat” tárja fel, 11 faktorra bontva.

- „Szervezeti Gátló Tényezők Felmérése”(Organizational Blockages Questionnaire)**

A szervezet legkülönbözőbb működési területein megtalálható problémákat tárja fel, 12 problémacsoportba gyűjtve.

- „A Motiváció Gátjainak Felmérése” (Blockages To Motivation)**

A szervezetben alkalmazott motivációs, ösztönző eszközök meglétét alkalmazásuk problémáit tárja fel, 7 problémacsoportba gyűjtve.

Az eredeti kérdőív alapján készítettem egy rövidített változatot és azt töltöttem ki profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok dolgozóival.

A „Gátló Tényezők Felmérését” szolgáló kérdőív felépítését a 5. táblázat szemlélteti. WOODCOCK - FRANCIS (1982) kérdőíve alapján hoztam létre a saját szerkesztésű kérdőívemet. A kérdőív helyes felvételét a A Gátló Tényezők Felmérésének Módszerleírása (1989) biztosította. A kutatás szempontjából fontosnak tartott faktorokat választottam ki és vizsgáltam az alapján, hogy hogyan hozhatóak összefüggésbe a teljesítménymenedzsment-rendszerek működésével. A kérdőív 42 kérdést tartalmaz, melyek tartalmilag 14 kérdéscsoportba sorolhatóak, melyek pedig az alábbi táblázatban látható 3 részre tagolhatóak.

5. táblázat: **A vizsgált faktorok a „Gátló Tényezők Felmérése” alapján**

A kritikus gátló tényezők felmérése
A vezetői belátás hiánya, a vezetői filozófia problémái
Gyenge vezetői készségek, feladat-meghatározás problémái
Alacsony betanítói képesség, teljesítményértékelés problémái
Szervezeti gátló tényezők felmérése
Gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humánerőforrás fejlesztés problémái
Alacsony motiváció, motivációs eszközök problémái
Nem megfelelő vezetési filozófia, vezetési problémák
A káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya
Tisztázatlan célkitűzések
Igazságtalan bérezési, jutalmazási rendszer
A motiváció gátjainak felmérése
Bér, jutalom, juttatás
Bizonytalanság
Egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről
Érdeklődés, a munka érdekessége, kihívó jellege
Munkahelyi légkör

Forrás: Saját vizsgálatok

Az első nagy faktor a „Kritikus Gátló Tényezők”, ami három kérdéscsoport mentén tárja fel az irányítással, a vezetőkkel kapcsolatos „gátakat”.

- ☐ A vezetői belátás hiánya, a vezetői filozófia problémái: annak elégtelen megértése, hogy hogyan motiváljunk másokat, vagy olyan vezetői attitűdök megléte, amelyek korszerűtlenek, nem célra vezetők.
- ☐ Gyenge vezetői készségek, feladat-meghatározás problémái: annak a gyakorlati képességnek a hiánya, hogy eredményeket érjünk el mások erőfeszítéseinek felhasználásával.
- ☐ Alacsony betanítói képesség, teljesítményértékelés problémái: annak a képességnek vagy hajlandóságnak a hiánya, amelynek révén elősegíthetjük mások fejlődését vagy teljesítőkéességük növelését.

A második faktor, a „Szervezeti Gátló Tényezők” az alábbi hat területet méri fel:

- ❖ Gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humánerőforrás fejlesztés problémái
- ❖ Alacsony motiváció, motivációs eszközök problémái
- ❖ Nem megfelelő vezetési filozófia, vezetési problémák
- ❖ A káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya
- ❖ Célkitűzéssel kapcsolatos problémák
- ❖ Igazságtalan bérezési, jutalmazási rendszer

A harmadik faktor a „Motiváció Gátjai”, ami öt kérdéscsoport mentén tárja fel az ösztönző rendszer gátjait.

- Bér, jutalom, juttatás: Milyen mértékben gátolják a motivációt az elégtelen juttatások?
- Bizonytalanság: Milyen mértékben gátolják a motivációt a munkaköri bizonytalanságok?
- Egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről: Milyen mértékben gátolják a motivációk az egyéni fejlődés akadályai, illetve amennyiben nincs, vagy hiányos a visszajelzés a teljesítményről?
- Érdeklődés, a munka érdekessége, kihívó jellege: Milyen mértékben gátolja a motivációt a kellő érdeklődés hiánya?
- Munkahelyi légkör: Milyen mértékben gátolja a motivációt a rossz munkahelyi légkör?

A kérdőív valójában nem kérdéseket, hanem állítások sorozatát tartalmazza, összesen 42-t. Az állításokat természetesen nem problémakörönként, hanem a kitöltő számára nem azonosítható sorrendben állítottam össze. Az adatrögzítés és feldolgozás után a kapott információkat elemzem és a „Kérdőív a teljesítménymenedzsment-vizsgálathoz” című kérdőív kiértékelése során kapott eredményeket összevetem a „Gátló Tényezők Felmérése” alapján kapott eredményekkel. Az a célom, hogy megállapítsam azokat a gátakat, amelyek a szervezetek teljesítménymenedzsment-rendszerében uralkodnak és ezen felméréssel alátámaszom megállapításaimat. A kiértékelést külön profitorientált szervezetekre és polgármesteri hivatalokra is elvégzem, így lehetőség lesz az eltérések megállapítására, amit chi-négyzet elemzéssel támasztok alá.

3.3.3 Alkalmazott statisztikai módszerek

Jelen fejezet az alkalmazott statisztikai módszerek bemutatásával foglalkozik. Kitérek a főkomponens-elemzésre, a varianciaanalízisre, a megbízhatósági vizsgálatokra és a diszkriminancia-analízisre. Az eljárások rövid ismertetése hozzájárul a kapott eredmények értelmezéséhez, megértéséhez.

Főkomponens-elemzés

A főkomponens-elemzés során egyik célom volt, hogy feltárjam a változókat irányító háttérváltozókat úgy, hogy az egymással korrelált változókat egy-egy közös (egymástól is független) főkomponensbe vontam össze (SZÉKELYI - BARNA, 2002). A másik célom az volt, hogy adott számú magyarázó változó helyett kisebb számú változóval vizsgáljam az

egyébként nagy mennyiségű adathalmazt. Az elemzés során összesen 109 itemből (14 kérdésblokkból) 47 főkomponens került kialakításra, amely 2,3-szoros adatredukciót jelent, azaz valamivel több, mint felére sikerült redukálni az adatokat. A főkomponens-elemzés megköveteli, hogy a megfigyelések száma 3-10-szerese legyen a bevont változók (az egyes kérdések) számának. A minta 525 megfigyelést tartalmazott, ami ebből a szempontból több, mint elegendőnek mondható, mivel a főkomponensek kialakításakor egy-egy kérdésblokk átlagosan 8-9 itemet tartalmazott, maximum pedig 12 itemet. A főkomponens-elemzés során az adatok jelentős részét meg tudtam őrizni, minden esetben 70%-nál nagyobb (átlagosan 78,65%) információmennyiséget őrzött meg egy-egy főkomponens, ami igen jónak tekinthető, és az adatredukció sikeres voltát, valamint a kérdőív megbízhatóságát is igazolja. A főkomponens-elemzés során Varimax rotációt alkalmaztam. Ezzel értem el azt, hogy az így kapott főkomponensek jobban értelmezhetőek legyenek, azaz egy változó lehetőleg csak egy komponenshez tartozzon. Az analízis helytállóságát teszteli a KMO (Kaiser-Meier-Olkin) mutató és a Bartlett-féle teszt. KMO mutató értéke minimálisan 0,5, míg a Bartlett-féle teszt esetén a 0,05-ös érték alatti szignifikancia jelzi, hogy a főkomponensek megfelelőek (SZÉKELYI - BARNA, 2002).

A 6. táblázat az általam kapott értékeket szemlélteti.

6. táblázat: A főkomponens-elemzés helytállóságának mutatói kérdésblokkonként

<i>Kérdéscsoport</i>	<i>KMO</i>	<i>Magyarázott variancia (%)</i>	<i>Minimális kommunalitás</i>
A teljesítménymenedzsment fázisai	0,897	77,7	0,685
Értékelő rendszer minősítése	0,895	81,18	0,725
A teljesítményértékelés céljai	0,864	75,77	0,706
Személyes kompetenciák értékelése	0,832	78,12	0,636
Szociális kompetenciák értékelése	0,876	78,97	0,693
Elvárt magatartások értékelése	0,889	74,94	0,691
Elvárt eredmények értékelése	0,848	87,67	0,819
Elvárt teljesítménycélok megítélése	0,885	80,11	0,676
Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszer igazságossága	0,901	74,46	0,686
A teljesítménymenedzsment-rendszer hatékonysága	0,808	91,33	0,871
A teljesítményt értékelő interjú célja	0,86	81,84	0,714
Az értékelő interjú jellemzői	0,878	77,82	0,696
Munkával való megelégedettség	0,794	73,47	0,651
Motivációs tényezők a munkájához	0,787	72,22	0,66
<i>Átlag</i>	<i>0,854</i>	<i>78,65</i>	<i>0,702</i>

Forrás: Saját számítás

A KMO teszt értéke minden futtatás esetén lényegesen meghaladta 0,5-öt (átlagosan 0,854), míg a Bartlett tesztek minden esetben szignifikánsak voltak. Azt is megmondhatjuk, hogy a közös faktorok együttesen milyen mértékben alakítják egy adott változó varianciáját. Ezt az összeget kommunalitásnak nevezzük, melynek értéke minden esetben 0,7 körül alakult, ami jónak mondható. Mindez azt jelenti, hogy az adatok alkalmasak az analízisre. A főkomponens-elemzés helytállóságát mérő főbb mutatókat összefoglaltam egy táblázatba kérdésblokkonként.

Az ANOVA elemzésnél utalást teszek arra, hogy a főkomponensek normális eloszlású változók, így varianciaanalízist is végrehajthatok rajtuk. A főkomponensek képzése után az összefüggés-vizsgálatokat már a kevesebb számú főkomponensekre végeztem egy és többváltozós varianciaanalízissel.

Varianciaanalízis (ANOVA)

A variancia-elemzés egy paraméteres eljárás, melynek a feltétele a vizsgálatba bevont függő változók normális eloszlása. Alkalmazásának további feltétele az alminták függetlensége, és a vizsgált változó szórásának egyezése az egyes almintákon. Segítségével megadható, hogy van-e jelentős különbség az egyes ismérvek (pl. működési forma, beosztás) alapján csoportosított almintákban az egyes kérdésekre kialakított főkomponensek értékében, illetve egy-egy csoporton belül az értékek szórása és a csoportok közötti szórás eltér-e. A varianciaanalízis ezekre a kérdésekre ad választ (MALHOTRA, 2009). A módszert alkalmazása előtt szükséges a válaszokra egy főkomponens-elemzést futtatni. Ennek elsődleges célja az adatok redukálása, a válaszok mögött meghúzódó dimenziók feltárására és a kérdések csoportosítása (pl.: a teljesítményösztönzés és értékelés terén). A főkomponensek kialakítása után került sor az ANOVA elemzésre elsősorban azért, hogy feltárjam a polgármesteri hivatalokon és a profitorientált szervezeteken belül megkérdezettek véleménykülönbségeit. Arra kerestem az elemzéssel választ, hogy ha a megkérdezetteket különbözőképpen csoportosítom működési forma, foglalkoztatottak száma, beosztás szerint, akkor milyen dimenziók mentén különböznek a vélemények és milyen csoportosításban. A fentiekben túlmenően azt is vizsgáltam, hogy az ismérvek kölcsönhatásban (interakció) vannak-e egymással, és esetleg úgy befolyásolják az egyes dimenziókat, és nem pedig külön-külön. Mivel az egyes dimenziókat mérő főkomponensek normális eloszlású változók azonos szórással, ezért ez indokolja az elemzés alkalmazhatóságát.

Megbízhatósági vizsgálatok

A reliability analízis alkalmas az adathalmaz megbízhatóságának tesztelésére. Az analízis Cronbach alpha mutatót és intraklassz korrelációt képez, mely eldönti a megbízhatóságot.

A belső megbízhatóság mutatója a Cronbach α , mely a válaszok pontszámainak azon százaléka utal, melyek varianciája a pontszámból adódik (szemben a hibából adódó varianciával). Értéke 0,6 fölött elfogadható, 0,8 és 0,9 között jónak minősül (KISS E., 2009; BARRETT, 2010).

A tesztelési-újratesztelési megbízhatóság mérésére az intraklassz korrelációs együttható (ICC) alkalmas, mely a két mérési érték közti egyezést mutatja az átlagok és azok sorrendjének összehasonlításával (KISS E., 2009; VITRAI et al., 2009).

Az intraklassz korrelációs együttható nem összefüggést mér, hanem a válaszok variabilitását hasonlítja a válaszadók közötti variabilitáshoz, magyar elnevezése az összetartozási együttható. Az én esetemben az egyes személyek esetén az egyes kérdésekre adott válaszok hasonlóságát méri az együttható.

Vizsgálatomban a belső konzisztencia és az összetartozási együttható (ICC) értékei a 7. táblázatnak megfelelően alakultak.

7. táblázat: **Cronbach alpha mutató és az Intraklassz korreláció alakulása kérdésblokkonként**

<i>Kérdéscsoport</i>	<i>Cronbach α</i>	<i>ICC</i>
A teljesítménymenedzsment fázisai	0,881	0,874
Értékelő rendszer minősítése	0,899	0,883
A teljesítményértékelés céljai	0,898	0,892
Személyes kompetenciák értékelése	0,887	0,871
Szociális kompetenciák értékelése	0,888	0,879
Elvárt magatartások értékelése	0,883	0,868
Elvárt eredmények értékelése	0,901	0,892
Elvárt teljesítménycélok megítélése	0,874	0,871
Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszer igazságossága	0,883	0,880
A teljesítménymenedzsment-rendszer hatékonysága	0,931	0,930
A teljesítményt értékelő interjú célja	0,874	0,857
Az értékelő interjú jellemzői	0,899	0,885
Munkával való megelégedettség	0,807	0,757
Motivációs tényezők a munkájához	0,768	0,711

Forrás: Saját számítás

Látható, hogy mind a kettő tesztelési eljárás jó eredményeket szolgáltatott, az adathalmaz megbízhatónak tekinthető.

Elvégeztem azt az elemzést is, amely megmutatja, mely kérdéseket kellene törölni a kérdőívből, ha javítani szeretnénk a megbízhatóságon. Néhány kérdéscsoportnál találtam ilyen kérdéseket, ezeket az alábbi 8. táblázat tartalmazza.

8. táblázat: **Törölt kérdések kérdéscsoportonként**

<i>Kérdéscsoport/törölt kérdés</i>	<i>Cronbach α</i>
A teljesítménymenedzsment fázisai	0,881
<i>Mérőeszközök kialakítása</i>	0,886
Értékelő rendszer, teljesítménymenedzsment	0,899
<i>Tréning biztosítása.</i>	0,902
<i>Kellően felkészült vezetők.</i>	0,891
<i>Kapcsolat az anyagi elismeréssel.</i>	0,893
A teljesítményértékelés céljai	0,898
<i>Információ biztosítása az előléptetési és utódlási tervhez</i>	0,890
Személyes kompetenciák	0,887
<i>Lojalitás</i>	0,880
<i>Kreativitás</i>	0,879
Szociális kompetenciák	0,888
<i>Vezetői kompetenciák</i>	0,884
Elvárt magatartások	0,883
<i>Kevés hiányzás</i>	0,885
A teljesítménymenedzsment-rendszer hatékonysága	0,931
<i>Rendszeresen elvégzik az elavult teljesítménymutatók leselejtezését.</i>	0,923
Munkával való megelégedettség	0,807
<i>Úgy gondolja, hogy a vállalatnál igazságos és méltányos a fizetési rendszer?</i>	0,782

Forrás: Saját számítás

A megbízhatósági vizsgálat eredményét felhasználtam a főkomponens-elemzés során is. Rendszerint a törlendő kérdéseket (amelyek javítanak a megbízhatóságon) ki kellett hagyni egy-egy főkomponens struktúra kialakításakor is (például az elvárt magatartásnál a kevés hiányzást).

Diszkriminancia-analízis

A diszkriminancia-analízis két, vagy több csoport szétválasztására alkalmas módszer több kvantitatív változó együttes figyelembevételére alapján. Az analízis kiindulási alapja, hogy minden megfigyelt egyedet előre csoportokba sorolok. Ezután keresem azon változókat, melyek dominánsak a csoportok létrehozásában. A módszer tehát eldöntheti, hogy az elemzésben szereplő változóhalmaz elemei közül melyek azok a változók, amelyek a minta elemeinek adott osztályozással történő elkülönülését leginkább alátámasztják (MALHOTRA, 2009). Az én esetemben az előre adott csoportosítás a működési forma volt, azon belül is két

csoportot különítettem el, profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen jellemzők mentén különböztethető meg a két szféra a leginkább egymástól.

Vizsgálataim eredményeinek ismertetését a főkomponensek alapjául szolgáló kérdéscsoportokra adott átlagpontszámokkal kezdem. A válaszadók egy szemantikus (7 fokozatú) differencia skálán értékelték a különböző tényezőket. A 7-es érték jelentette azt, hogy a megkérdezett teljesen egyetértett az állítással, illetve nagyon jellemzőnek találta azt (vagy elégedett volt azzal a tényezővel), az 1-es érték azt jelentette, hogy egyáltalán nem értett egyet, illetve nem találta jellemzőnek azt (vagy nem volt elégedett azzal a tényezővel). A 4-es érték képviselte a semleges választ, illetve az átlagosan elégedettséget, illetve jellemzőt.

Minden kérdéscsoportot főkomponens-elemzés alá vettem. Az elemzésekhez használt főkomponenseket a teljes mintát alapul véve alakítottam ki. Az analízis egyik lényeges lépése, hogy az eredeti változók megfigyelt értékei alapján főkomponens súlyokat becsül. A főkomponens súlyok azt adják meg, hogy egy-egy főkomponens milyen mértékben befolyásolja ugyanazt a változót. A főkomponens súlyokat mátrix elrendezésben adom meg. A $\pm 0,70$ vagy ennél nagyobb abszolút értékű súllyal rendelkező változót egy főkomponensbe tartozónak tekintettem, a $0,70$ -nél kisebb abszolút értékű súllyal rendelkező változókat pedig nem azonosítottam a vizsgált főkomponenssel (SZŰCS, 2002). Indokolt esetben már $0,4$ -nél nagyobb súlyokat is kiemeltem, ha azáltal a vizsgálat szempontjából lényeges információhoz jutottam.

A bemutatott statisztikai eljárások megerősítik az adathalmaz megbízható jellegét és a főkomponensekre alapozva bizonyos ismérvek alapján (pl. működési forma, beosztás) különbségek feltárására ad lehetőséget a vizsgálatba bevont profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok teljesítménymenedzsment rendszerét tekintve.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A fejezet a vizsgálataim eredményeit tartalmazza, melynek két nagy összetevője van, a teljesítménymenedzsment rendszer kérdőíves felmérése során kapott eredmények ismertetése és a Gátló tényezők felmérése során kapott adatok bemutatása. A teljesítménymenedzsment kérdőív kiértékeléséhez a főkomponens elemzéssel kezdtem, hiszen célszerű ekkora adathalmaz esetén adatredukciót végezni, így az összetartozó, hasonló itemek tömöríthetők egy adott főkomponensbe. A főkomponenseket a teljes mintára alakítottam ki, mert fő célom az volt, hogy a profitorientált szervezeteket és a polgármesteri hivatalokat ugyanazon ismérvek mentén vizsgáljam, így összehasonlíthatóvá tegyem. Ennek egyik módszere az egy és több szempontú varianciaanalízis, illetve a diszkriminanciaelemzés. A fejezet ezen részeiben már mindig csak azokat a főkomponenseket mutatom be, melyek terén különbség tárható fel. A Gátló tényezők felmérésére használt kérdőív kiértékelése a hozzá tartozó módszerleírással történt, a két szféra közti eltérést chi-négyzet teszt elvégzésével erősítettem meg, és az eredményeket ezek segítségével fogalmaztam meg.

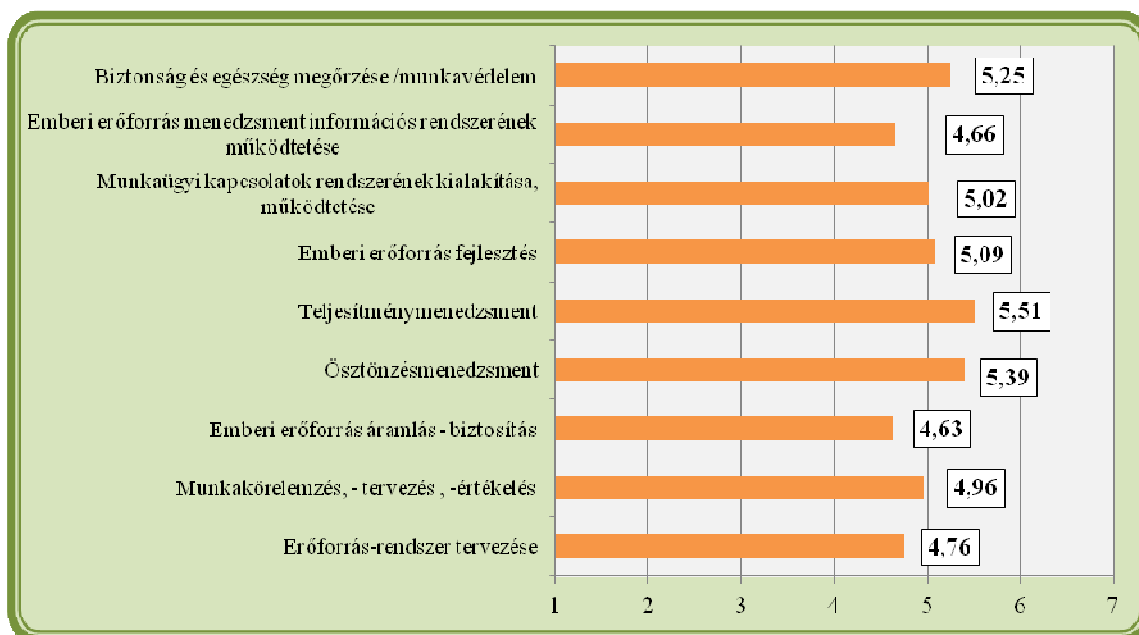
4.1. A teljesítménymenedzsment vizsgálatok főkomponenseinek bemutatása

A főkomponens elemzés során összesen 109 itemből (14 kérdésblokkból) 47 főkomponenst alakítottam ki, amely 2,3-szoros adatredukciót jelent, azaz valamivel több, mint felére sikerült redukálni az adatokat. A kérdőív strukturális felépítését követve ismertetem az egy-egy kérdésblokk területén kialakult eredményeket ábrák segítségével, ezt követően pedig az összetartozó itemekre kialakított főkomponenseket.

4.1.1. A teljesítménymenedzsment rendszer működése a vizsgált szervezetekben

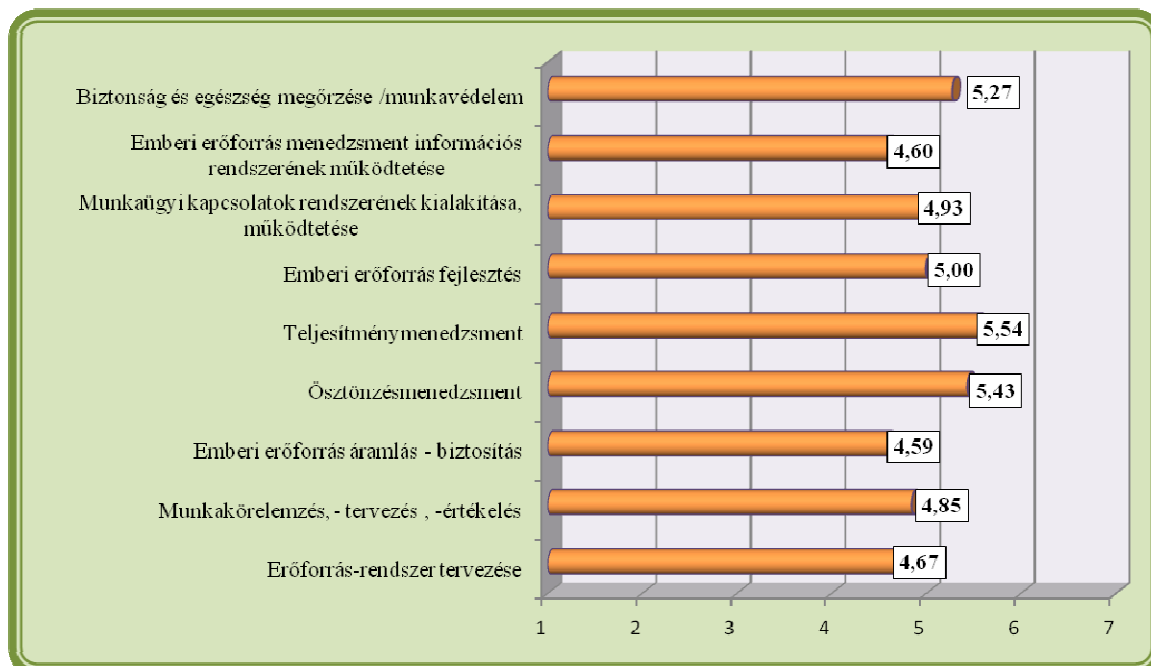
Kutatásom kiindulópontja az volt, hogy felmérjem, hol helyezkedik el a teljesítménymenedzsment a már jól ismert EEM funkciók között. Külön kitérek a profitorientált szervezeteknél a polgármesteri hivataloknál kapott eredményekre is. Ezt követően a teljes mintára kialakított főkomponenseket ismertetem. A fejezethez tartozik a szakirodalmi részben bemutatott teljesítménymenedzsment funkciók értékelése és az azokra kialakított főkomponensek. A 21. ábra a teljes mintára vonatkozóan tartalmazza az EEM funkciókat a kapott pontszámokkal. A legnagyobb értékkel a teljesítménymenedzsmentet minősítették (5,51 pont), majd ezt követi 5,39 ponttal az ösztönzésmentedzsment. A harmadik legfontosabb területnek a munkavédelmet sorolták, 5,25 pontot kapott. Az emberi erőforrás fejlesztés 5,09 ponttal a negyedik helyre került. Ezt követik az alábbi területek: munkaügyi

kapcsolatok rendszerének kialakítása, működtetése (5,02), munkakörelmézés, -tervezés, -értékelés (4,96), erőforrás-rendszer tervezése (4,76), EEM információs rendszerének működtetése (4,66), emberi erőforrás áramlás-biztosítás (4,63).



21. ábra: **Emberi erőforrás menedzsment tényezőinek értékelése a teljes mintára nézve**
 Forrás: Saját vizsgálatok

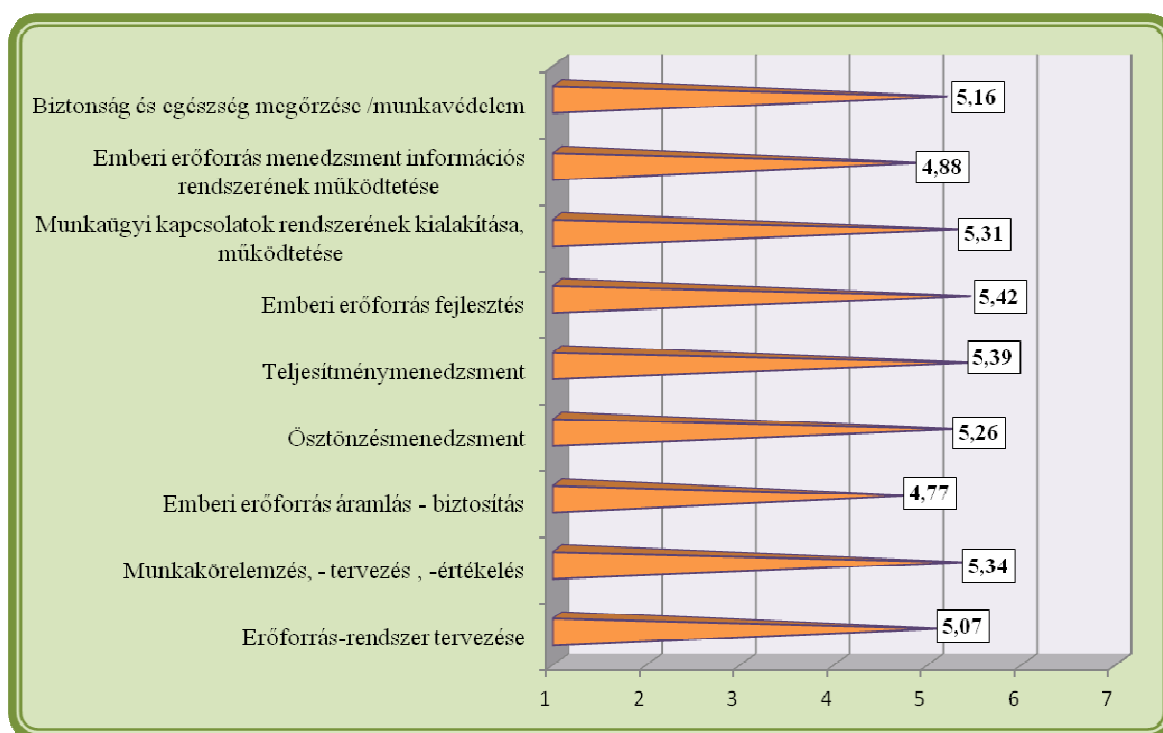
A továbbiakban bemutatom a két szféra közötti különbséget az EEM funkciók tekintetében. A 22. ábra az emberi erőforrás menedzsment tényezőinek értékelését szemlélteti a profitorientált szervezeteknél. A kapott rangsor megegyezik a teljes mintában szereplővel.



22. ábra: **Emberi erőforrás menedzsment tényezőinek értékelése a profitorientált szervezeteknél**
 Forrás: Saját vizsgálatok

Első helyre került 5,54 ponttal a teljesítménymenedzsment, második legfontosabb terület az ösztönzésmenedzsment lett (5,43), a harmadik helyre 5,27 ponttal a munkavédelmet sorolták a megkérdezettek. A negyedik helyre az emberi erőforrás fejlesztés került (5,00), ezt követik az alábbi területek: munkaügyi kapcsolatok rendszerének kialakítása, működtetése (4,93), munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés (4,85), erőforrás-rendszer tervezése (4,67), EEM információs rendszerének működtetése (4,60), emberi erőforrás áramlás-biztosítás (4,59).

A 23. ábra az emberi erőforrás menedzsment tényezőinek értékelését szemlélteti a polgármesteri hivatalok esetében. A rangsor a következőképpen alakult: a legfontosabb funkciónak az emberi erőforrás fejlesztést jelölték meg a megkérdezettek, átlagosan 5,42 pontot kapott. Második helyre került a teljesítménymenedzsment 5,39 ponttal, majd ezt követi a munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés 5,34 ponttal. A negyedik helyre a munkaügyi kapcsolatok rendszerének kialakítását, működtetését sorolták az interjúalanyok (5,31). Az ötödik legfontosabb terület az ösztönzésmenedzsment (5,26), ezt követi a munkavédelem (5,16), az erőforrás-rendszer tervezése (5,07), az EEM információs rendszerének működtetése (4,88) és végül az emberi erőforrás áramlás-biztosítás (4,77).

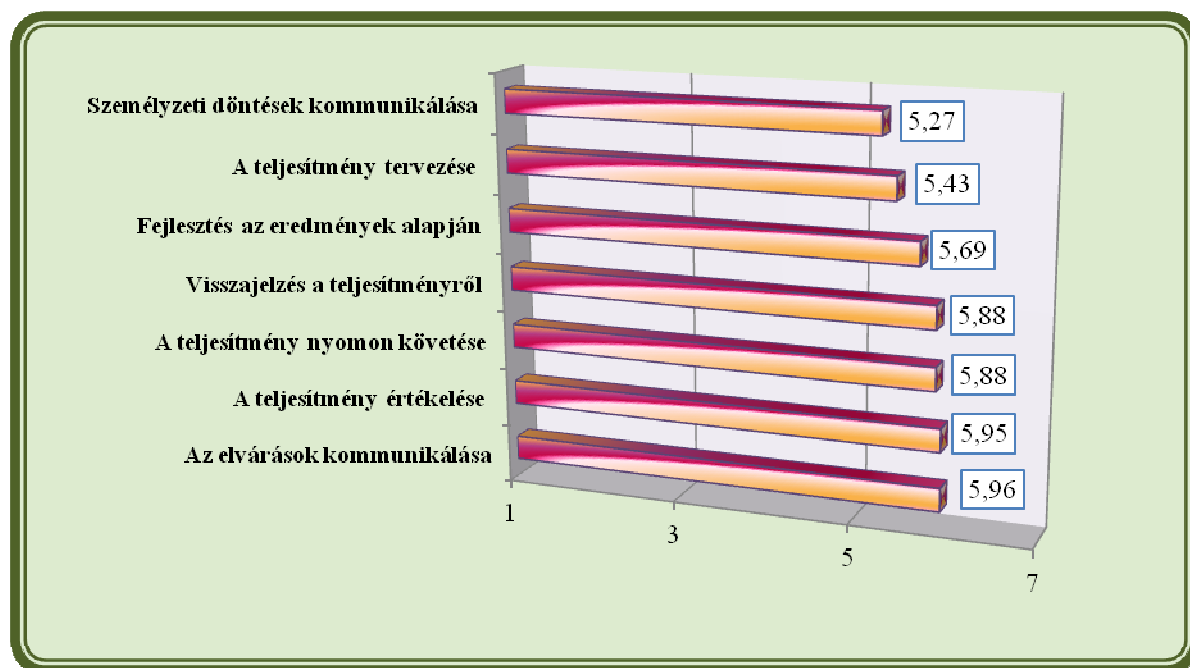


23. ábra: **Emberi erőforrás menedzsment tényezőinek értékelése a polgármesteri hivataloknál**

Forrás: Saját vizsgálatok

Kiemelendő a teljesítménymenedzsmentnek tulajdonított kimagasló szerep. A profitorientált szervezetnél a legfontosabb, a polgármesteri hivataloknál a második legfontosabb tényezőnek számít a többi EEM feladat mellett.

A 24. 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.



24. ábra: **A teljesítménymenedzsment fázisai**

Forrás: Saját vizsgálatok

Az interjúalanyok a legfontosabbnak az elvárások kommunikálását tartják, hét fokozatú skálán 5,96 pontot adtak ennek a tényezőnek. A második helyre a teljesítmény értékelése került, 5,95 ponttal. A harmadik legfontosabb teljesítménymenedzsment fázisok a teljesítmény nyomon követése (5,88) és a visszajelzés a teljesítményről (5,88). Ezeket követi a rangsorban a fejlesztés az eredmények alapján (5,69), a teljesítmény tervezése (5,43) és végül a személyzeti döntések kommunikálása (5,27). Ezek alapján fontos megállapítani, hogy az elvárások kommunikálása nagy szerepet játszik az alkalmazottaknál, tisztában vannak azzal, hogy csak akkor tudnak jó teljesítményt elérni, ha tudják, mit várnak el tőlük.

A teljesítmény menedzsment fázisaira kialakított főkomponensek a 9. táblázat szerint a teljesítményértékelés, monitoring; a személyzeti döntés kommunikálása, fejlesztés; valamint az elvárások, teljesítménytervezés. Az első főkomponens (f1) a teljesítmények nyomon követése, a teljesítmény értékelése és a teljesítmény visszajelzése változókkal függ szorosan össze. A főkomponenst teljesítményértékelés és monitoringnak neveztem el. A személyzeti döntések kommunikálása a fejlesztéssel korrelál, így a második főkomponens a személyzeti döntés kommunikálása, fejlesztés elnevezést kapta (f2). Az elvárások kommunikálása és a

teljesítmény tervezése elnevezésű változók kerültek egy főkomponensbe, melynek ezek alapján elvárások, teljesítménytervezés elnevezést adtam (f3).

9. táblázat: **A teljesítmény menedzsment fázisainak főkomponensei a teljes mintában**

Vizsgált változók	Főkomponens			Főkomponens neve
	f1	f2	f3	
A teljesítmény értékelése	0,818			Teljesítményértékelés, monitoring
Visszajelzés a teljesítményről	0,810			
A teljesítmény nyomon követése	0,673			
Személyzeti döntések kommunikálása		0,853		Személyzeti döntés kommunikálása, fejlesztés
Fejlesztés az eredmények alapján		0,785		
Az elvárások kommunikálása			0,877	Elvárások, teljesítménytervezés
A teljesítmény tervezése			0,635	

KMO=0,897; Magyarázott variancia=77,70%; minimális kommunalitás=0,685

Forrás: Saját vizsgálatok

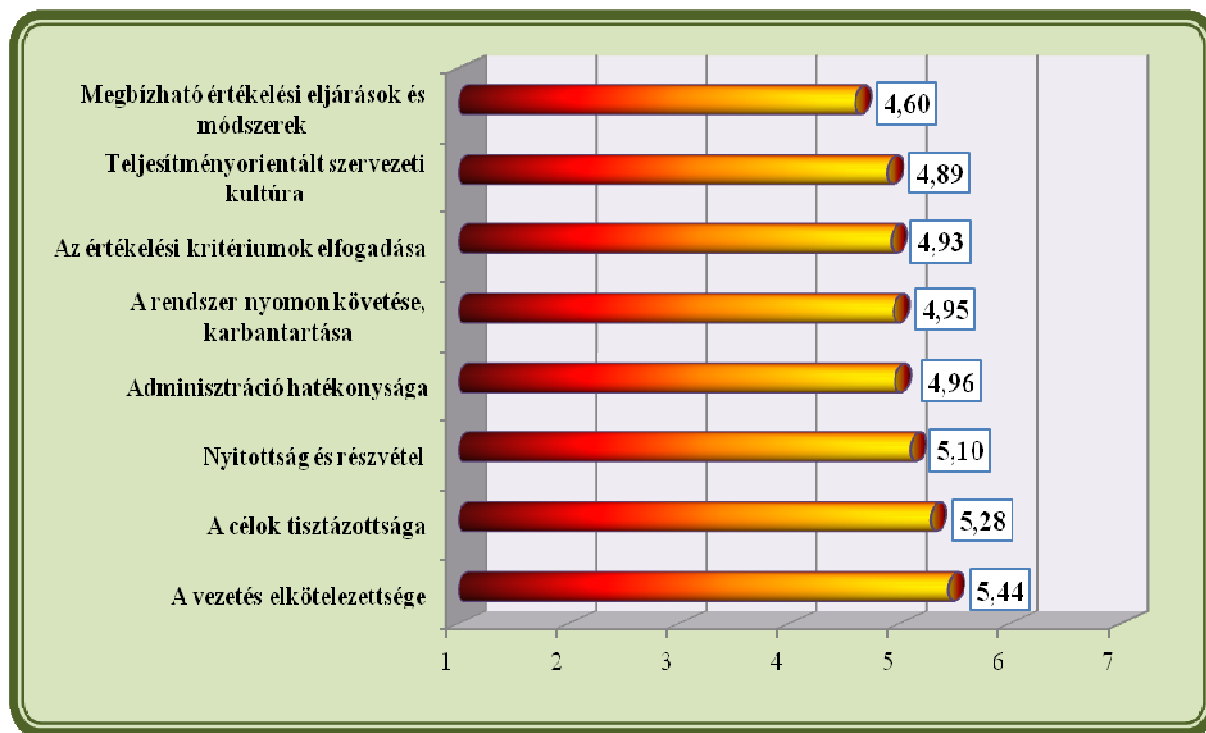
A létrejött három főkomponens tulajdonképpen a teljesítménymenedzsment három fő munkafázisára utal:

- ✓Elvárások megfogalmazása, teljesítménytervezés
- ✓Teljesítményértékelés, monitoring
- ✓Személyzeti döntés kommunikálása, fejlesztés meghatározása

Ez a három főkomponens szolgál a további elemzések alapjául a teljesítménymenedzsment funkciói tekintetében.

A kérdőív a teljesítménymenedzsment rendszer működésével kapcsolatban általános jellegű kérdéseket is tartalmazott. Az interjúalanyoknak értékelniük kellett olyan állításokat, mint például mennyire megbízhatóak az értékelési eljárások, tisztázottak-e a célok, a vezetők elkötelezettek-e, felkészültek-e stb. Ennek célja az, hogy még mielőtt a teljesítménymenedzsment egy-egy konkrét területére összpontosítanának a megkérdezettek, kifejezzék általános véleményüket a rendszerrel kapcsolatban. A 25. ábra a teljesítménymenedzsment rendszer működésének minősítését szemlélteti. Az interjúalanyoknak az volt a feladatuk, hogy értékeljék az állításokat az alapján, hogy mennyire valósul meg a szervezetüknél működő teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatban. Az interjúalanyok válaszai alapján megállapítható, hogy a leginkább a vezetés elkötelezettsége valósul meg, 5,44 pontot kapott ez a tényező. A második helyre a célok tisztázottsága került 5,28 ponttal. A harmadik változó, amely a teljesítménymenedzsment rendszer működése során a leginkább megvalósul, az a nyitottság és részvétel (5,10). Negyedik helyre 4,96 ponttal az adminisztráció hatékonysága, míg ötödik helyre 4,95 ponttal a rendszer nyomon követése és karbantartása került. A rangsort az értékelési kritériumok

elfogadása (4,93), a teljesítményorientált szervezeti kultúra megvalósulása (4,89) és a megbízható értékelési eljárások és módszerek (4,60) zárják.



25. ábra: **Teljesítménymenedzsment rendszer működésének minősítése**

Forrás: Saját vizsgálatok

Már ezekből az adatokból is kiemelhető, hogy a vezetés elkötelezettsége igen fontos szerepet játszik egy jól működő teljesítménymenedzsment rendszerben. A szakirodalmi áttekintés során is meggyőződhetünk arról, hogy egyre inkább fontosnak tartják a vezetők az emberi erőforrás menedzsment ezen funkcióját. Ugyanakkor azt is tükrözi az eredmény, hogy az alkalmazott értékelő eljárások nem minden esetben megfelelőek, tehát bár fontosnak tartják a vezetők, de még nem beszélhetünk minden esetben kiforrt, megbízható rendszerekről.

A 10. táblázat tartalmazza a teljesítménymenedzsment rendszer működésének főkomponenseit, melyek a következők: értékelési kritériumok, célok tisztázása; adminisztráció és rendszer hatékonysága; teljesítményorientált szervezeti kultúra; elkötelezett vezetés. Az értékelési kritériumok elfogadásra, a célok tisztázottsága és a megbízható értékelési módszereket alkalmazása elnevezésű változók kerültek a negyedik főkomponensbe. A hatékony adminisztráció és a rendszer nyomon követése, karbantartása változóknak nagy a súlyuk az ötödik, az adminisztráció és a rendszer hatékonysága elnevezésű főkomponensre. A hatodik főkomponens a teljesítményorientált és rugalmas szervezeti kultúrával és a megbízható értékelési eljárásokkal függ szorosan össze. Ezt a főkomponenst ezek alapján teljesítményorientált szervezeti kultúrának neveztem el. A vezetés elkötelezettsége és a

nyitottság és részvétel változók egymással korrelálnak. A hetedik főkomponens ezek alapján az elkötelezett vezetés elnevezést kapta.

10. táblázat: **Teljesítménymenedzsment rendszer működésének főkomponensei**

Vizsgált változók	Főkomponens				Főkomponens neve
	f4	f5	f6	f7	
Az értékelési kritériumok elfogadása.	0,804				Értékelési kritériumok, célok tisztázása
A célok tisztázottsága.	0,759				
Adminisztráció hatékonysága		0,868			Adminisztráció és a rendszer hatékonysága
Nyitottság és részvétel.		0,606		0,478	
A rendszer nyomon követése, karbantartása.		0,604			
Teljesítményorientált szervezeti kultúra és rugalmasság.			0,824		Teljesítményorientált szervezeti kultúra
Megbízható értékelési eljárások és módszerek.	0,603		0,696		
A vezetés elkötelezettsége.				0,848	Elkötelezett vezetés

KMO=0,895; Magyarázott variancia=81,18%; minimális kommunalitás=0,725

Forrás: Saját vizsgálatok

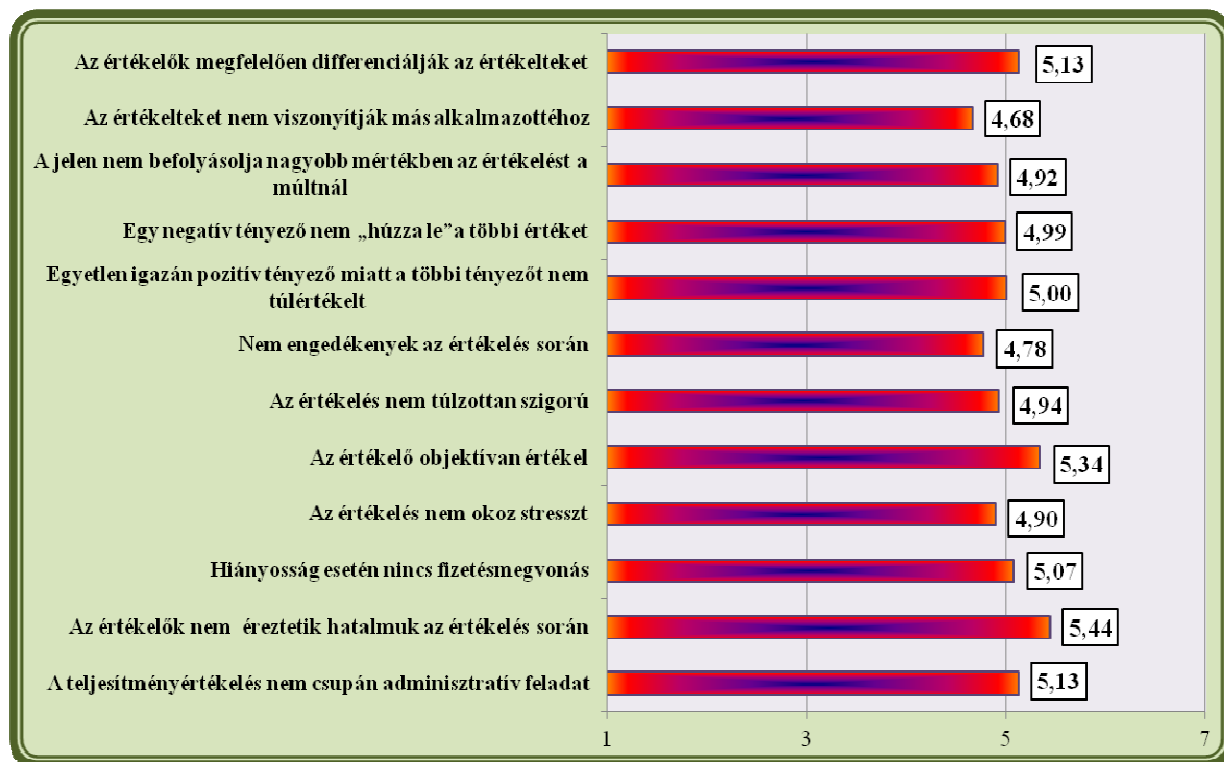
A kialakított főkomponensek további elemzések elvégzését segítik, az összetartozó itemek adják a főkomponenseket. Megállapítható, hogy a teljesítménymenedzsment értékelése három fő kategória mentén lehetséges, egyrészt tisztában vannak-e a célokkal, mennyire minősül hatékornak a rendszer, megvalósul-e a teljesítményorientált szervezeti kultúra, illetve a vezetés elkötelezett-e a teljesítménymenedzsment rendszer iránt. A két szféra összehasonlítása ezen főkomponensek mentén történik majd a teljesítménymenedzsment általános jellemzői mentén.

A fejezet főbb megállapításai közé sorolható, hogy a teljesítménymenedzsmentnek mind a profitorientált szervezetek, mind a polgármesteri hivatalok kiemelt szerepet tulajdonítanak a többi EEM funkció között. A teljesítménymenedzsment fázisainak minősítése során megállapítható, hogy fontos szerepet tulajdonítanak a megkérdezettek az elvárások megismerésének. Három fontos területét állapítottam meg a teljesítménymenedzsmentnek, melyek nagy kiterjedésűek, sok alfunkciót foglalnak magukba. Ezek a teljesítmények tervezése, a teljesítményértékelés és a személyzeti döntések. A teljesítménymenedzsment rendszer általános értékelése során megállapítottam, hogy a vezetés elkötelezettségét és nyitottságát, illetve a célok ismeretét fontosnak ítélték meg az interjúalanyok.

4.1.2. A teljesítménymenedzsment rendszer minősítése a vizsgált szervezeteknél

Jelen fejezet a teljesítménymenedzsment során felléphető hibákról, igazságtalanságról, a méltányosság kérdéséről szól. Célom annak megismerése, hogy a teljes mintát tekintve, hogyan minősítik az interjúalanyok az esetükben alkalmazott értékelő rendszert. Ezt követően, további elemzések céljából a hasonlóan tekinthető itemeket egy-egy főkomponensbe tömörítem, így a strukturálisan összekapcsolható hibákat egységesen kezelem.

A megkérdezett alkalmazottak a szervezetükben működő teljesítménymenedzsment rendszereket bírálták az igazságosság, méltányosság szemszögéből. A szakirodalmi áttekintésben részletesen ismertetem az elfordulható hibákat, ezeknek megfelelően készítettem el a kérdőívem ezen kérdését. A kapott eredményt a 26. ábra ismerteti.



26. ábra: Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek igazságossága

Forrás: Saját vizsgálatok

A legmagasabb pontszámot az az állítás kapta, hogy az értékelők nem érzetik hatalmukat az értékelés alatt, 5,44 pontot kapott. 5,34 pontot adtak annak az itemnek, mely szerint az értékelő objektívan értékeli. A harmadik legmagasabb értékkel bíró itemek 5,13 ponttal a következők: az értékelők megfelelően differenciálják az értékelteket, a teljesítményértékelés nem csupán adminisztratív feladat. Negyedik helyre került az az állítás, mely szerint hiányosság esetén nem alkalmaznak fizetésmegvonást az adott szervezetnél (5,07). A rangsorban a következő helyre került 5,00 ponttal, hogy egyetlen igazán pozitív tényező miatt

a többi tényezőt nem értékeli túl. Ezen állítás párja, mely szerint egy negatív tényező nem „húzza le” a többi értéket, 4,99 pontot kapott. A következő helyen áll 4,94 ponttal, hogy az értékelés nem túlzottan szigorú. 4,92 ponttal követi az előző állítást az, hogy a jelen nem befolyásolja nagyobb mértékben az értékelést a múltnál. Az interjúalanyok átlagosan 4,90 ponttal illették azt a megállapítást, mely szerint az értékelés nem okoz stresszt a számukra. A rangsor végére került az az item, mely szerint az értékelők nem engedékenyek az értékelés során (4,78). illetve az értékelteket nem viszonyítják más alkalmazottakhoz (4,68). Megállapítható, hogy hetes skálán 5,44 pontnál többet egy item sem kapott. Az mindenképpen pozitívumnak tekinthető, hogy a vezetők nem érzetik hatalmukat, mely hozzájárul ahhoz, hogy a két fél közötti kommunikáció egyáltalán megvalósuljon és hatékony is legyen. Szintén kiemelném, hogy az értékeléseket objektívnak tartják a megkérdezettek, ami szintén egy fontos alapfeltétele annak, hogy a rendszer betöltse célját, mindkét fél komolyan vegye és lássa értelmét. A szervezetek számára azonban figyelemfelhívó lehet az a megállapítás, hogy a az értékelés a megkérdezettek szerint stresszt okozhat, ennek kiküszöbölése, vagy optimális szinten tartása cél lehet a számukra. Az eredményekből arra is lehet következtetni, hogy a jelenben történt dolgok és a negatív tettek befolyásolhatják az értékelőket. Ezekben az itemekben sem kaptam átlag alatti pontszámot, mégis úgy gondolom, hogy nagy odafigyelést igényel.

A teljesítménymenedzsment-rendszer igazságosságával kapcsolatban az alábbi főkomponenseket lehetett kialakítani: Az értékelő szubjektív szigorúsága, túlzott befolyásolhatósága (f8), a teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága (f9), a teljesítményértékelés légköre (f10), a teljesítményértékelés elfogadottsága (f11), viszonyítás másokhoz, korábban történt dolgokhoz (f12). Ezen komponensek mentén eldönthető, hogy mennyire működik igazságosan egy értékelő rendszer. A kapott eredményt a 11. táblázat szemlélteti. A „Nem jellemző a túlzott szigorúság az értékelés során”, az „Egyetlen igazán pozitív tényező hatására a többi tényezőt nem értékeli jobbnak” és az „Egy negatív tényező nem „húzza le” a többi értéket” elnevezésű változók kerültek egy közös főkomponensbe. A nyolcadik főkomponens elnevezése ezek alapján az értékelő szubjektív szigorúsága, túlzott befolyásolhatósága (f8). A kilencedik főkomponens a következő változókkal függ szorosan össze: az értékelő objektívan értékeli az egyes dolgozókat és az értékelők megfelelően differenciálják az értékelteket. Ennek megfelelően a főkomponens elnevezése: a teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága.

11. táblázat: **Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszer igazságosságával kapcsolatos főkomponensek**

<i>Vizsgált változók</i>	<i>Főkomponens</i>					<i>Főkomponens neve</i>
	<i>f8</i>	<i>f9</i>	<i>f10</i>	<i>f11</i>	<i>f12</i>	
Nem jellemző a túlzott szigorúság az értékelés során.	0,751					Az értékelő szubjektív szigorúsága, túlzott befolyásolhatósága
Egyetlen igazán pozitív tényező hatására a többi tényezőt nem értékelik jobbnak.	0,577			0,481		
Egy negatív tényező nem „húzza le” a többi értéket.	0,567				0,464	
Az értékelő objektívan értékeli az egyes dolgozókat.		0,800				A teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága
Az értékelők megfelelően differenciálják az értékelteket.		0,629				
A teljesítménybeli hiányosságokat nem követi fizetésmegvonás.			0,827			A teljesítményértékelés légköre
A teljesítményértékelést az értékelők nem alkalmazzák hatalmuk kimutatására.			0,668			
Az értékelés nem okoz stresszt az értékeltek körében.			0,605			
Nem engedékenyek az értékelés során.				0,774		A teljesítményértékelés elfogadottsága
A vezetőség a teljesítményértékelést nem csupán adminisztratív feladatnak tekinti.				0,722		
Több alkalmazott értékelésénél az értékelteket nem viszonyítják egymáshoz.					0,866	Viszonyítás másokhoz, korábban történt dolgokhoz
A nemrég történt dolgok nem befolyásolják nagyobb mértékben az értékelést, mint a korábbiak.					0,478	

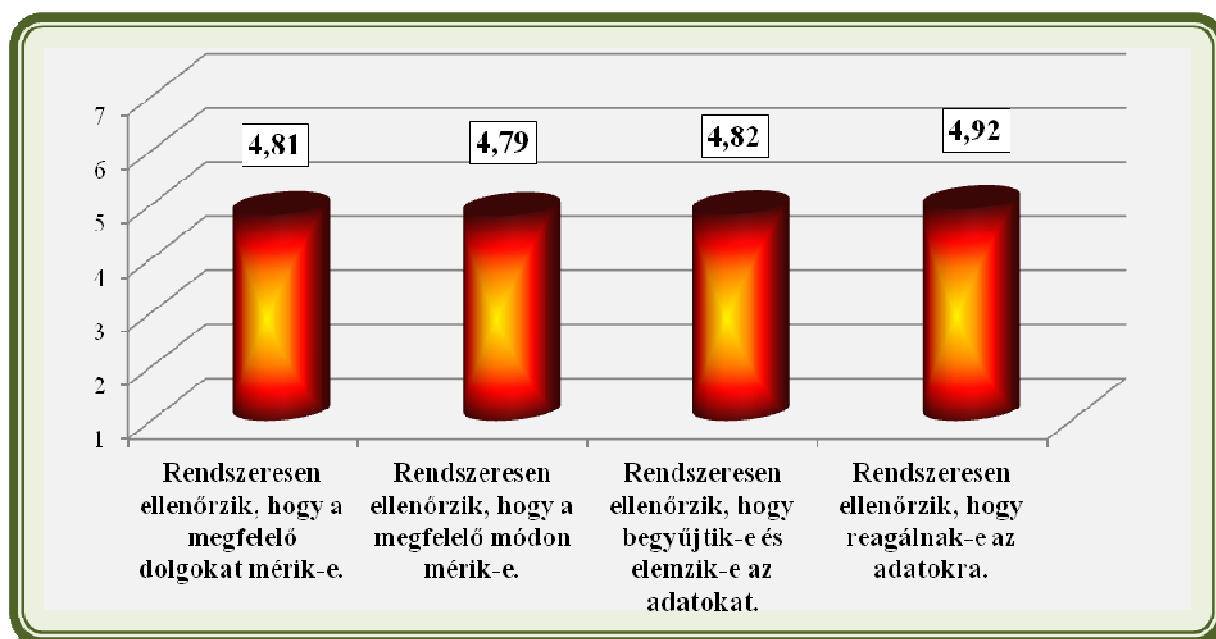
KMO=0,901; Magyarázott variancia=74,46%; minimális kommunalitás=0,686

Forrás: Saját vizsgálatok

Folytatva a fenti táblázat értékelését, a tízedik főkomponens a teljesítményértékelés légkörére (f10) vonatkozik. Ez a főkomponens a következő változókkal függ szorosan össze: a teljesítménybeli hiányosságokat nem követi fizetésmegvonás, a teljesítményértékelést az értékelők nem alkalmazzák hatalmuk kimutatására, az értékelés nem okoz stresszt az értékeltek körében. Két változó korrelál egymással, ezek a „nem engedékenyek az értékelés során” és a „vezetőség a teljesítményértékelést nem csupán adminisztratív feladatnak tekinti”.

Ezek egy főkomponensbe kerültek, melynek elnevezése a teljesítményértékelés elfogadottsága (f11). A viszonyítás másokhoz, korábban történt dolgokhoz (f12) főkomponensre nagy súlyuk van az alábbi két változónak: több alkalmazott értékelésénél az értékelteket nem viszonyítják egymáshoz, a nemrég történt dolgok nem befolyásolják nagyobb mértékben az értékelést, mint a korábbiak.

A következő vizsgálandó terület a teljesítménymenedzsment rendszer menedzselésével kapcsolatos (27. ábra). A kérdés arra irányult, hogy határozzák meg, mennyire fontosak a felsorolt állítások ahhoz, hogy a szervezetnél jelenleg alkalmazott értékelő rendszer hatékonyan működjön.



27. ábra: **Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek vizsgálata**

Forrás: Saját vizsgálatok

A kérdések kitértek arra, hogy ellenőrzik-e a szervezetnél azt, hogy megfelelő dolgokat mérnek-e, illetve azokat megfelelő módon teszik-e. Van-e rendszeres ellenőrzés arra irányulóan, hogy begyűjtik-e és elemzik-e az adatokat, illetve azokat közlik-e az érintettekkel. A legmagasabb pontszámot (4,92) a visszajelzés ellenőrzése kapott, ezt követi 4,82 ponttal az adatok begyűjtésének és elemzésének az ellenőrzése. A harmadik helyre került 4,81 ponttal annak az ellenőrzése, hogy a megfelelő dolgokat mérik-e. A rangsor végére a mérés módjának ellenőrzése került (4,79). Mind a négy változó hasonló nagyságú pontot kapott, megállapítható, hogy mindegyik 5-höz közeli pontszámmal rendelkezik. Ennek megfelelően megállapítható, hogy az interjúalanyok, bár tisztában vannak vele, hogy nem elhanyagolható a rendszer karbantartása, de nem tartják kiemelten fontosnak a meglévő rendszer rendszeres ellenőrzését, menedzselését. Ennek hátterében állhat az is, hogy nincsenek beavatva a

rendszer működésébe, nem tudják, hogyan alakították ki, mert nem volt esetlegesen kommunikálva a bevezetéskor sem és azóta sem tájékoztatják őket.

A 12. táblázat a teljesítménymenedzsment rendszer vizsgálatának főkomponenseit szemlélteti.

12. táblázat: **A teljesítménymenedzsment rendszer vizsgálatának főkomponensei**

Vizsgált változók	Főkomponens		Főkomponens neve
	f13	f14	
Rendszeresen ellenőrzik, hogy a megfelelő dolgokat mérik-e.	0,887		A mérés megbízhatóságának és módjának felülvizsgálata
Rendszeresen ellenőrzik, hogy a megfelelő módon mérik-e.	0,847		
Rendszeresen ellenőrzik, hogy reagálnak-e az adatokra.		0,874	Adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése
Rendszeresen ellenőrzik, hogy begyűjtik-e és elemzik-e az adatokat.		0,810	

KMO=0,808; Magyarázott variancia=91,33%; minimális kommunalitás=0,871

Forrás: Saját vizsgálatok

A tizenharmadik főkomponensbe a megfelelő dolgok mérésének és a megfelelő módszerek alkalmazásának ellenőrzése került. Ezek alapján a főkomponens neve: a mérés megbízhatóságának és módjának felülvizsgálata (f13). A következő főkomponens a visszacsatolás és az adatok begyűjtésének és elemzésének ellenőrzése elnevezésű változókkal függ szorosan össze, így a tizennegyedik főkomponens az adatfeldolgozás és visszacsatolás nevet kapta (f14).

Összefoglalva a fentieket, megállapítható, hogy a megkérdezettek a szervezetüknél működő teljesítménymenedzsment rendszert az általam vizsgált területek tekintetében az átlagtól igazságosabbnak ítélték meg. Felmérései kiterjedtek magára a rendszerre, az értékelőre és az értékeltekre. Fontos kiemelni, hogy a vezetők nem éreztetik hatalmukat az értékelés során, illetve a rendszert objektívnek tartják a megkérdezettek. Mindezek ellenére nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy bár ne annyira alacsony pontszámot kapott a stressz a teljesítményértékelés során elnevezésű item, mégis megjelenhet hibaként, amire érdemes odafigyelni az értékelők részéről.

Az értékelők bár belátják, hogy egy meglévő teljesítménymenedzsment rendszert folyamatosan ellenőrizni, menedzselni kell, hiszen átlagon felüli pontszámmal illették, de úgy gondolom, hogy ettől nagyobb szerepet igényelne egy meglévő rendszer karbantartása, hiszen hamar elavulhat és akár a kezdeti sikerét is elveszítheti.

4.1.3. A teljesítményértékelés a vizsgált szervezetekben

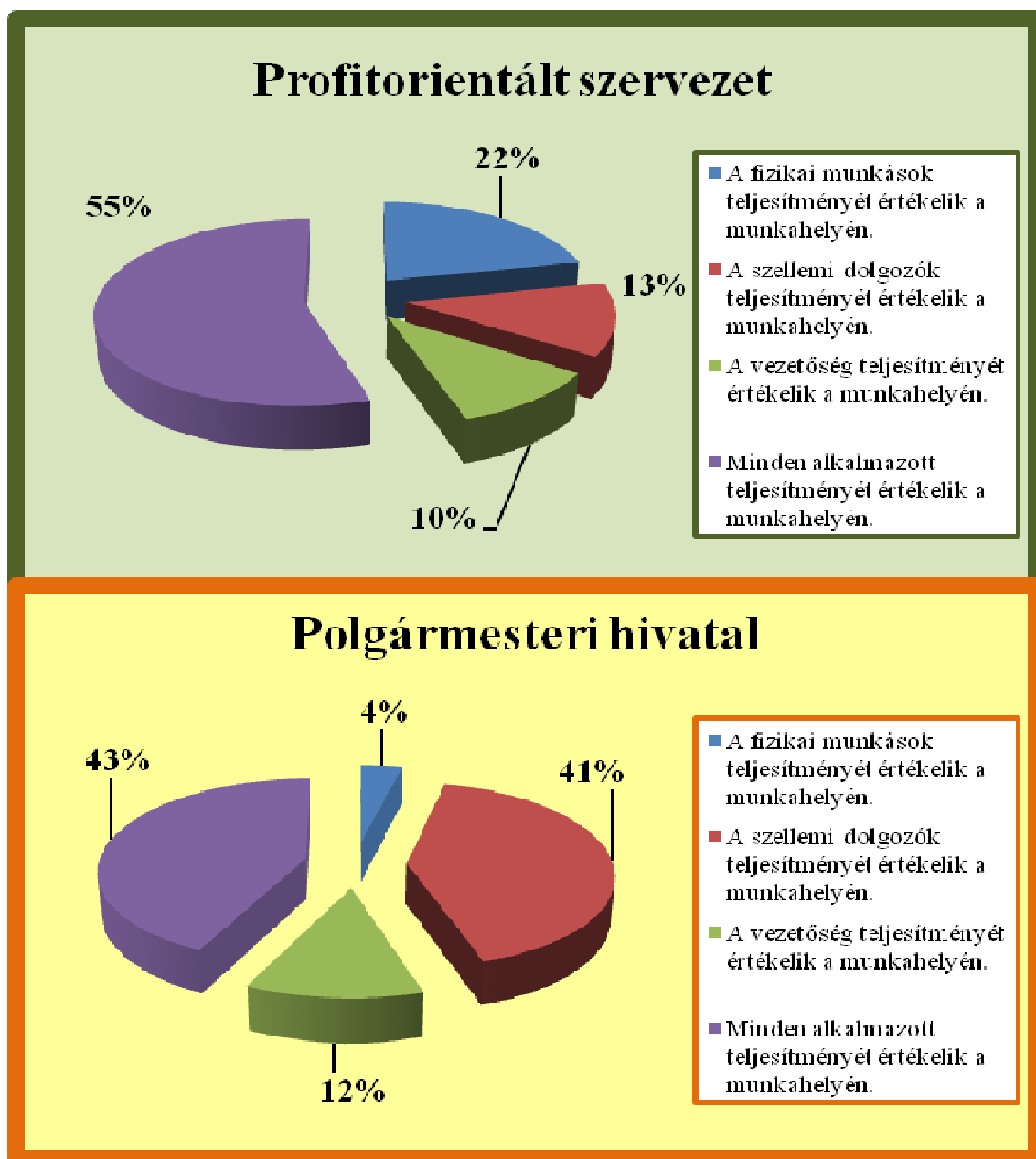
A doktori disszertációm jelen fejezete a teljesítményértékelést végzők és az értékeltek körét, az alkalmazott értékelő technikákat, az értékelés gyakoriságát ismerteti. Ezt követően bemutatom a teljesítményértékelés lehetséges céljait a vizsgált szervezetek tekintetében. Az értékelendő célok az alkalmazottak teljesítményének megismerése, fejlesztése; a munkaköri előírásoknak való megfelelés és a teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés köré összpontosul.

A 28. ábra azt szemlélteti, hogy kinek a teljesítményét értékelik a vizsgált profitorientált szervezeteknél, polgármesteri hivataloknál. A válaszok közül a fizikai, szellemi dolgozók, vezetők körét lehetett megjelölni, illetve szerencsés esetben minden dolgozóra kiterjed az értékelés.

A vizsgált szervezetek alkalmazottai véleménye alapján megállapítható, hogy 55%-uk véli úgy, hogy teljesítményértékelést minden dolgozónál alkalmaznak az adott munkahelyen. 22% azt nyilatkozta, hogy a fizikai munkások teljesítményét értékelik, míg 13%-uk szerint a szellemi dolgozóké. A megkérdezettek 10%-a úgy gondolja, hogy csak a vezetőség teljesítményének értékelése történik az adott szervezetben.

A polgármesteri hivatalok esetén a legnagyobb százalékot, 43%-ot az a megállapítás kapta, mely szerint minden dolgozónak értékelik a teljesítményét. Nem sokkal maradt le a következő tényező (41%), mely arra vonatkozik, hogy a szellemi dolgozók értékelése történik az adott polgármesteri hivatalnál. Kisebb a részesedése, 12%, a vezetők teljesítményértékelésének, és mindösszesen 4%-ot tesz ki a fizikai munkások teljesítményének értékelése.

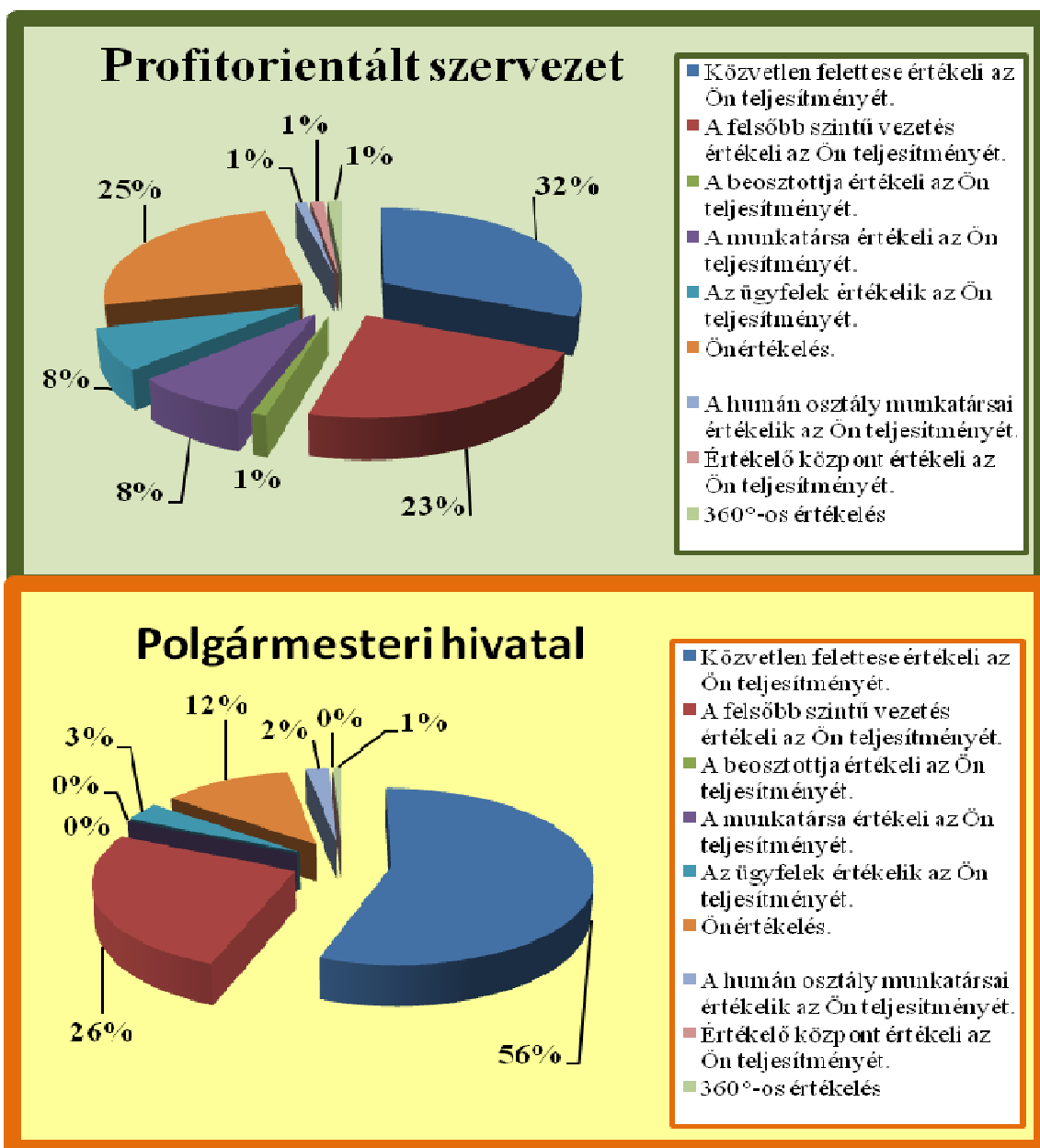
Természetesen a polgármesteri hivatalokban a fizikai dolgozók értékelésének aránya jóval alacsonyabb, hiszen eleve kevesebb a fizikai munkakörben foglalkoztatottak aránya. A cél mindenesetre az lenne hosszú távon minden szervezet számára, hogy minden dolgozóját bevonja a teljesítményértékelésbe. Kiemelendő, hogy mind a profitorientált szervezeteknél, mind a polgármesteri hivataloknál magas arányban minden dolgozót bevonnak a teljesítményértékelésbe, de sem a profit szektor, sem az polgármesteri hivatal esetén nem terjedt el teljes körben az, hogy minden alkalmazottra kiterjesszék a teljesítményértékelő rendszert. A jövőre vonatkoztatva célszerű lenne mindkét szférában kiterjeszteni az értékeltek körét, és minél több alkalmazottat bevonni a folyamatba.



28. ábra: **Az értékeltek köre**

Forrás: Saját vizsgálatok

A következő, 29. ábra alapján megállapítható, hogy kik végzik a teljesítményértékelést. A profitorientált szervezeteknél a leginkább a közvetlen felettes értékeli (32%), majd őket követi az önértékelés (25%), illetve a felsőbb szintű vezetés (23%). 8-8%-kal a munkatársi értékelés és az ügyfelek részéről történő értékelés következik a rangsorban. Kicsi a súlya, 1-1% a beosztottak részéről végzett értékelésnek, a humán osztály munkatársainak a bevonásának, az értékelő központoknak és a 360°-os értékelésnek.

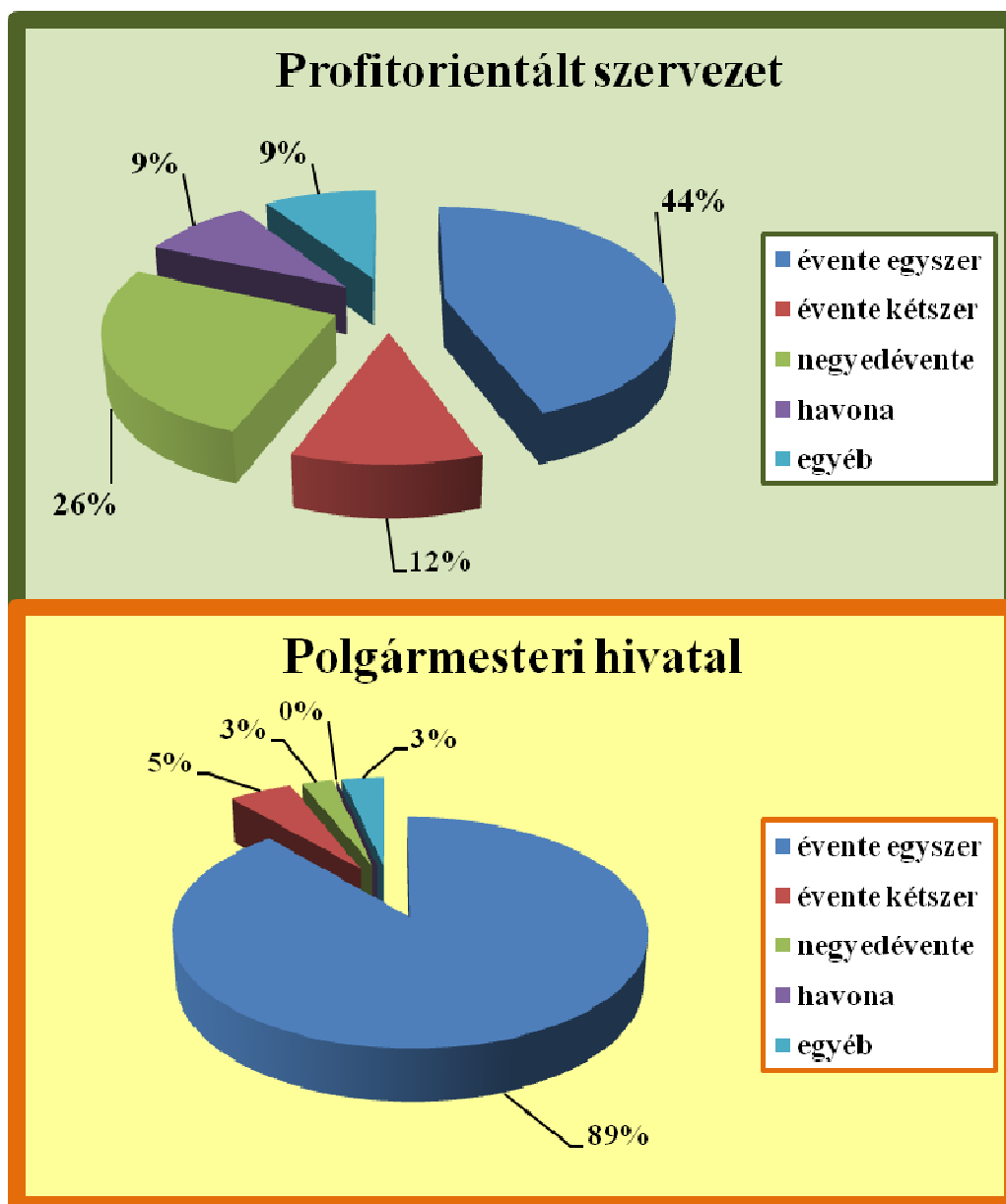


29. ábra: Az értékelők köre

Forrás: Saját vizsgálatok

A polgármesteri hivataloknál döntően a közvetlen felettesre (56%) és a felsőbb szintű vezetésre (26%) hárul a teljesítményértékelés feladata. 12%-ban alkalmaznak önértékelést. 3%-ban az ügyfelek is részt vesznek az értékelésben. A megkérdezettek csupán 1%-a válaszolta azt, hogy polgármesteri hivataluknál 360°-os értékelést alkalmaznak.

A 30. ábra a teljesítményértékelés gyakoriságát mutatja be a profitorientált szervezeteknél és a polgármesteri hivataloknál.



30. ábra: A teljesítményértékelés gyakorisága

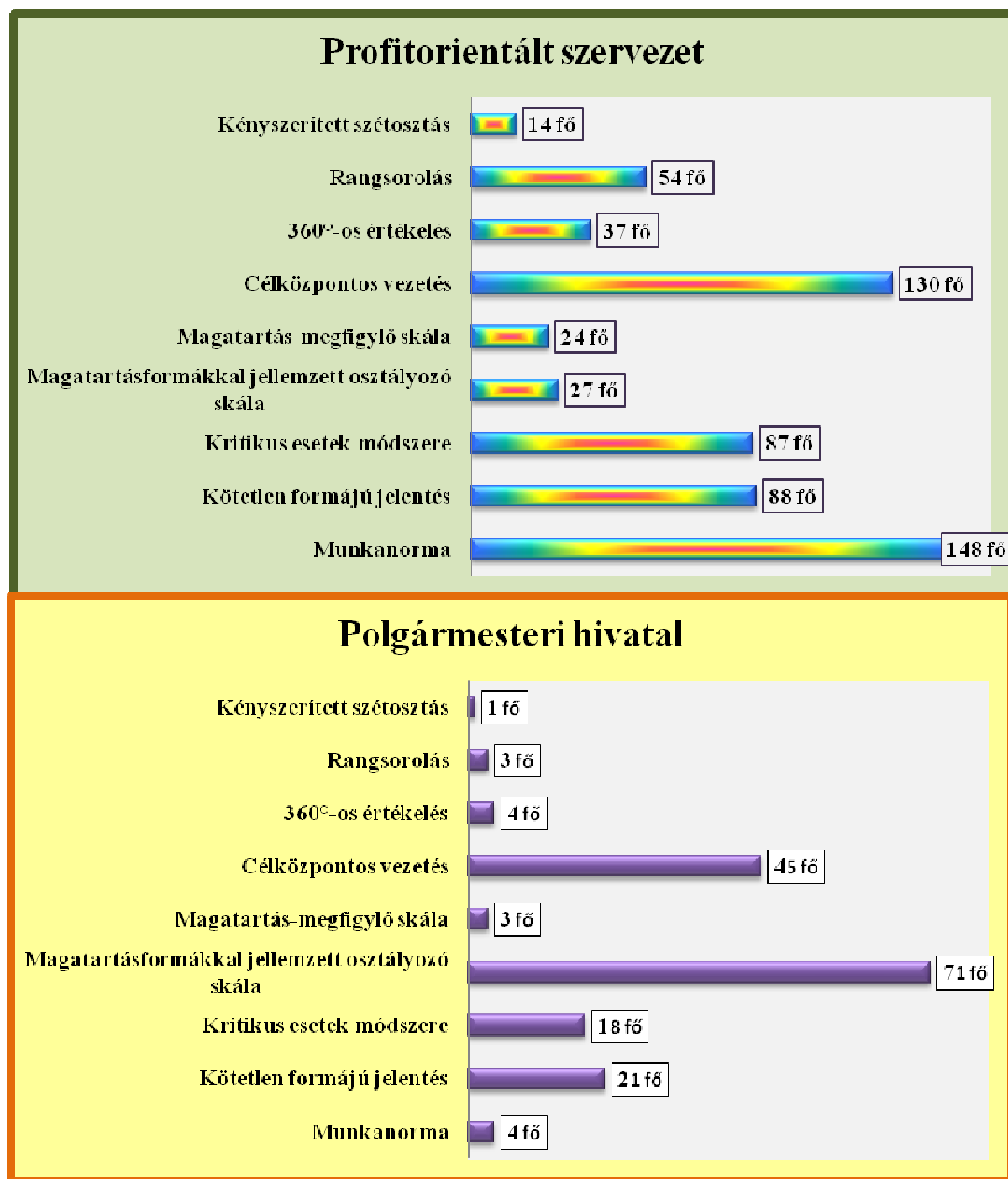
Forrás: Saját vizsgálatok

A profit szférában a leggyakrabban évente értékelnek (44%), majd ezt követi a negyedéves (26%) és féléves (12%) értékelés. A megkérdezettek 9%-a válaszolta azt, hogy havonta értékelik a teljesítményét a munkahelyén. A polgármesteri hivataloknál törvény szabályozza a teljesítményértékelés gyakoriságát, amit évente kell megismételni, ennek köszönhető az éves teljesítményértékelés 89%-os arány. Az interjúalanyok 5% úgy nyilatkozott, hogy évente kétszer, 3%-uk pedig, hogy negyedévente történik a teljesítményük értékelése.

Az értékelések gyakoriságát természetesen befolyásolja a működési forma, ennek köszönhető, hogy nagyobb eltérést kaptam a válaszok között. A Kft.-ék és Rt.-ék esetén gyakrabban

előfordul, hogy évente többször értékeli az alkalmazottak teljesítményét. A lényeg az, hogy az alkalmazott tisztában legyen azzal, hogy mit kell elérnie és mennyi idő alatt.

A 31. ábra az alkalmazott teljesítményértékelő módszereket szemlélteti a két szférára vonatkoztatva. Az ábrán főben szerepelnek adatok, nem százalékos megoszlásban. Ennek az oka, hogy a megkérdezettek természetesen több módszert is megjelölhettek, melyeket alkalmazza a szervezetük a teljesítményértékelések alkalmával.



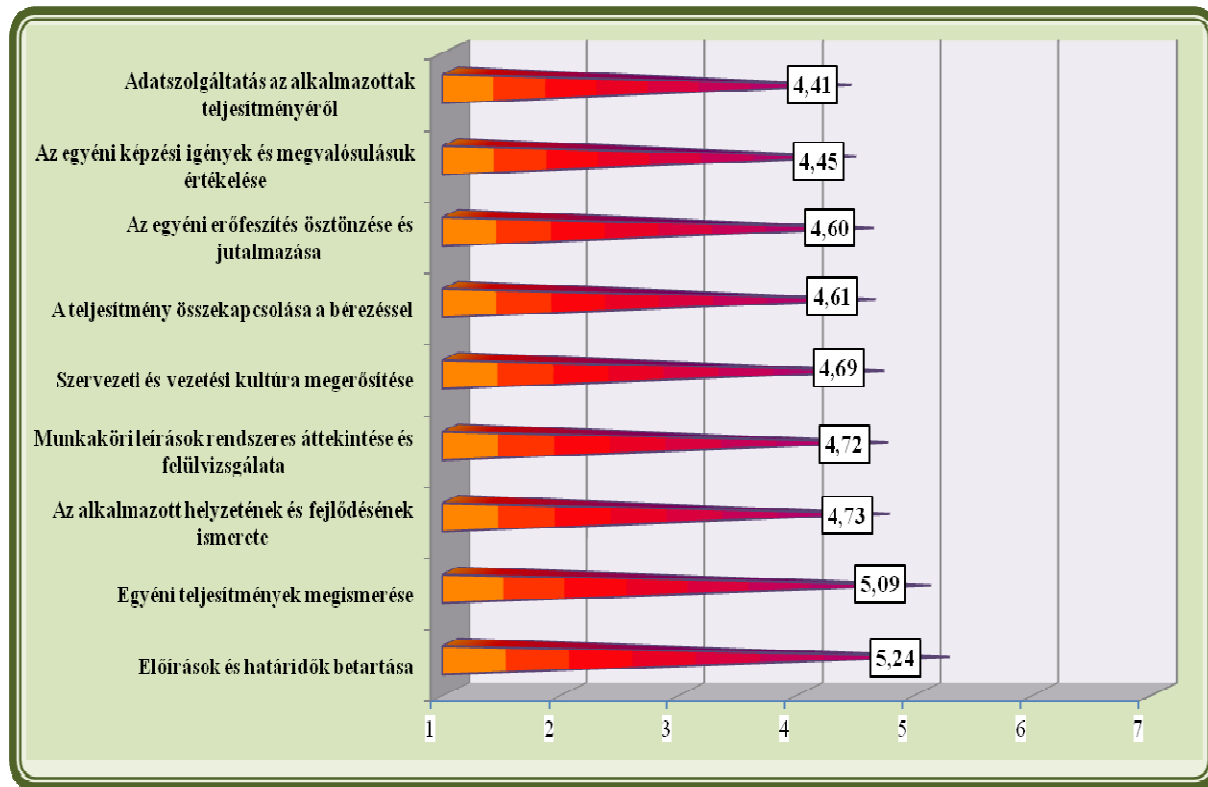
31. ábra: A teljesítményértékelés módszere

Forrás: Saját vizsgálatok

A profitorientált szervezeteknél a legelterjedtebb módszer a munkanorma (148 fő), a célközpontos vezetés (130 fő), a kötetlen formájú jelentés (88 fő) és a kritikus esetek módszere (87 fő). Ezeket a módszereket követi a sorban a rangsorolás módszere (54 fő), a 360°-os értékelés (37 fő), a magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (27 fő). Utolsó két helyre került a magatartás-megfigyelő skála (24 fő) és a kényszerített szétoztás (14 fő). A polgármesteri hivataloknál a magatartásformákkal jellemzett osztályozó skálát (71 fő) és a célközpontos vezetést (45 fő) jelölték meg a legtöbben. Harmadik helyen áll a kötetlen formájú jelentést (21 fő), negyedik a rangsorban a kritikus esetek módszere (18 fő). Ezt követi a munkanorma (4 fő), a 360°-os értékelés (4 fő), a magatartás-megfigyelő skála (3 fő), a rangsorolás (3 fő) és a kényszerített szétoztás (1 fő).

A továbbiakban rátérek a teljesítményértékelés lehetséges céljainak bemutatására. A szemléltetésre használt ábrák a teljes mintára vonatkoznak, hiszen a skálakérdések eredményének bemutatását követően a kialakított főkomponenseket is ismertetem, melyek a további, összehasonlító elemzésekhez is szükségesek.

A 32. ábra a teljesítményértékelés legfontosabb céljait tartalmazza, az interjúalanyok feladata az volt, hogy értékeljék, mennyire jellemzőek a munkahelyükön. Hét fokozatú skálát használtak, 1 jelentése egyáltalán nem jellemző, míg 7 jelentése nagyon jellemző.



32. ábra: A teljesítményértékelés céljai

Forrás: Saját vizsgálatok

Az interjúalanyok a teljesítményértékelés legfontosabb céljának az előírások és határidők betartását (5,24) tartották. Második helyre került az egyéni teljesítmények megismerése 5,09 ponttal. 4,73 pontot kapott az alkalmazott helyzetének és fejlődésének megismerése, 4,72 ponttal a negyedik helyre került a munkaköri leírások rendszeres áttekintése és felülvizsgálata. A rangsor következő elemei a szervezeti és vezetési kultúra megerősítése (4,69), a teljesítmény összekapcsolása a juttatási rendszerrel (4,61) és az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása (4,60). Az utolsó két helyre az egyéni képzési igények és megvalósulásuk értékelése (4,45) és az alkalmazottak teljesítményéről történő adatszolgáltatás (4,41) került. Összességében megállapítható, hogy bár minden item átlag feletti minősítést kapott, bizonyos kérdések terén magasabb pontszám elvárható lenne. Fontos célnak tartják az előírásoknak való megfelelést és az egyéni teljesítmények és fejlődési szükségletek megismerését, ugyanakkor kisebb hangsúlyt fektetnek a motiváció, a juttatás és a teljesítmények kapcsolatára. Ennek hátterében állhat az is, hogy a megkérdezettek tisztában vannak szerveztük anyagi helyzetével, és tudják, jelen gazdasági körülmények között a teljesítményértékelésnek biztosan nem ez lesz az elsődleges célja.

A teljesítményértékelés céljaiban 3 fő irány mutatkozik, az alkalmazottak teljesítményének megismerése, fejlesztése; a munkaköri előírásoknak való megfelelés és a teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés (13. táblázat).

13. táblázat: **A teljesítményértékelés céljainak főkomponensei**

Vizsgált változók	Főkomponens			Főkomponens neve
	f15	f16	f17	
Adatszolgáltatás az alkalmazottak teljesítményéről	0,809			Alkalmazottak teljesítményének megismerése, fejlesztése
Az alkalmazott helyzetének és fejlődésének ismerete	0,789			
Egyéni teljesítmények megismerése	0,774			
Az egyéni képzési igények és megvalósulásuk értékelése	0,667			
Munkaköri leírások rendszeres áttekintése és felülvizsgálata		0,857		Munkaköri leírások felülvizsgálata
Előírások és határidők betartása		0,792		
Szervezeti és vezetési kultúra megerősítése		0,704		
A teljesítmény összekapcsolása a bérezéssel			0,912	Teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés
Az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása			0,869	

KMO=0,864; Magyarázott variancia=75,77%; minimális kommunalitás=0,706

Forrás: Saját vizsgálatok

Az alkalmazottak teljesítményének megismerésével, fejlesztésével kapcsolatos változók kerültek egy főkomponensbe. Ez az f15-ös főkomponens tömöríti a következő változókat: adatszolgáltatás az alkalmazottak teljesítményéről, az alkalmazott helyzetének és fejlődésének ismerete, egyéni teljesítmények megismerése, az egyéni képzési igények és megvalósulásuk értékelése. A tizenhatodik főkomponens a munkaköri leírások rendszeres áttekintésével, az előírásoknak és a határidőknek való megfeleléssel és a szervezeti kultúra megerősítésével függ szorosan össze. Az adott főkomponens ezek után a munkaköri leírások felülvizsgálata elnevezést kapta. A teljesítmény összekapcsolása a juttatási rendszerrel és az egyéni erőfeszítések ösztönzése és jutalmazása elnevezésű változók egymással korrelálnak. A létrehozott főkomponens a teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés (f17).

A létrejött három főkomponens a teljesítménymenedzsment három fő célkitűzését foglalja tömören össze:

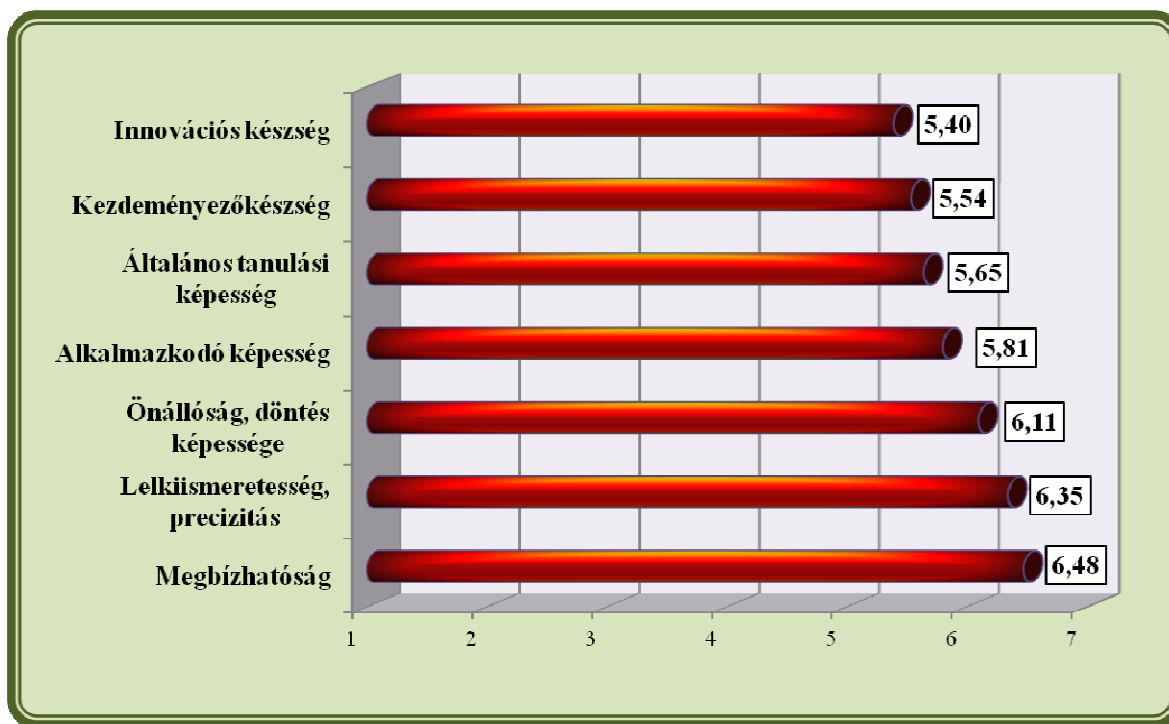
- ☐ Képet ad az alkalmazottak teljesítményéről, amin keresztül meghatározza a fejlesztési szükséges területeteket.
- ☐ A teljesítmény összekapcsolása a juttatási rendszerrel, ami hatással van a motivációra.
- ☐ A munkaköri leírások felülvizsgálata, határidők betartása.

Összefoglalva a teljesítményértékelés céljait megállapítható, hogy három fő irányt képviselnek, az alkalmazottak teljesítményének megismerése, fejlesztése; a munkaköri előírásoknak való megfelelés és a teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés. Fontosságuk szerint az előírásoknak való megfelelést és az egyéni teljesítmények és fejlődési szükségletek megismerését tartják a leginkább megvalósulónak. Kevésbé valósulnak meg a motivációs, a juttatás és a teljesítmények kapcsolatára vonatkozó célok. Ezen változtatni véleményem szerint a közeljövőben nem fognak tudni a szervezetek, hiszen anyagi fedezet hiányzik a megvalósításhoz. Mindenképpen abba az irányba kell vinniük a teljesítményértékelést, hogy ösztönzően hasson az alkalmazottakra úgy, hogy nem minden esetben áll kapcsolatban anyagi ösztönzőkkel. Az eredményeim is azt bizonyítják, hogy azt az irányt kell megerősíteni, mely a fejlesztéssel, az egyéni teljesítmények megismerésével kapcsolja össze a teljesítményt.

4.1.4. A teljesítményértékelés során figyelembe vett kompetenciák, a teljesítménycélok értékelése

A fejezet részét képezi az értékelésre kerülő személyes és szociális kompetenciák, magatartásformák bemutatása. Kitérek az elvárt teljesítménycélok értékelésére, mely során célom az, hogy az interjúalanyok válaszai alapján feltérképezzem, mennyire vannak tisztában az elvárásokkal és mennyire tartják azokat teljesíthetőeknek.

A következő, 33. ábra olyan személyes kompetenciákat tartalmaz, melyek értékelése gyakran sor kerül a teljesítményértékelés fázisában. Ezen kompetenciákat kellett pontozniuk az interjúalanyoknak az alapján, hogy esetükben mennyire fontosak az értékelés során. A három legfontosabb személyes kompetencia az értékelés során a megbízhatóság (6,48), a lelkiismeretesség, precizitás (6,35) és az önállóság, döntés képessége (6,11). Negyedik helyre 5,81 ponttal az alkalmazkodó képességet sorolták a megkérdezettek. A rangsorban a következő személyes kompetencia az általános tanulás képessége (5,665). A rangsor végére került két személyes kompetencia a kezdeményezőkészség (5,54) és az innovációs készség (5,40).



33. ábra: Személyes kompetenciák megítélése

Forrás: Saját vizsgálatok

A személyes kompetenciák egyre növekvő szerephez jutnak a munka világában, ezt a fenti ábra is tükrözi. Kiemelt fontossággal bír a megbízhatóság, a lelkiismeretesség és az önállóság.

A főkomponens-elemzés eredményeképpen a személyes kompetenciák 3 csoportba oszthatók, melyet a 14. táblázat szemléltet. Az innovációs készségnek, a kezdeményezőkészségnek és az általános tanulási képességnek a tizennyolcadik főkomponensre nagy súlyuk van. Ezek alapján az innováció és tanulási készség elnevezést kapta (f18). Egy külön csoportot képeznek a megbízhatóságra, alkalmazkodásra és lelkiismeretességre irányuló kompetenciák. Ezen személyes kompetenciák létrehozzák a tizenkilencedik főkomponenst, melynek neve megbízhatóság, alkalmazkodás. Az önálló döntésre való képesség fontossága egy különálló főkomponenst jelent (f20).

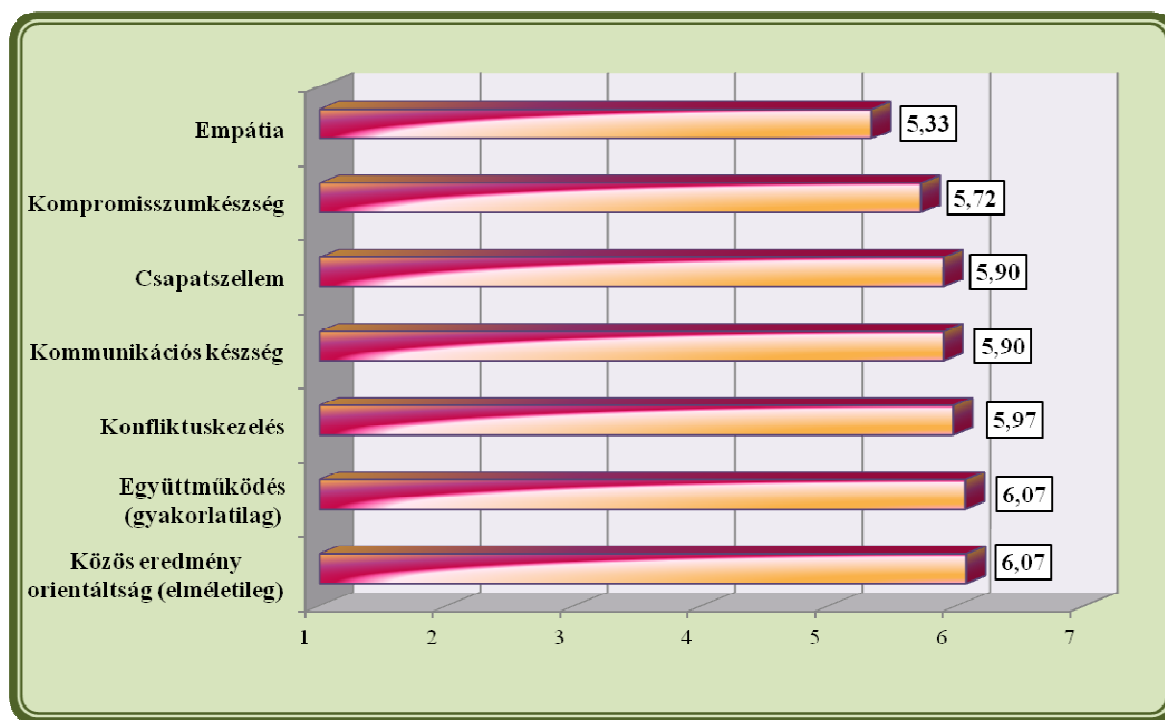
14. táblázat: A személyes kompetenciák főkomponensei

Vizsgált változók	Főkomponens			Főkomponens neve
	f18	f19	f20	
Innovációs készség	0,840			Innováció, tanulási készség
Kezdeményezőkészség	0,785			
Általános tanulási képesség	0,621			
Lelkiismeretesség, precizitás		0,874		Megbízhatóság, alkalmazkodás
Megbízhatóság		0,859		
Alkalmazkodó képesség		0,618		
Önállóság, döntés képessége			0,901	Önálló döntésre való képesség fontossága

KMO=0,832; Magyarázott variancia=78,12%; minimális kommunalitás=0,636

Forrás: Saját vizsgálatok

Egyre inkább elvárás egy munkavállalóval szemben, hogy bizonyos szociális kompetenciákkal rendelkezzen. A 34. ábra a szociális kompetenciák fontosságának megítélését tartalmazza. Öt és hat közötti pontot kapott az összes, feltüntetett kompetencia. A legmagasabb értéket az együttműködésnek (gyakorlatilag) (6,07) és a közös eredmény orientáltságnak (elméletileg) (6,07) tulajdonítottak a megkérdezettek. A harmadik helyre került 5,97 ponttal a konfliktuskezelés, ezt követi 5,90-5,90 ponttal a kommunikációs készség és a csapatszellem. A rangsor végén álló, de még így is magas pontszámokkal rendelkező szociális kompetenciák a kompromisszumkészség (5,72) és az empátia (5,33). Az eredmények alapján megállapítható, hogy az értékelendő szociális kompetenciák mindegyike fontos szerepet játszik a teljesítmények megítélésében. Az értelmezéshez hozzátartozik, hogy bármennyire kicsinek tűnik az egyes kompetenciák közti különbség, figyelemreméltónak kell tekinteni, hiszen a kutatásban igen nagy mintáról van szó, így már kisebb eltérések is okozhatnak statisztikailag is bizonyítható eltéréseket. Mindezekre a későbbi fejezetekben fogunk példát találni.



34. ábra: Szociális kompetenciák értékelése

Forrás: Saját vizsgálatok

A 15. táblázat a szociális kompetenciákra kialakított főkomponenseket tartalmazza. A huszonegyedik főkomponens a csapatszellemmel, a kompromisszumkészséggel és az együttműködéssel (gyakorlatilag) függ szorosan össze. A kommunikációs készség, az empátia és a konfliktuskezelés egymással korrelálnak. A főkomponens elnevezése ezek alapján kommunikáció és konfliktuskezelés. (f22). A közös eredmény orientáltság (elméletileg) (f23), mint különálló szociális kompetencia jelenik meg, és az együttműködéssel (gyakorlatilag) korreál.

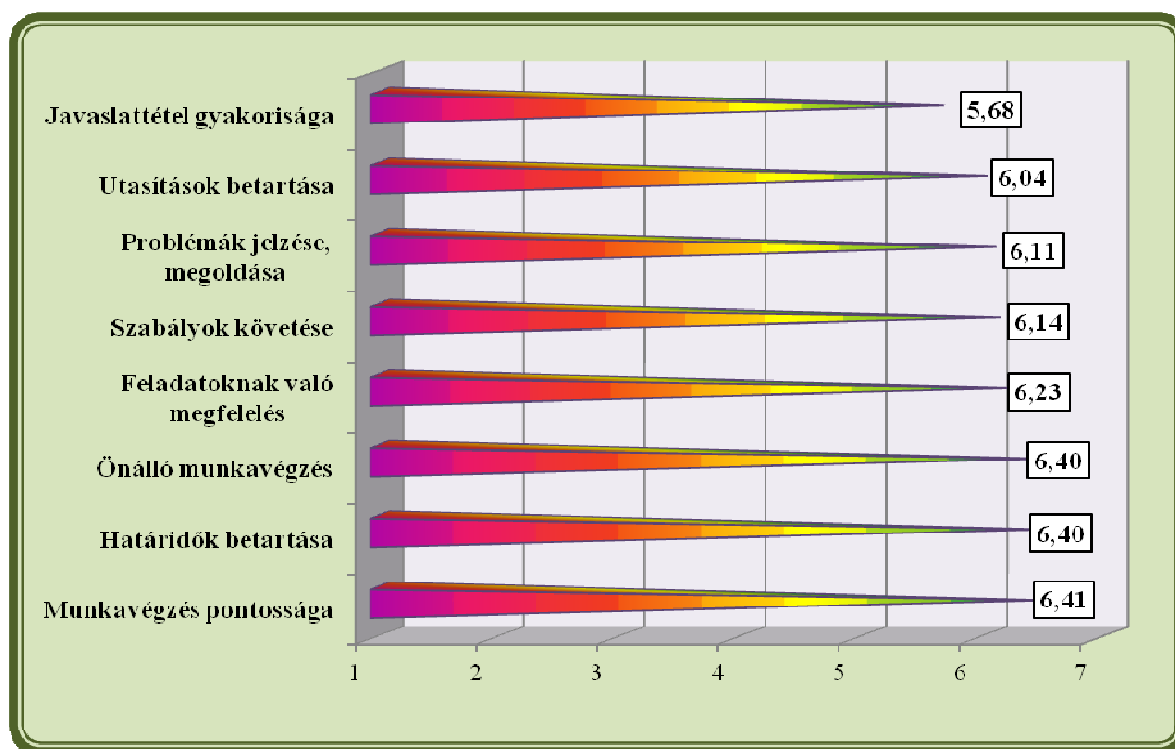
15. táblázat: A szociális kompetenciák főkomponensei

Vizsgált változók	Főkomponens			Főkomponens neve
	f21	f22	f23	
Csapatszellem	0,886			Együttműködés (gyakorlatilag), csapatmunka
Kompromisszumkészség	0,708			
Együttműködés (gyakorlatilag)	0,631		0,506	
Kommunikációs készség		0,854		Kommunikáció, konfliktuskezelés
Empátia		0,800		
Konfliktuskezelés		0,604		
Közös eredmény orientáltság (elméletileg)			0,870	Közös eredmény orientáltság (elméletileg)

KMO=0,876; Magyarázott variancia=78,97%; minimális kommunalitás=0,693

Forrás: Saját vizsgálatok

A kérdőívem a magatartásformákkal kapcsolatban is tartalmazott itemekt. A 35. ábra az elvárt magatartáselemek szerepének megítélését szemlélteti a teljesítményértékelés során. Megállapítható, hogy minden, általam felsorolt magatartáselem fontos az interjúalanyok teljesítményének megítélése során. A legnagyobb hangsúlyt a munkavégzés pontosságára fektetik (6,41), de az önálló munkavégzés (6,40) és a határidők betartása (6,40) is kimagasló értékeket kapott. Negyedik helyre a feladatnak való megfelelés került 6,23 ponttal. Az ötödik legfontosabb elvárt magatartásnak a szabályok követését (6,14) tartják, míg a hatodik helyre a problémák jelzését és megoldását (6,11) sorolták. Az utolsó két helyre az utasítások betartása (6,04) és a javaslattétel gyakorisága (5,68) került.



35. ábra: **Elvárt magatartások értékelése**

Forrás: Saját vizsgálatok

Az elvárt magatartások a 16. táblázat szerint 3 csoportba tagozódnak. A munkavégzés pontossága, a feladatoknak való megfelelés és az önálló munkavégzés elnevezésű változóknak a huszonnegyedik főkomponensre nagy a súlyuk. A főkomponens a pontos, önálló munkavégzés elnevezést kapta (f24). A huszonötödik főkomponens a szabályok követésével, az utasítások betartásával és a határidők betartásával függ szorosan össze. Az f25-ös főkomponens ezek alapján a szabályok, határidők, utasítások betartása. A javaslattétel gyakorisága és a problémák jelzése, megoldása változók egy közös főkomponensbe kerültek, melynek neve problémamegoldás, javaslattétel (f26).

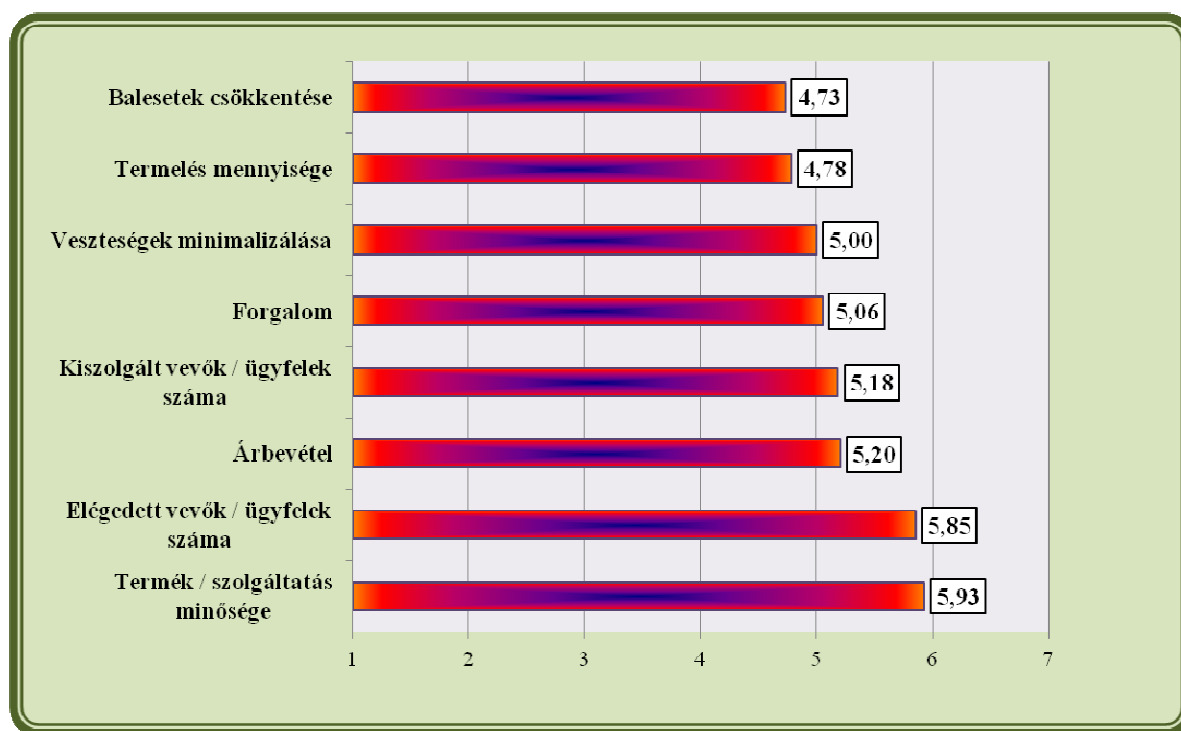
16. táblázat: Az elvárt magatartásokra kialakított főkomponensek

Vizsgált változók	Főkomponens			Főkomponens neve
	f24	f25	f26	
Munkavégzés pontossága	0,787			Pontos, önálló munkavégzés
Feladatoknak való megfelelés	0,766			
Önálló munkavégzés	0,727			
Szabályok követése		0,796		Szabályok, határidők, utasítások betartása
Utasítások betartása		0,776		
Határidők betartása	0,494	0,658		
Javaslattevél gyakorisága			0,865	Problémamegoldás, javaslattevél
Problémák jelzése, megoldása			0,696	

KMO=0,889; Magyarázott variancia=74,94%; minimális kommunalitás=0,691

Forrás: Saját vizsgálatok

Az elvárt eredmények értékelését szemlélteti a 36. ábra. A megkérdezettek feladata az volt, hogy, eldöntsék, mennyire fontos szerepet töltenek be a teljesítményértékelés során az alábbi elvárt eredmények. A felsoroltak közül a legnagyobb szerepet a termék/szolgáltatás minősége (5,93) és az elégedett vevők/ügyfelek száma (5,85) kapta. Harmadik helyre 5,20 ponttal az árbevételt sorolták, míg a negyedik helyre 5,18 ponttal a kiszolgált vevők/ügyfelek száma került. A rangsort a forgalom folytatja (5,06), majd a veszteségek minimalizálása következik (5,00). A sort a termelés mennyisége (4,78) és a balesetek csökkentése (4,73) zárja.



36. ábra: Elvárt eredmények

Forrás: Saját vizsgálatok

A termelés mennyisége, a forgalom és árbevétel egymással korrelálnak. Létrejön a forgalom, árbevétel elnevezésű főkomponens (f27). Az elégedett vevők/ügyfelek és a kiszolgált vevők/ügyfelek számának a huszonnyolcadik főkomponensre nagy a súlyuk. A huszonkilencedik főkomponens a veszteségek minimalizálása és a balesetek csökkentése elnevezésű változókkal függ szorosan össze. A főkomponens neve ennek megfelelően a veszteségek és balesetek csökkentése (f29). Az elvárt eredmények figyelembe vételekor termék/szolgáltatás minősége külön tényezőt alkot, ez a harmincadik főkomponens (17. táblázat).

17. táblázat: Az elvárt eredmények főkomponensei

<i>Vizsgált változók</i>	<i>Főkomponens</i>				<i>Főkomponens neve</i>
	<i>f27</i>	<i>f28</i>	<i>f29</i>	<i>f30</i>	
Forgalom	0,833				Forgalom, árbevétel
Árbevétel	0,829				
Termelés mennyisége	0,698			0,553	
Elégedett vevők / ügyfelek száma		0,867			Elégedett és kiszolgált ügyfelek száma
Kiszolgált vevők / ügyfelek száma		0,848			
Veszteségek minimalizálása			0,601		Veszteségek, balesetek csökkentése
Balesetek csökkentése			0,893		
Termék / szolgáltatás minősége				0,875	Termelés, szolgáltatás minősége

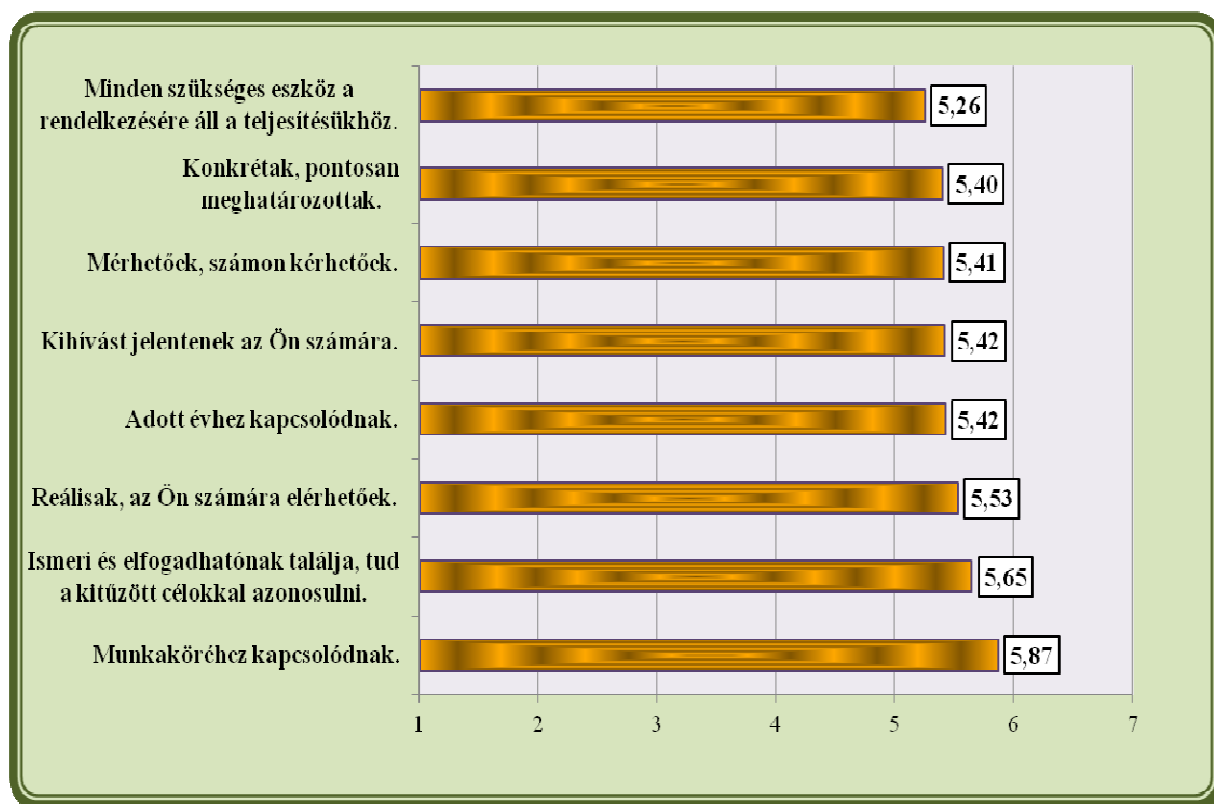
KMO=0,848; Magyarázott variancia=87,67%; minimális kommunalitás=0,819

Forrás: Saját vizsgálatok

Az elvárt teljesítménycélok értékelését is kértem az interjúalanyoktól, a kapott eredményt a 37. ábra tartalmazza. Minden állítás 5 feletti értékelést kapott.

Az elvárt teljesítménycélokkal kapcsolatban a megkérdezettek a legfontosabbnak azt tartották, hogy azok a munkakörhöz kapcsolódjanak (5,87). A második leghangsúlyosabb elvárás a teljesítménycélokkal szemben az, hogy ismerjék, és egyben elfogadhatónak tartásuk és tudjanak a kitűzött célokkal azonosulni (5,65). Harmadikként a célok realitását, elérhetőségét jelölték meg a megkérdezett alkalmazottak (5,53). Ezt követi az a megállapítás, mely szerint a célok adott évhez kapcsolódjanak (5,42), illetve hogy kihívást jelentsenek az adott dolgozónak (5,42). A rangsor utolsó három helyére kerültek, de még így is 5 feletti pontszámmal rendelkeznek a következő megállapítások az elvárt teljesítménycélokkal

kapcsolatban: mérhetőek és számon kérhetőek legyenek (5,41), konkrétan és pontosan legyenek megfogalmazva (5,40), a célok eléréséhez minden eszköz az értékelt rendelkezésére álljon (5,26).



37. ábra: **Elvart teljesítménycélok értékelése**

Forrás: Saját vizsgálatok

Fontos elvárása tehát az alkalmazottaknak, hogy a számukra kitűzött teljesítménycélok a munkakörükhöz kapcsolódjanak és tudjanak velük azonosulni. Ezért is fontos, hogy a teljesítménymenedzsment kapcsolatban álljon más EEM funkciókkal, jelen esetben a munkakörrel kapcsolatos feladatokkal. A munkaköri leírásban rögzített feladatok a kiindulópontjai a teljesítménycélok kitűzésének, ezért is lényeges a munkakörök felülvizsgálata, aktualizálása.

A főkomponens-elemzés eredménye látható a 18. táblázatban. Az interjúalanyok véleménye alapján a velük szemben támasztott teljesítménycélok az alábbi négy faktorba sorolhatóak:

- ☒ Teljesíthető, reális teljesítménycélok
- ☒ A kitűzött cél elfogadása, kihívás
- ☒ A célok konkrétak, mérhetőek
- ☒ Adott évhez, munkakörhöz kapcsolódó célok

18. táblázat: Az elvárt teljesítménycélok főkomponensei

Vizsgált változók	Főkomponens				Főkomponens neve
	f31	f32	F33	f34	
Minden szükséges eszköz a rendelkezésére áll az elérésükhöz.	0,861				Teljesíthető, reális teljesítménycélok
Reálisak, az Ön számára elérhetőek.	0,837				
Kihívást jelentenek az Ön számára.		0,878			A kitűzött cél elfogadása, kihívás
Ismeri és elfogadhatónak találja, tud a kitűzött célokkal azonosulni.		0,547			
Mérhetőek, számon kérhetőek.			0,836		A célok konkrétak, mérhetőek
Konkrétak, pontosan meghatározottak.	0,472		0,674		
Adott évhez kapcsolódnak.				0,800	Adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok
Munkaköréhez kapcsolódnak.				0,655	

KMO=0,885; Magyarázott variancia=80,11%; minimális kommunalitás=0,676

Forrás: Saját vizsgálatok

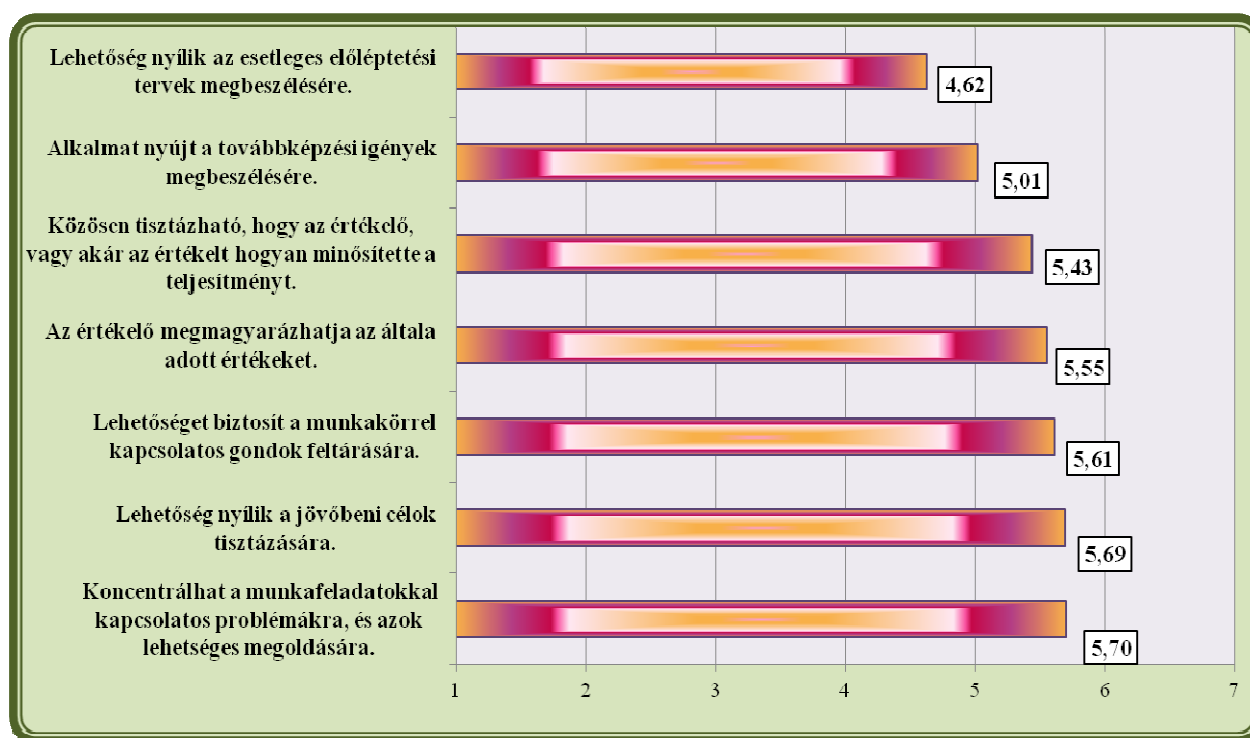
A teljesíthető, reális teljesítménycélokkal (f31) kapcsolatos változók kerültek egy főkomponensbe. Ez a két változó a következő: a célok eléréséhez minden szükséges eszköz a rendelkezésre áll; reális, elérhető célok. A harmincketedik főkomponens az alábbi két változóval függ szorosan össze: kihívást jelentenek; reálisak, elérhetőek a célok. Ezek alapján a főkomponens elnevezése a kitűzött cél elfogadása, kihívás biztosítása (f32). A mérhető és számon kérhető célok, illetve a konkrét és pontosan meghatározott célok elnevezésű változók egymással korrelálnak. A főkomponens ezek után a következő elnevezést kapta: a célok konkrétak és mérhetőek (f33). A harmincnegyedik főkomponensre az adott évhez és munkakörhöz kapcsolódó célok elnevezésű változóknak nagy a súlyuk, így jön létre a f34.

Összességében megállapítható, hogy bizonyos személyes és szociális kompetenciák megléte kulcsfontosságú az értékeltek körében. Fontosnak tartják a megbízhatóságot, a lelkiismeretességet, az önállóságot, míg a szociális kompetenciák közül az eredményorientáltságra és a konfliktuskezelésre helyezne nagyobb hangsúlyt. Ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy a többi kompetencia megléte is elvárás az értékelők részéről az értékeltekkel szemben. A munkavégzés pontosságát és a határidők betartását is dominánsan beépítik az értékelő rendszerekbe. Az értékeltek részéről is támad elvárás, mégpedig a kitűzött teljesítménycéllal kapcsolatban, amit úgy vélnek, akkor jó, ha munkakörükhöz kapcsolódik és képesek vele azonosulni.

4.1.5. Az értékelő interjú célja és megítélése a vizsgált szervezeteknél

Jelen fejezet a teljesítményértékelő interjú céljainak megismerésére összpontosít, illetve kitér az interjú során fellépő esetleges hibákra.

A 38. ábra a teljesítményértékelő interjú céljainak megvalósulását szemlélteti. A megkérdezettek véleménye alapján a teljesítményértékelő beszélgetés legfontosabb célja a munkafeladatokkal kapcsolatos problémák feltárása és azok lehetséges megoldása (5,70). A második legfontosabb cél, hogy lehetőség nyílik a jövőbeni célok tisztázására (5,69). A harmadik helyre a munkakörrel kapcsolatos gondok feltárását (5,61) sorolták a megkérdezettek. A negyedik legfontosabb célnak azt tartják, hogy az értékelő megindokolhatja a teljesítményértékelés eredményét (5,55). 5,43 pontot kapott az a célja az interjúnak, hogy lehetsége nyílik az értékelőnek és az értékeltnek arra, hogy közösen tisztázzák az értékelés eredményét. A rangsor utolsó két helyére a következő célok kerültek: továbbképzési igények megbeszélése (5,01), esetleges előléptetési tervek megbeszélése (4,62).



38. ábra: A teljesítményértékelő interjú céljainak átlagpontjai

Forrás: Saját vizsgálatok

Az interjú legfontosabb célja a megkérdezettek szempontjából, hogy lehetőséget biztosít a fellépő problémák megbeszélésére, illetve a jövőbeni célok tisztázására. Mindenképpen pozitívumnak tekinthető, hogy a jövő irányába is tesznek lépéseket, hiszen ez lenne az egyik nagyon fontos feladata a teljesítményértékelő beszélgetésnek.

Az értékelő interjú célja szerint 3 főkomponenst tudtam kialakítani: Gondok, problémák célok tisztázása (f35), Visszacsatolás lehetősége (f36), Előléptetés, továbbképzés megbeszélése (f37). Tulajdonképpen az értékelő beszélgetésnek ez a három átfogó célja van az interjúalanyok szerint (19. táblázat).

19. táblázat: A teljesítményt értékelő interjú célja szerinti főkomponensek

<i>Vizsgált változók</i>	<i>Főkomponens</i>			<i>Főkomponens neve</i>
	<i>f35</i>	<i>f36</i>	<i>f37</i>	
Koncentrálnak a munkafeladatokkal kapcsolatos problémákra, és azok lehetséges megoldására.	0,827			Gondok, problémák, célok tisztázása
Lehetőséget biztosít a munkakörrel kapcsolatos gondok feltárására.	0,817			
Lehetőség nyílik a jövőbeni célok tisztázására.	0,620			
Az értékelő megmagyarázhatja az általa adott értékeket.		0,848		Visszacsatolás lehetősége
Közösen tisztázható, hogy az értékelő, vagy akár az értékelt hogyan minősítette a teljesítményt.		0,839		
Lehetőség nyílik az esetleges előléptetési tervek megbeszélésére.			0,925	Előléptetés, továbbképzés megbeszélése
Alkalmat nyújt a továbbképzési igények megbeszélésére.			0,756	

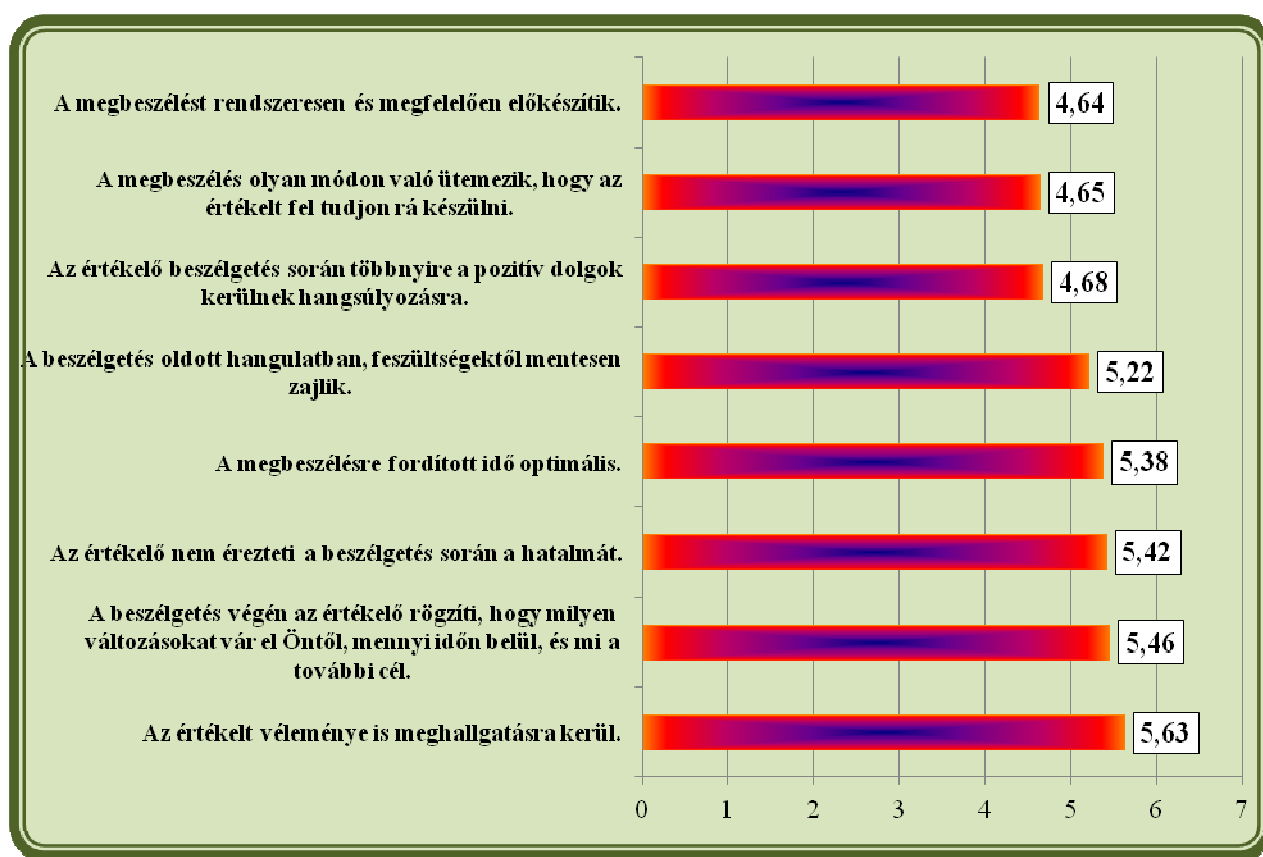
KMO=0,860; Magyarázott variancia=81,84%; minimális kommunalitás=0,714

Forrás: Saját vizsgálatok

A harmincötödik főkomponens a gondok, problémák, célok tisztázásával függ össze, ezt az elnevezést is kapta. Ebbe a főkomponensbe a következő változók kerültek be: a munkafeladatokkal kapcsolatos problémákra, és azok lehetséges megoldására történő koncentrálnak, a munkakörrel kapcsolatos gondok feltárása, a jövőbeni célok tisztázása. A harminchatodik főkomponens két változóval függ szorosan össze: az értékelő megmagyarázhatja az általa adott értéket, illetve közösen tisztázhatják, hogy az értékelő vagy értékelt hogyan minősítette az értékelést. Ezek alapján a főkomponens a visszacsatolás lehetősége (f36) elnevezést kapta. Az előléptetési tervek és a továbbképzési tervek megbeszélése elnevezésű változók egymással korrelálnak. A kapott főkomponens neve ezek alapján a az előléptetés, továbbképzés megbeszélése (f37).

Az értékelő beszélgetés során sok hiba felmerülhet akár az előkészületeket, akár a tartalmát, akár a légkörét tekintjük. Ezzel kapcsolatban is megkérdeztem az interjúalanyokat, az eredményt a 39. ábra tartalmazza. A megkérdezettek úgy gondolják, hogy megvalósul, hogy

az értékeltek véleményét is meghallgatják, 5,63 pontot adtak ennek a tényezőnek. Második helyre került az a megállapítás, mely szerint a beszélgetés végén az értékelő rögzíti, hogy milyen változásokat vár el az értékelttől és melyek a további célok. Ez a tényező 5,46 pontot kapott. A harmadik helyre sorolták azt, hogy az értékelő nem érezteti a hatalmát a beszélgetés során (5,42). 5,38 pontra értékelték azt a tényezőt, hogy a beszélgetésre fordított idő optimális. Az ötödik helyre sorolták, hogy a beszélgetés humánus légkörben zajlik (5,22), ezt követi, hogy az értékelés során többnyire a pozitív dolgok kerülnek hangsúlyozásra (4,68). Az utolsó két helyre a következő változók kerültek: a beszélgetésre hagynak felkészülési időt (4,65) és a megbeszélést megfelelően előkészítik (4,64).



39. ábra: A teljesítményértékelő interjú jellemzőinek átlagpontjai

Forrás: Saját vizsgálatok

A fenti ábrából szintén kiderül, így megerősíti az előbbi megállapítást, mely szerint az interjúk alkalmával van lehetőség arra, hogy a jövőbeni célokat megbeszéljék. Fontos kiemelni, hogy az interjúalanyok úgy vélik, hogy a megbeszélés során az értékelők az ő véleményüket is meghallgatja. Javítható lenne viszont a felkészülés a beszélgetésekre, hiszen megfelelő előkészületek nélkül sikertelenné, hasztalanná válhat az interjú.

Az értékelő interjú jellemzői 3 csoportba sorolhatók: értékelés és célkitűzés a beszélgetés során (f38), az értékelő interjú humánus légköre (f39), a megbeszélés tervezettsége, előkészítése (f40) (20. táblázat).

20. táblázat: **Az értékelő interjú jellemzőinek főkomponensei**

Vizsgált változók	Főkomponens			Főkomponens neve
	f38	f39	f40	
A beszélgetés végén az értékelő rögzíti, hogy milyen változásokat vár el Öntől, mennyi időn belül, és mi a további cél.	0,818			Értékelés és célkitűzés a beszélgetés során
Az értékelt véleménye is meghallgatásra kerül.	0,746			
A megbeszélésre fordított idő optimális.	0,657			
Az értékelő beszélgetés során többnyire a pozitív dolgok kerülnek hangsúlyozásra.		0,829		Az értékelő interjú humánus légköre
Az értékelő nem érezteti a beszélgetés során a hatalmát.		0,724		
A beszélgetés oldott hangulatban, feszültségektől mentesen zajlik.		0,646		
A megbeszélést rendszeresen és megfelelően előkészítik.			0,858	A megbeszélés tervezettsége, előkészítése
A megbeszélés olyan módon való ütemezik, hogy az értékelt fel tudjon rá készülni.			0,849	

KMO=0,878; Magyarázott variancia=77,82%; minimális kommunalitás=0,696

Forrás: Saját vizsgálatok

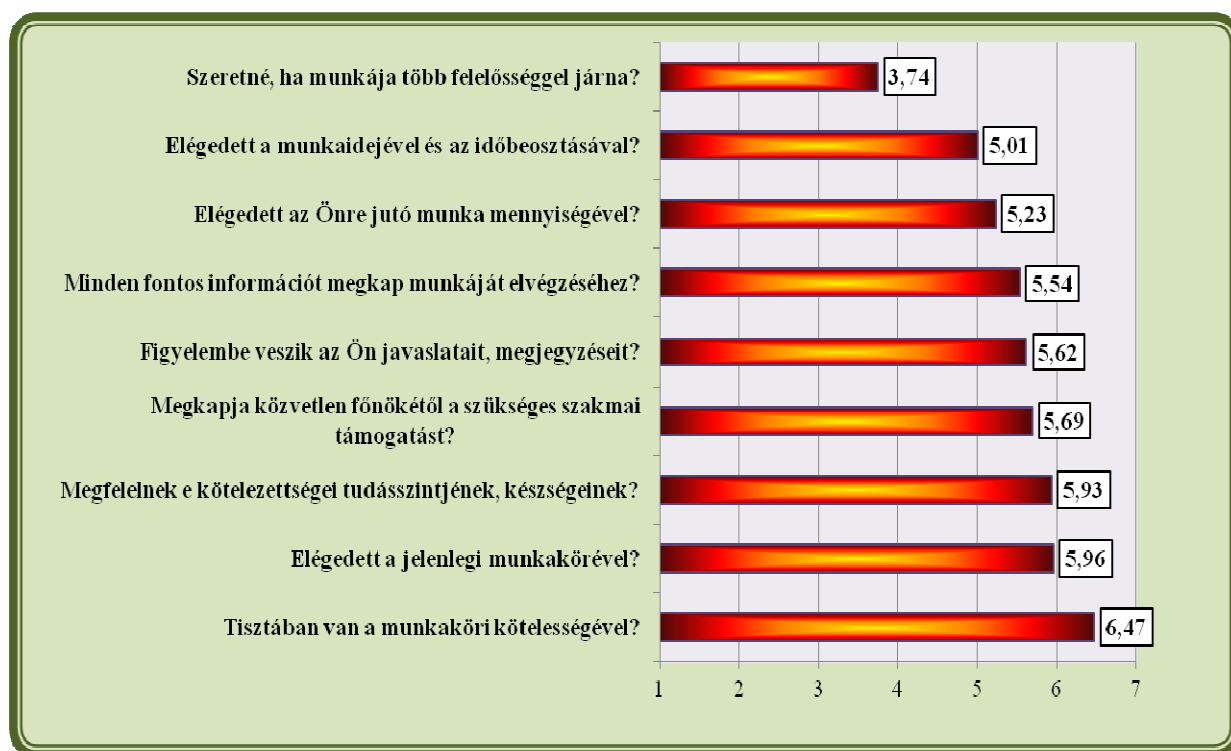
A harmincnyolcadik főkomponens az interjú során történő értékeléssel, célkitűzéssel kapcsolatos. A következő változókat tartalmazza: a beszélgetés végén az értékelő rögzíti, hogy milyen változásokat vár el az értékelttől, mennyi időn belül, és mi a további cél; az értékelt véleménye is meghallgatásra kerül; a megbeszélésre fordított idő optimális. További három változó korrelál egymással: az értékelő beszélgetés során többnyire a pozitív dolgok kerülnek hangsúlyozásra; az értékelő nem érezteti a beszélgetés során a hatalmát; a beszélgetés humánus légkörben, feszültségektől mentesen zajlik. Ezek alapján létrejön az értékelő interjú humánus légköre elnevezésű főkomponens (f39). A megbeszélés rendszeres előkészítése és az elég felkészülési idő biztosítása az értékelt részére elnevezésű változóknak nagy a súlyuk a negyvenedik főkomponensre. Az elnevezése ezek szerint a megbeszélés tervezettsége, előkészítése (f40).

A teljesítményértékelő interjúval kapcsolatban megállapítható, hogy fő célját az interjúalanyok véleménye szerint betölti. Javítani az előkészületekben lehetne, viszont a problémákat megbeszélik, a célokat kitűzik. Az előléptetési terveket viszont nem minden esetben van lehetőség megvitatni az értékelő beszélgetés során.

4.1.6. Az interjúalanyok motivációja és elégedettsége

A kérdőívem elégedettséggel és motivációval kapcsolatos kérdéseket is tartalmaz, melyek feltérképezése a teljesítménnyel kapcsolatban fontos. Kiderül, hogy milyen tényezőkkel kapcsolatban elégedettek a megkérdezettek és milyen faktorok játszanak nagy szerepet a motivációjukban.

Az elégedettséggel kapcsolatban a kapott eredményt a 40. ábra mutatja be. A megkérdezettek a legjobban azzal elégedettek, hogy tisztában vannak munkaköri kötelességeikkel (6,47). 5,96 pontot adtak annak a tényezőnek, mely szerint jelenlegi munkakörükkel elégedettek. A harmadik helyre 5,93 ponttal az az elégedettségi tényező került, mely szerint az interjúalanyok kötelezettségei megfelelnek tudásszintjeinek és készségeinek. 5,69 ponttal minősítették az a faktort, hogy közvetlen főnökétől megkapja a szükséges szakmai támogatást. A javaslatok és megjegyzések figyelembevétele 5,62 pontot kapott, míg az információk rendelkezésükre bocsátása 5,54 pontot. A munka mennyiségével történő elégedettséget 5,23 ponttal minősítették, míg a munkaidővel való elégedettségre 5,01 pontot adtak. Amit a legkevésbé szeretnék a dolgozók, ha a munkájuk több felelősséggel járna. 3,74



40. ábra: **Munkával való elégedettség**

Forrás: Saját vizsgálatok

Kiemelendő, hogy az interjúalanyok a leginkább a munkakörükkel elégedettek és tisztában is vannak munkaköri kötelezettségeikkel. Ez a megállapítás a teljesítményértékelés szempontjából fontos, ugyanis erre építhető a rendszer.

A 21. táblázat a munkával való elégedettség tényezőinek főkomponenseit mutatja be. A munkaköri elégedettséggel kapcsolatos változók kerülte a negyvenegyedik főkomponensbe. A következő változókat tömöríti az f41: megfelelőnek tartják-e a munkaköri kötelezettségeiket jelenlegi tudásszintjüknek, készségeiknek; tisztában vannak-e a munkaköri köteleességeivel; elégedettek-e a jelenlegi munkakörükkel. A főnöktől kapott szakmai támogatás, az alkalmazottak javaslatainak figyelembe vétele és a szükséges információ biztosítása elnevezésű változóknak nagy a súlyuk a negyvenkettedik főkomponensre. Ezek alapján a szakmai támogatás (f42) elnevezést kapta. A munka mennyiségével és munkaidővel történő elégedettség egymással korrelál, és létrehozza a negyvenharmadik főkomponenst. Külön főkomponenst alkot az, hogy szeretnék-e az alkalmazottak azt, hogy munkájuk nagyobb felelősséggel járjon, így jött létre a felelősség a munkában főkomponens (f44).

21. táblázat: **Munkával való elégedettség tényezőinek főkomponensei**

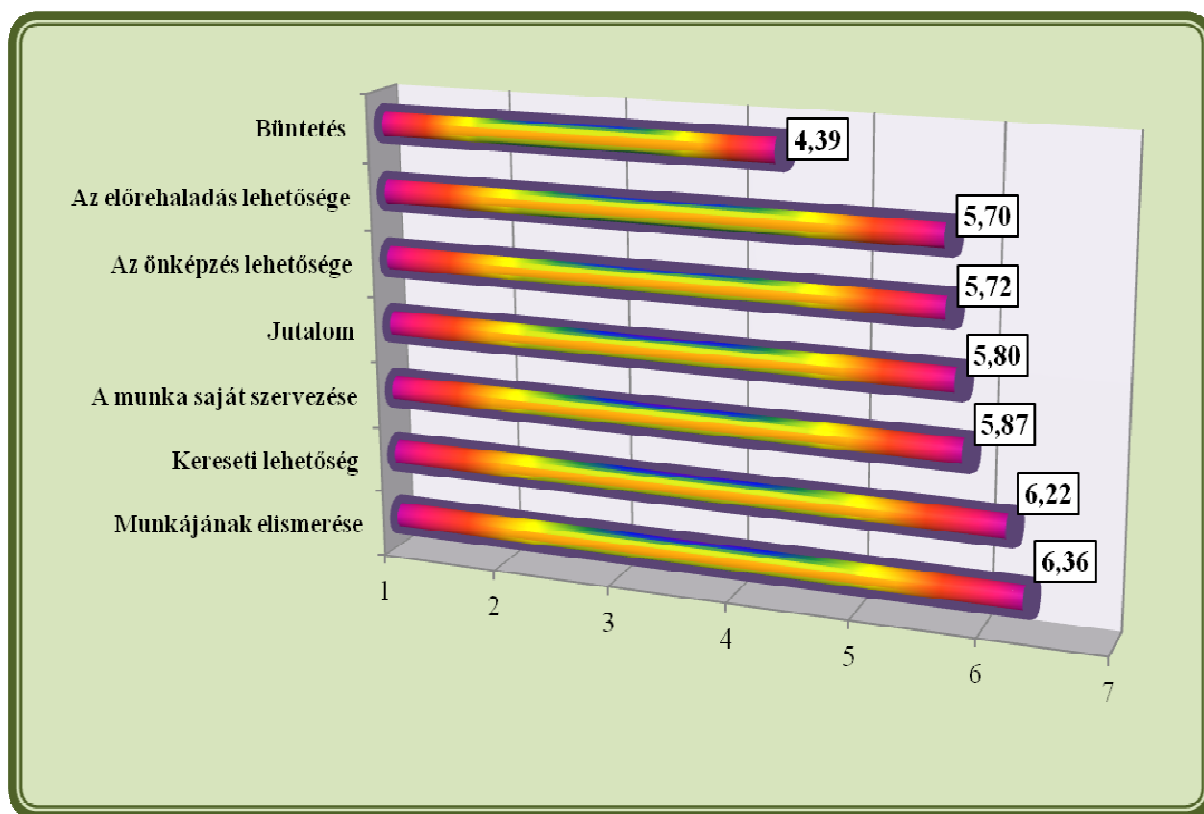
<i>Vizsgált változók</i>	<i>Főkomponens</i>				<i>Főkomponens neve</i>
	<i>f41</i>	<i>f42</i>	<i>f43</i>	<i>f44</i>	
Megfelelnek az Ön munkaköri kötelezettségei jelenlegi tudásszintjének, készségeinek?	0,821				Munkaköri elégedettség
Tisztában van a munkaköri köteleességével?	0,792				
Elégedett a jelenlegi munkakörével?	0,695				
Megkapja közvetlen főnökétől a munkájához szükséges szakmai támogatást?		0,879			Szakmai támogatás
Figyelembe veszi közvetlen főnöke az Ön javaslatait, megjegyzéseit?		0,859			
Minden fontos információt megkap ahhoz, hogy munkáját jól el tudja végezni?		0,467			
Elégedett az Önre jutó munka mennyiségével?			0,857		Munkaidő, munkamennyiség
Elégedett a munkaidejével és az időbeosztásával?			0,781		
Szeretné, ha munkája több felelősséggel járna?				0,958	Felelősség a munkában

KMO=0,794; Magyarázott variancia=73,47%; minimális kommunalitás=0,651

Forrás: Saját vizsgálatok

Néhány motivációs tényező értékelésére is megkértem az interjúalanyokat (41. ábra). Ezek a tényezők kapcsolatba hozhatóak a teljesítménymenedzsmenttel, például elismerés, büntetés,

dicséret, fejlesztés, előrelépés. A megkérdezettek a legfontosabb motivációs tényezőnek a munka elismerését tartják, 6,36 pontot kapott ez a változó. Második helyre a kereseti lehetőséget sorolták 6,22 ponttal. A harmadik legfontosabb motivációs faktor a munka saját szervezése (5,87). Ezt követi a jutalom (5,80), az önképzés lehetősége (5,72) és az előrehaladás lehetősége (5,70). A legkevésbé motiváló tényező a számukra a büntetés alkalmazása (4,39).



41. ábra: **Motivációs tényezők a munkájához**

Forrás: Saját vizsgálatok

A motivációs tényezőkkel kapcsolatban megállapítható, hogy a legfontosabb a megkérdezettek számára az elismerés. A kereseti lehetőséget is kiemelten fontosnak tartják, ami abból a szempontból okozhat gondot, hogy egyre kevésbé tudják összekötni az elért teljesítménnyel.

A 22. táblázat a munka motivációs tényezőinek főkomponenseit tartalmazza. Az önképzés lehetősége, a munka saját szervezése és az előrehaladás lehetősége elnevezésű változóknak a negyvenötödik főkomponensre nagy a súlyuk. Létrejön az önképzés, előrehaladás főkomponens (f45). A munka elismerése a kereseti lehetőséggel korrelál és létrehozzák a negyvenhatodik főkomponenst. A motivációs tényezőkben külön csoportot képez a büntetés és jutalom (f47).

22. táblázat: A munka motivációs tényezőinek főkomponensei

<i>Vizsgált változók</i>	<i>Főkomponens</i>			<i>Főkomponens neve</i>
	<i>f45</i>	<i>f46</i>	<i>f47</i>	
Az önképzés lehetősége	0,835			Önképzés, előrehaladás
A munka saját szervezése	0,796			
Az előrehaladás lehetősége	0,746			
Munkájának elismerése		0,571		A munka elismerése, kereset
Kereseti lehetőség		0,900		
Büntetés			0,891	Büntetés, jutalom
Jutalom			0,649	

KMO=0,787; Magyarázott variancia=72,22%; minimális kommunalitás=0,660

Forrás: Saját vizsgálatok

A fenti fejezetekben bemutattam a kérdőív kiértékelésével párhuzamosan a kialakított főkomponenseket. Összesen 47 főkomponenst hoztam létre, melyek a további elemzésekben szerepelni fognak. A követhetőség érdekében összeállítottam egy összefoglaló táblázatot, mely tartalmazza a létrehozott összes főkomponens számát és megnevezését, illetve azt, hogy melyik kérdéscsoporton belül alakítottam ki (2. Melléklet).

4.2. A fontosabb ismérvek szerinti különbségek az egyes főkomponensek esetén

Ebben a fejezetben fogom bemutatni a fentiekben ismertetett főkomponensekre támaszkodva az egyes ismérvek szerint kialakult különbségeket. Az eredmények ismertetése mindig az egész teljesítménymenedzsment kérdőív által összefogott területek együttes vizsgálatával történik, de csak azokat a tényezőket mutatom be, melyekben a beosztás, a szervezeti méret szerint eltérések tárhatóak fel.

4.2.1. A beosztás szerinti különbségek a főkomponensek értékeiben

A teljesítménymenedzsment területén végzett kutatási eredményeimet a beosztás tekintetében is elemeztem. Célom, hogy feltérképezzem, milyen különbségek adódhatnak a beosztott, az alsóvezető, a középsővezető és a felsővezető véleményét tekintve a teljesítménymenedzsment rendszerek értékelése kapcsán.

A beosztás szerinti különbségek vizsgálatára egytényezős variancia-analízist használtam. A kapott eredmények alapján kiválasztottam azokat a főkomponenseket, amelyeknél különbség figyelhető meg az egyes vezetői szintek tekintetében. Ez alapján a következő 23. táblázatban már csak azok a főkomponensek kerülnek bemutatásra, amelyeknél szignifikáns különbség tárható fel a vezetői szintek között.

23. táblázat: A beosztás szerinti különbségek a főkomponensek értékeiben

<i>Főkomponens</i>	<i>Beosztás</i>				<i>Szignifikancia</i>
	<i>Beosztott</i>	<i>Alsóvezető</i>	<i>Középvezető</i>	<i>Felsővezető</i>	
Elkötelezett vezetés (f7)	-0,184	-0,364	0,064	0,133	0,006
A teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága (f9)	-0,308	-0,153	0,140	0,208	0,000
Teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés (f17)	-0,363	-0,118	-0,033	0,276	0,000
Önálló döntésre való képesség fontossága (f20)	-0,237	-0,248	0,029	0,191	0,000
Javaslatok, problémamegoldás (f26)	-0,193	0,162	-0,054	0,161	0,005
A kitűzött cél elfogadása, kihívás (f32)	-0,221	-0,153	-0,038	0,181	0,001
A célok konkrétak, mérhetőek (f33)	0,137	0,455	-0,144	-0,084	0,014
Munkaköri elégedettség (f41)	-0,169	-0,365	0,115	0,110	0,009

Forrás: Saját számítás

Általánosan elmondható, hogy a beosztottak véleménye pontosan ellentétes a felsővezetők véleményével a fenti tényezők tekintetében. Az alsóvezetők véleménye a legtöbb ponton igazodik a beosztottakéhoz, egy két tényező kivételével, amelyekben a véleményük a felsővezetők álláspontjához hasonló. A középvezetők a legtöbb tényező mentén a minta átlagához közeli pontokat adtak, gyakorlatilag az ő véleményük képviseli a legtöbb esetben a mintaátlagot (ezt jelzi a 0 körüli főkomponens érték).

Az értékelő rendszer minősítésének főkomponensei közül az elkötelezett vezetés (f7) terén tártam fel különbséget: a felsővezetők úgy gondolják, hogy teljes mértékben megvalósul a vezetők részéről a teljesítménymenedzsment rendszer iránti elköteleződés. Ezzel ellentétesen vélekednek a beosztottak és az alsóvezetők. Ez a megállapítás negatívnak tekinthető, hiszen az értékelő és az értékelt ellentétes véleménnyel vannak a vezetőség teljesítménymenedzsment iránti elkötelezettségét illetően.

Az alkalmazott teljesítménymenedzsment-rendszer igazságosságával kapcsolatos főkomponensek közül a teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága (f9) mutat különbséget. A beosztottak és az alsóvezetők úgy vélik, hogy az értékelés nem minden esetben történik objektíven, míg a közép- és felsővezetők a mintaátlaghoz képest objektívebbnek ítélik a teljesítménymenedzsment rendszerüket.

A teljesítményértékelés céljainak főkomponensei közül a teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés (f17) terén van különbség. A felsővezetők úgy gondolják, hogy a

teljesítményértékelés egyik fő célja az adott szervezetnél a motiváció. Ezzel ellentétes állásponton vannak a beosztottak és az alsó- és középvezetők, de leginkább a beosztottak esetén figyelhető meg, hogy a teljesítménymenedzsment nem tölti be teljes mértékben a motiváló szerepét és nem kapcsolja össze minden esetben a bérezéssel.

A *személyes kompetenciák* főkomponensei közül az önálló döntésre való képesség fontosságának (f20) jelentőségét emelem ki, ebben mutatkozott eltérés a beosztás tekintetében. A közép- és felsővezetői szinten egyaránt fontos szerepet tölt be a teljesítménymenedzsment folyamatában az önálló döntésre való képesség fontossága. A kettő közül a felsővezetők esetében van nagyobb szerepe ennek a kompetenciának. Az alsóvezetők és a beosztottak esetén ellentétes eredményt kaptam, így megállapítható, hogy esetükben kisebb jelentősége van az önálló döntésre való képesség fontosságának, így kisebb súllyal szerepel a teljesítményértékelő rendszerükben.

Az *elvárt magatartásokra* kialakított főkomponensek közül a javaslatok, problémamegoldás (f26) esetén állapítottam meg különbséget. A beosztottaknál kisebb súllyal veszik figyelembe a problémák jelzését és a javaslattevél gyakoriságát az értékelések során. Az alsó- és felsővezetőknél nagyobb szerepet kap az értékelés során ez a tényező a mintaátlaghoz képest.

Az *elvárt teljesítménycélok* főkomponensei közül kettőben találtam eltérést a vezetői szintek tekintetében. A beosztottak és az alsóvezetők a mintaátlaghoz képest kisebb mértékben tudnak azonosulni a kitűzött célokkal (f32), ennek ellentétje igaz a felsővezetőkre. A beosztottak és az alsóvezetők szerint a kitűzött célok konkrétabbak és mérhetőbbek (f33), mint ahogy azt a mintaátlag véli. A közép- és felsővezetők véleménye szerint a kitűzött célok nem minden esetben konkrétak és mérhetőek.

Munkával való elégedettség tényezőinek főkomponensei közül a munkaköri elégedettség (f41) tekintetében adódott különbséget ismertetem. A beosztottak és az alsóvezetők a mintaátlaghoz képest kevésbé elégedettek a munkakörükkel. Ennek ellentétje figyelhető meg a közép- és felsővezetőknél, akik elégedettebbek a munkakörükkel.

4.2.2. A foglalkoztatottak száma szerinti különbségek a főkomponensek értékeiben

Jelen fejezetben a foglalkoztatottak száma szerint elemeztem a főkomponenseket. Célom az volt, hogy az 1-9 főt, 10-49 főt, 50-249 főt és a 250 fő felett foglalkoztató szervezetek között kimutassak különbségeket a teljesítménymenedzsment rendszer értékelésével kapcsolatban.

A foglalkoztatottak száma szerinti különbségek vizsgálatára egytényezős variancia-analízist használtam. A kapott eredmények alapján kiválasztottam azokat a főkomponenseket,

amelyeknél lényeges különbség figyelhető meg a foglalkoztatottak száma tekintetében. Ez alapján a következő 24. táblázatban már csak azok a főkomponensek kerülnek bemutatásra, amelyeknél szignifikáns különbség tárható fel a foglalkoztatottak száma alapján az egyes szervezetek között.

24. táblázat: **Foglalkoztatottak száma szerinti különbségek a főkomponensek értékeiben**

Főkomponens	Foglalkoztatottak száma (fő)				Szignifikancia
	1-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 fő felett	
Munkaköri leírások felülvizsgálata (f16)	-0,138	-0,012	0,075	0,247	0,049
Önálló döntésre való képesség fontossága (f20)	-0,170	0,099	0,039	0,227	0,019
Adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok (f34)	-0,247	0,035	0,234	0,102	0,000
Visszacsatolás lehetősége (f36)	-0,233	0,016	0,287	0,355	0,000
Önképzés, előrehaladás (f45)	-0,247	0,125	0,120	0,123	0,001

Forrás: Saját számítás

A *teljesítménymenedzsment* céljainak főkomponensei közül a munkaköri leírások felülvizsgálata (f16) területén találtam az egyik eltérést. Az 1-9 főt foglalkoztató szervezetek, polgármesteri hivatalok számára a teljesítménymenedzsment ezen célja kevésbé jellemző, míg a 250 főnél többet foglalkoztató szervezeteknél jelentősnek tekinthető. A többi foglalkoztatotti létszám esetén a kapott értékek a mintaátlaghoz közelítenek.

A *személyes kompetenciák* főkomponensei közül az önálló döntésre való képesség fontossága (f20) esetében van különbség. A 250 főnél többet foglalkoztató szervezet és polgármesteri hivatal esetén nagyobb jelentőséggel bír az önálló döntésre való képesség fontosságának vizsgálata az egyének teljesítményértékelése során.

Az *elvárt teljesítménycélok* főkomponensei közül az adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok (f34) esetén van különbség. Az 1-9 főt foglalkoztató szervezetek, polgármesteri hivatalok alkalmazottai szerint az elvárt teljesítménycélokra nem mindig jellemző, hogy adott évhez, vagy munkakörhöz kapcsolódjanak. A szervezeti méret növekedésével a kitűzött célok egyre inkább kapcsolhatóak az adott munkakörhöz és évhez.

A *teljesítményt értékelő interjú célja* szerinti főkomponensek közül a visszacsatolás lehetőségét (f36) emelem ki. Látható, hogy az alkalmazotti létszám növekedésével egyre fontosabb szerepet kap a visszacsatolás a teljesítményértékelő beszélgetés folyamatában.

A *motivációs tényezők* közül az önképzés és előrehaladás (f45) elnevezésű főkomponensben adódott különbség. Megállapítható, hogy az 1-9 főt foglalkoztató szervezetek, polgármesteri

hivatalok alkalmazottait kivéve minden, vizsgálatba bevont megkérdezett az átlagnál nagyobb motiváló erőt tulajdonít az önképzésnek és az előrehaladásnak.

4.3. A teljesítménymenedzsment rendszerek közötti különbségek a polgármesteri hivatalok és a profitorientált szervezetek esetén

Dolgozatom központi eleme a két szféra közti különbség feltárása a teljesítménymenedzsment területén. Az értékelés során a fellelhető különbségeket ismertetem a profitorientált szervezetek és a polgármesteri hivatalok között. Ezt követően, az előbbi fejezetekre támaszkodva, mely a beosztás és a szervezeti méret alapján felfedezhető különbségekkel foglalkozik, olyan eredményeket ismertetek, mely egyszerre több csoportosító ismérv hatását veszi figyelembe.

4.3.1. A főkomponensek közötti különbségek a polgármesteri hivatalok és a profitorientált szervezetek között

A fejezet célja összegyűjteni azokat a tényezőket, melyek mentén különbségek fedezhetőek fel a teljesítménymenedzsment rendszerekben.

A működési forma szerinti különbségek vizsgálatára egytényezős variancia-analízist használtam. A kapott eredmények alapján kiválasztottam azokat a főkomponenseket, amelyeknél lényeges különbség figyelhető meg a működési forma tekintetében. Ez alapján a következő, 25. táblázatban már csak azok a főkomponensek kerülnek bemutatásra, amelyeknél szignifikáns különbség tárható fel a működési forma alapján az egyes szervezetek között.

Az értékelő rendszer minősítésével kapcsolatban megállapítható, hogy a profitorientált szervezeteknél sokkal inkább megvalósul a vezető elkötelezettsége (f7), és a teljesítményorientált szervezeti kultúra (f6).

Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszer igazságosságának megítéléséhez kapcsolódik a teljesítményértékelés elfogadottsága (f11), amely főkomponens tartalmazza többek között azt, hogy a teljesítményértékelést nem csupán adminisztratív feladat. Ez a tényező a profit szférában az átlaghoz képest nagyobb jelentőséggel bír.

A teljesítménymenedzsment-rendszer hatékonyságának főkomponenseit vizsgálva látható, hogy a mérés megbízhatóságának és módjának felülvizsgálata (f13), valamint az adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése (f14) kevésbé fontos a polgármesteri hivataloknál.

25. táblázat: A főkomponensek értékeinek különbségei az egyes működési formákban

<i>Főkomponens</i>	<i>Működési forma</i>		<i>Szignifikancia</i>
	<i>Profitorientált szervezet</i>	<i>Polgármesteri hivatal</i>	
Teljesítményorientált szervezeti kultúra (f6)	0,108	-0,314	0,000
Elkötelezett vezetés (f7)	0,103	-0,298	0,000
A teljesítményértékelés elfogadottsága (f11)	0,034	-0,283	0,002
A mérés megbízhatóságának és módjának felülvizsgálata (f13)	0,040	-0,156	0,044
Adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése (f14)	0,025	-0,195	0,025
Munkaköri leírások felülvizsgálata (f16)	-0,092	0,267	0,000
Teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés (f17)	0,211	-0,613	0,000
Szabályok, határidők, utasítások betartása (f25)	-0,070	0,204	0,006
Teljesíthető, reális teljesítménycélok (f31)	0,056	-0,162	0,029
A célok konkrétak, mérhetőek (f33)	0,065	-0,188	0,011
Adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok (f34)	-0,114	0,331	0,000
Munkaköri elégedettség (f41)	-0,110	0,324	0,000

Forrás: Saját számítás

A fenti táblázat értelmezését folytatva, a következő két főkomponens a *teljesítményértékelés céljaival* kapcsolatos. A munkaköri leírások rendszeres áttekintése (f16) a polgármesteri hivataloknál jellemzőbb, mivel költségvetési fedezet hiányában nem tudják megvalósítani a bérek pozitív irányú eltérítését, így az anyagi motivációt sem. Esetükben a teljesítményértékelés eredményét a munkaköri leírások aktualizálásához tudják felhasználni. A teljesítmény szerinti bér, juttatás és az ösztönzés (f17) pedig a profitorientált szervezeteknél bír nagyobb jelentőséggel.

Az *elvárt magatartásformák* közül és a szabályok, határidők, utasítások betartása (f25) a polgármesteri hivatalok dolgozóinál kap nagyobb szerepet.

Az *elvárt teljesítménycélok* értékelésével kapcsolatban megállapítható, hogy a teljesítménycélok konkrétsága, mérhetősége (f33), realitása, teljesíthetősége (f31) nem mindig kivitelezhető a polgármesteri hivataloknál, viszont jobban kapcsolódnak az adott évhez (f34), mint a profitorientált szervezetek esetében.

Az *elégedettség* vizsgálatának eredményeképpen kaptam egy eltérést. Az polgármesteri hivatalok beosztottai a mintaátlaghoz képest elégedettebbek a munkakörükkel (f41).

4.3.2. A fontosabb csoportképző ismérvek kölcsönhatásának megnyilvánulása a főkomponensekben

Az egytényezős ANOVA vizsgálatok eredménye alapján megvizsgáltam, hogy mely főkomponensek azok, amelyekre legalább két ismérv hat. A csoportképző ismérvek a fenti fejezetben is alkalmazott ismérvek, a beosztás, a szervezeti méret és a működési forma.

Három főkomponens esetén két-két csoportképző ismérv hatása is megfigyelhető. Főkomponensenként külön-külön többtényezős variancia-elemzést hajtottam végre rajtuk annak érdekében, hogy feltárjam, melyik ismérv milyen módon befolyásolja azokat (26. táblázat).

26. táblázat: A vizsgálat szempontjából lényeges ismérvek kapcsolata a főkomponensekkel

<i>Főkomponens</i>	<i>Működési forma</i>	<i>Beosztás</i>	<i>Foglalkoztatottak száma</i>
Teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés (f17)	x	x	
Önálló döntésre való képesség fontossága (f20)		x	x
A célok konkrétak, mérhetőek (f33)	x	x	

Forrás: Saját vizsgálatok

A többváltozós ANOVA lehetőséget teremt az ismérvek kölcsönhatásának, azaz az interakciónak a vizsgálatára is. Ez akkor fordul elő, amikor az egyik ismérv hatását a főkomponensre módosítja egy másik ismérv.

A következőkben bemutatandó táblázatok értelmezését nagyban segíti, ha tudjuk, hogy a főkomponensek 0 várható értékű és 1 szórású normális eloszlású változók. A 0 érték jelöli a mindenkor mintabeli átlagot az adott kérdésben összevontan. A főkomponens értéke +1 és -1 között változhat attól függően, hogy a főkomponenshez tartozó változók milyen súllyal szerepelnek a főkomponensben, és milyen értékelést kaptak. A főkomponenshez pozitív súllyal tartozó tényezők a főkomponens értékét növelik, ha ezekre az átlagosnál magasabb értékeket adtak a válaszadók, míg a főkomponens értéke alacsonyabb, ha alacsonyabb értékeket adtak a válaszadók ezekre a tényezőkre. Ilyen módon értékelhető, hogy a válaszadók csoportjai szerint relatíve jobban jellemző-e (fontosabb-e) az adott tényező, vagy kevésbé.

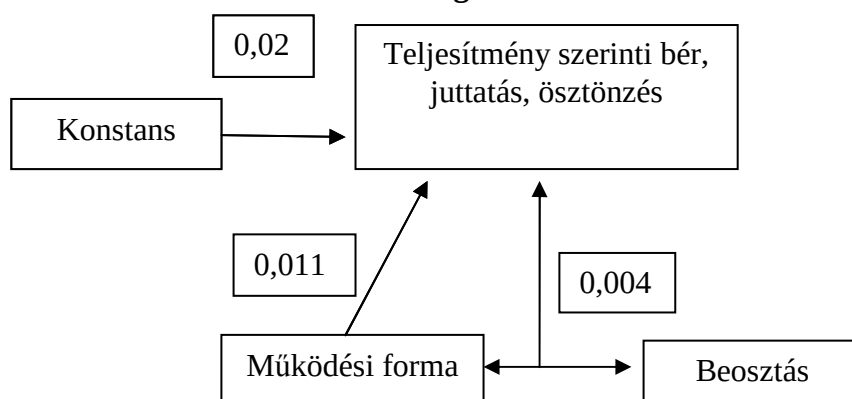
A modelleket grafikus alakban ismertetem, és az interakciókat, azaz a kölcsönhatásokat fogom csak külön táblázatokban elemezni, mert az egytényezős hatások a 24, 25 és 26. táblázatokban már bemutatásra kerültek. A többtényezős ANOVA elemzés során több modell

is illesztésre került, és azt választottam ki, amely a legnagyobb magyarázó erővel bírt, illetve az illeszkedés hibája (LOF=Lack of Fit) teszt szignifikanciája a legnagyobb volt. A bemutatott modellek minden esetben egészében véve is szignifikánsnak bizonyultak 5%-os szignifikancia szinten.

Teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés

A teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés, mint a teljesítményértékelés lehetséges céljai, a profitorientált szervezeteknél dominánsabban megvalósulnak, de azt, hogy mi befolyásolja fontosságukat, a következő ábra bemutatja.

42. ábra: **A teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés többváltozós ANOVA modellje grafikus alakban***



*A nyilakon feltüntetett érték az adott változó, illetve interakció szignifikanciája

LOF szignifikancia: $p=0,290$

Forrás: Saját vizsgálatok

A modellből kiderül, hogy a működési forma önmagában is hatással van a teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés megvalósulására, a beosztás viszont önmagában nem függ össze a teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés fontosságának megítélésével, csak a működési formával kölcsönhatásban befolyásol.

27. táblázat: **A működési forma és a beosztás kölcsönhatásának vizsgálata a teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés tényezőre vonatkozóan**

Működési forma	Beosztás				Összesen
	Beosztott	Alsóvezető	Középvezető	Felsővezető	
Profitorientált szervezet	-0,155	0,230	0,130	0,447	0,211
Polgármesteri hivatal	-0,732	-1,946	-0,549	-0,402	-0,613

Forrás: Saját számítás

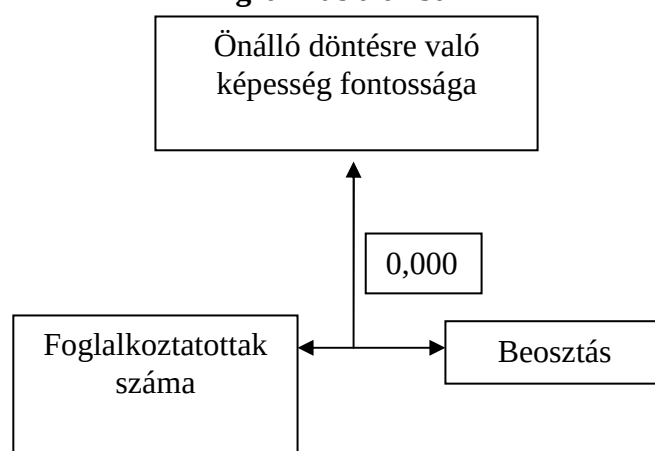
A 27. táblázat azt mutatja, hogy a beosztottak véleménye hasonló mindkét működési formában, azaz a teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés szerintük kevésbé jellemző

célja a teljesítménymenedzsmentnek. A vezetői szinteken tértek el a vélemények a két szférában. A profitorientált szervezetek vezetői szintjein inkább gondolják úgy, hogy megvalósul a teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés. Az polgármesteri hivatalok esetében a teljesítménymenedzsment ezen célja nem bír nagy jelentőséggel.

Önálló döntésre való képesség fontossága

Az értékelendő személyes kompetenciák közül az önálló döntésre való képesség fontosságát befolyásoló tényezőket szemlélteti a 43. ábra.

43. ábra: Az önálló döntésre való képesség fontosságának többváltozós ANOVA modellje grafikus alakban*



*A nyilakon feltüntetett érték az adott változó, illetve interakció szignifikanciája

LOF szignifikancia $p=0,725$

Forrás: Saját vizsgálatok

A foglalkoztatottak száma a beosztással kölcsönhatásban befolyásolja az önálló döntésre való képesség fontosságát, mint személyes kompetenciát.

A következő, 28. táblázatban összefoglaltam a két tényező együttes hatását a vizsgált főkomponensre.

28. táblázat: A beosztás és a foglalkoztatottak száma kölcsönhatásának vizsgálata az önálló döntésre való képesség fontosságára vonatkozóan

Foglalkoztatottak száma (fő)	Beosztás			
	Beosztott	Alsóvezető	Középvezető	Felsővezető
1-9 fő	-0,264	-0,762	-0,829	0,133
10-49 fő	-0,264	-0,539	0,338	0,166
50-249 fő	-0,264	-0,019	0,064	0,328
250 fő felett	-0,264	0,231	0,409	0,448

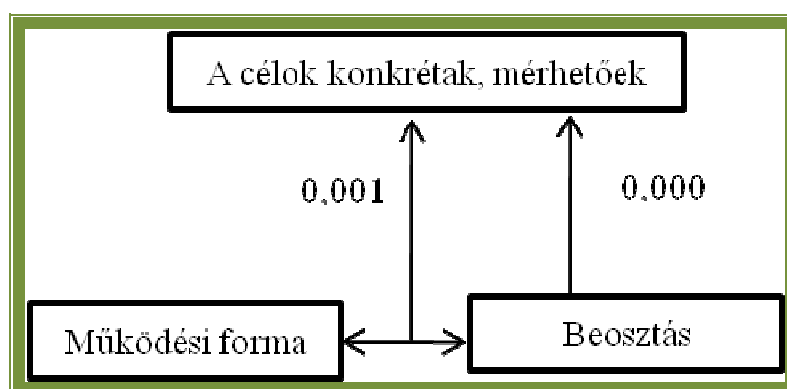
Forrás: Saját számítás

Az önálló döntésre való képesség fontosságát elsősorban a felsővezetők hangsúlyozták. Általánosságban elmondható, hogy a nagyobb méretkategóriák felé haladva egyre fontosabb az önálló döntésre való képesség az egyes vezetői szinteken.

Konkrét, mérhető célok

A 44. ábra azt szemlélteti, hogy hogyan befolyásolja a célok konkrétságának és mérhetőségének megítélését a működési forma és a beosztás.

44. ábra: **A konkrét, mérhető teljesítménycélok megítélésének többváltozós ANOVA modellje grafikus alakban***



*A nyílakon feltüntetett érték az adott változó, illetve interakció szignifikanciája
LOF szignifikancia $p=0,133$

Forrás: Saját vizsgálatok

A modell alakjából következik, hogy a működési forma a beosztáson keresztül hat a célok konkretizálására, mérhetőségére. A beosztás önmagában is hatással van erre a tényezőre.

29. táblázat: **A működési forma és a beosztás kölcsönhatásának vizsgálata teljesítménycélok konkrétsága, mérhetősége tényezőre vonatkozóan**

Működési forma	Beosztás			
	Beosztott	Alsóvezető	Középvezető	Felsővezető
Profitorientált szervezet	0,118	0,469	0,079	-0,018
Polgármesteri hivatal	0,170	0,385	-0,848	-0,345

Forrás: Saját számítás

A 29. táblázatban látható, hogy leginkább az alsóvezetők és beosztottak szerint jellemző a kitűzött célokra a konkrétság, mérhetőség mindkét működési formában. A közép- és felsővezetők véleménye különbözött a két szférában. Az polgármesteri hivatalok közép és felsővezetői inkább gondolják úgy, hogy a teljesítménycélok kevésbé konkrétak és mérhetőek, mint a profitorientált szervezetek közép- és felsővezetői.

A fentieket összefoglalva megállapítható, hogy a teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés, mint a teljesítményértékelés lehetséges céljai, a profitorientált szervezeteknél inkább megvalósul, mint a polgármesteri hivataloknál. A közszférában nincs akkora lehetőség a teljesítmények anyagi ösztönzőkkel való összekapcsolására.

Az értékelendő személyes kompetenciák közül az önálló döntésre való képesség fontosságát elsősorban a felsővezetők hangsúlyozták, általánosságban elmondható, hogy a nagyobb méretkategóriák felé haladva egyre fontosabb.

A polgármesteri hivatalok közép és felsővezetői inkább gondolják úgy, hogy a teljesítménycélok kevésbé konkrétak és mérhetőek, mint a profitorientált szervezetek közép- és felsővezetői. Ennek magyarázata lehet, hogy a közszférában a teljesítmények mérhetősége nagy problémát okoz, míg a profitszférában számszerűsíthetőbb indikátorokról beszélhetünk.

4.3.3. A két szférát jellemző főkomponensek bemutatása diszkriminancia-elemzéssel

A következőkben ismertetem a profitorientált szervezetekre és a polgármesteri hivatalokra jellemzőket egy olyan módszerrel, amely a mintámat alapvetően két részre osztja. Ez a módszer a diszkriminancia-elemzéssel. A módszer eldöntheti, hogy az elemzésben szereplő változóhalmaz elemei közül melyek azok a változók, amelyek a minta elemeinek adott osztályozással történő elkülönülését leginkább alátámasztják.

A diszkriminancia-elemzés alapján a polgármesteri hivatalok besorolási aránya 78%, a profitorientált szervezeteké 89% (30. táblázat).

30. táblázat: **Besorolási arány alakulása diszkriminancia elemzéssel**

Megfigyelt	Besorolt		Százalék
	Profitorientált szervezet	Polgármesteri hivatal	
Profitorientált szervezet	89,20%	10,80%	100%
Polgármesteri hivatal	21,70%	78,30%	100%
Besorolási arány			86,40%

Forrás: Forrás: Saját vizsgálatok

A fenti értékek egyértelműen lehetővé teszik és biztosítják az eljárás elvégzését.

A függvényhez pozitív súllyal tartozó tényezők a profitorientált szervezetekre jellemzőek inkább, a negatív tényezők pedig a polgármesteri hivatalokra. Mindez az átlagos

diszkriminancia értékek alakulásából látható. A profitorientált szervezetek diszkriminancia értékei jellemzően pozitívak, az polgármesteri hivataloké pedig negatívak (31. táblázat).

31. táblázat: **Az átlagos diszkriminancia-függvény értékek a két szférában**

<i>Működési forma</i>	<i>Koefficiens</i>
Profitorientált szervezet	0,518
Polgármesteri hivatal	-1,506

Forrás: Saját vizsgálatok

A kapott eredményeket a 32. táblázat tartalmazza. Minden főkomponenshez tartozik egy érték, ami alapján egyértelműen eldönthető, hogy melyik szférára jellemző inkább. Az én esetemben az előre adott csoportosítás a működési forma volt, azon belül is két csoportot különítettem el, profit szféra és polgármesteri hivatalok. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen jellemzők mentén különböztethető meg a két szféra a leginkább egymástól.

32. táblázat: **A diszkrimináló függvény koefficiensei, azaz a változók szeparáló ereje és iránya**

<i>Főkomponens</i>	<i>Függvény koefficiens</i>	<i>Befolyás iránya</i>
Adminisztráció és a rendszer hatékonysága (f5)	0,17	Profitorientált szervezet
Teljesítményorientált szervezeti kultúra (f6)	0,29	
Elkötelezett vezetés (f7)	0,19	
Adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése (f14)	0,17	
Teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés (f17)	0,41	
Teljesíthető, reális teljesítménycélok (f31)	0,19	
Munkaköri leírások felülvizsgálata (f16)	-0,28	Polgármesteri hivatal
Adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok (f34)	-0,15	
Az értékelő interjú humánus légköre (f39)	-0,28	
Munkaköri elégedettség (f41)	-0,23	
Önképzés, előrehaladás (f45)	-0,29	

Forrás: Saját vizsgálatok

Az értékelő rendszer minősítése esetén megállapítható, hogy a profitorientált szervezeteknél dolgozók inkább gondolják úgy, hogy megvalósul az adminisztrációnak és magának a rendszernek a hatékonysága (f5), a teljesítményorientált szervezeti kultúra (f6) és a vezetés

elkötelezettsége (f7). Összességében a teljesítményértékelő-rendszer működését a profitorientált szervezeteknél hatékonyabbnak ítélték.

A teljesítménymenedzsment céljait tekintve látható, hogy a teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés (f17) megvalósulása szintén a profit szférára jellemző inkább.

Az elvárt teljesítménycélok esetén megfigyelhető, hogy a profitorientált szervezetek alkalmazottai kiemelték azok teljesíthetőségének fontosságát (f31).

A teljesítményértékelés céljait tekintve megállapítható, hogy a munkaköri leírások felülvizsgálata (f16) a polgármesteri hivatalokra jellemzőbb.

A polgármesteri hivatalok dolgozói fontosabbnak tartják azt, hogy az elvárt teljesítménycélok adott évhez és munkakörhöz kapcsolhatóak legyenek (f34).

Az értékelő interjúval kapcsolatban kiderült, hogy a polgármesteri hivatalokra inkább jellemző az a megállapítás, hogy az értékelő interjú humánus légkörben zajlik (f39).

A polgármesteri hivatali dolgozók elégedettségét vizsgálva megállapítható, hogy elégedettebbek a munkakörüikkel (f41), mint a profitorientált szervezeteknél dolgozók.

A motivációs tényezők közül az önképzés és előrehaladás (f45) azok a tényezők, amelyek jobban ösztönzik a polgármesteri hivatalok alkalmazottait, mint a profitorientált szervezetek dolgozóit.

4.4. A gátló tényezők felmérése (Blockages Surve)

A doktori dolgozatnak az a fejezete a teljesítménymenedzsment rendszerekben fellelhető gátak megismeréséről szól. Céлом a két szférát külön vizsgálni, hogy fontos következtetéseket lehessen levonni külön-külön és a kettőt akár összehasonlítva.

WOODCOCK ÉS FRANCIS (1982) „Gátló Tényezők” kérdőív sorozata alapján hoztam létre a saját szerkesztésű kérdőívemet. A Gátló Tényezők Felmérésére készített kérdőívemet profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok dolgozóival töltettem ki. A kérdőívsorozat három részből áll, amelyek az alábbi akadályozó „gátakról” (blockages) adnak felvilágosítást:

- „A Kritikus (vezetői) Gátló Tényezők Felmérése”
- „Szervezeti Gátló Tényezők Felmérése”
- „A Motiváció Gátjainak Felmérése”

A kutatás szempontjából fontosnak tartott faktorokat választottam ki és vizsgáltam az alapján, hogy hogyan hozhatóak összefüggésbe a teljesítménymenedzsment-rendszerek működésével. A kérdőív 42 itemből áll. Az értelmezéshez hozzátartozik, hogy az interjúalanyok feladata az volt, hogy a kérdőíven szereplő állításokat vagy helyeseljék, vagy ne. Ennek megfelelően

tettek egy X-et az állítások mellé, ha azt igaznak ítélték meg. Ebből az következik, hogy maximum 100% értéket vehet fel egy-egy állítás, így az átlagolások után is ez lehet a maximum, tehát minél inkább közelít 100%-hoz egy tényező értéke, annál inkább minősül gátló tényezőnek. Minél inkább a 0-hoz közelít, annál kevésbé tekintjük gátló faktornak. Amennyiben 50% az érték, az azt jelenti, hogy a válaszadók fele jelölte meg az adott tényezőt gátként. A 33. táblázat a gátló tényezők felmérésének eredményeit összegzi a két szférát külön bontva. Az utolsó oszlop a chi-négyzet próba eredményét tartalmazza, amiből megállapítható a szignifikancia szint, így egyértelműen meghatározható, hogy a két szféra között adott gátló tényező tekintetében van-e statisztikailag is kimutatható különbség.

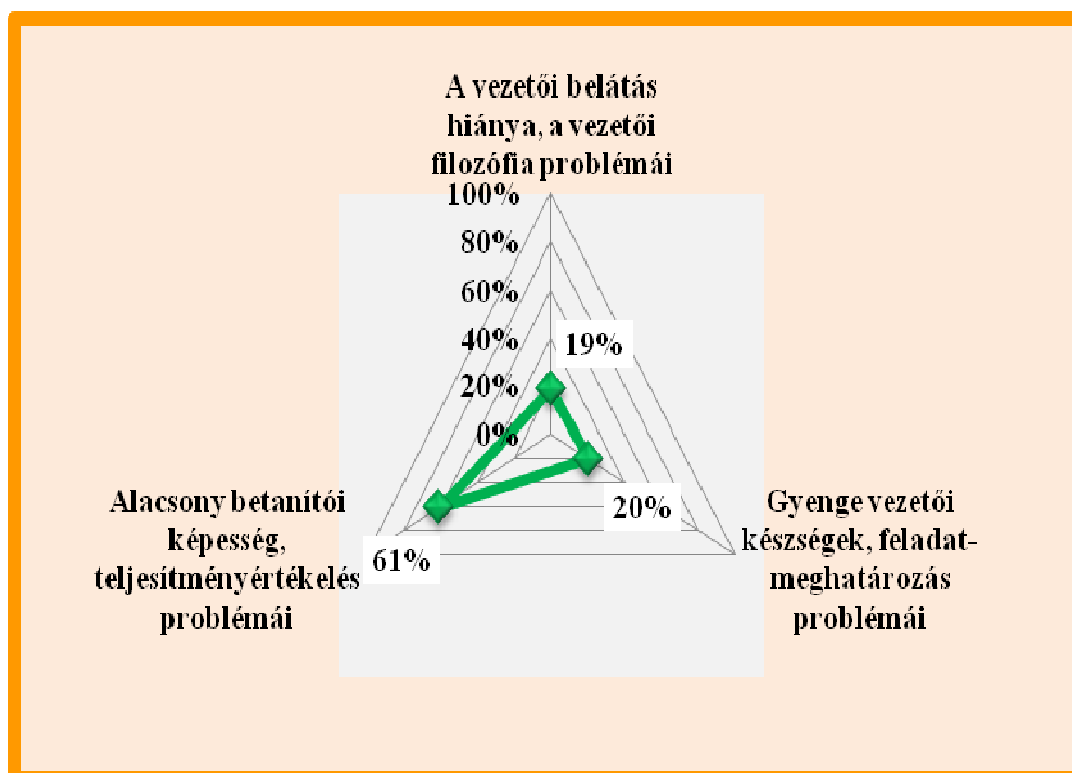
33. táblázat: **A gátló tényezők felmérésének eredménye a polgármesteri hivataloknál és a profitorientált szervezeteknél**

A kritikus gátló tényezők felmérése	Polgármesteri hivatal	Profitorientált szervezet	Szignifikancia
A vezetői belátás hiánya, a vezetői filozófia problémái	19%	47%	0,001
Gyenge vezetői készségek, feladat-meghatározás problémái	20%	10%	0,002
Alacsony betanítói képesség, teljesítményértékelés problémái	61%	25%	0,001
Szervezeti gátló tényezők felmérése			
Gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humán erőforrás fejlesztés problémái	33%	39%	0,265
Alacsony motiváció, motivációs eszközök problémái	64%	29%	0,001
Nem megfelelő vezetési filozófia, vezetési problémák	37%	29%	0,105
A káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya	34%	51%	0,001
Célkitűzéssel kapcsolatos problémák	50%	52%	0,762
Igazságtalan bérezési, jutalmazási rendszer	44%	28%	0,001
A motiváció gátjainak felmérése			
Bér, jutalom, juttatás	60%	32%	0,001
Bizonytalanság	18%	42%	0,001
Egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről	29%	37%	0,12
Érdeklődés, a munka érdekessége, kihívó jellege	26%	25%	0,91
Munkahelyi légkör	22%	24%	0,733

Forrás: Saját vizsgálatok

A továbbiakban a két szférát külön-külön elemzem mindhárom gátló blokk tekintetében, elsőként a polgármesteri hivatalokkal kezdem. A kritikus gátló tényezőket tekintve (45. ábra) megállapítható, hogy 20% körül mozog két faktor, melyeket nem minősíthetek jelentős

gátanak. Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hiszen az interjúalanyok 20%-a megjelölte ezeket a tényezőket, tehát a jövőre vonatkoztatva jelzés értékkel bírhat. Az irányítással és a vezetéssel kapcsolatosak ezek a gátak olyan tényezőkre vonatkoznak, hogy például a felettesek nem tudják hatékonyan kiadni a munkát, nem tudják, hogy mi motiválja az alkalmazottakat. A harmadik faktor azonban egy meghatározó kritikus gátló tényező, ez az *alacsony betanítói képesség, teljesítményértékelés problémái* (61%). Ide tartoznak olyan állítások, hogy ritkán szakítanak időt arra, hogy felmérjék a beosztottak fejlődési igényeit, illetve még az is előfordul, hogy néhány interjúalany úgy véli, hogy nem minden esetben látja értelmét a teljesítményértékelésnek.



45. ábra: A kritikus gátló tényezők felmérésének eredménye a polgármesteri hivataloknál

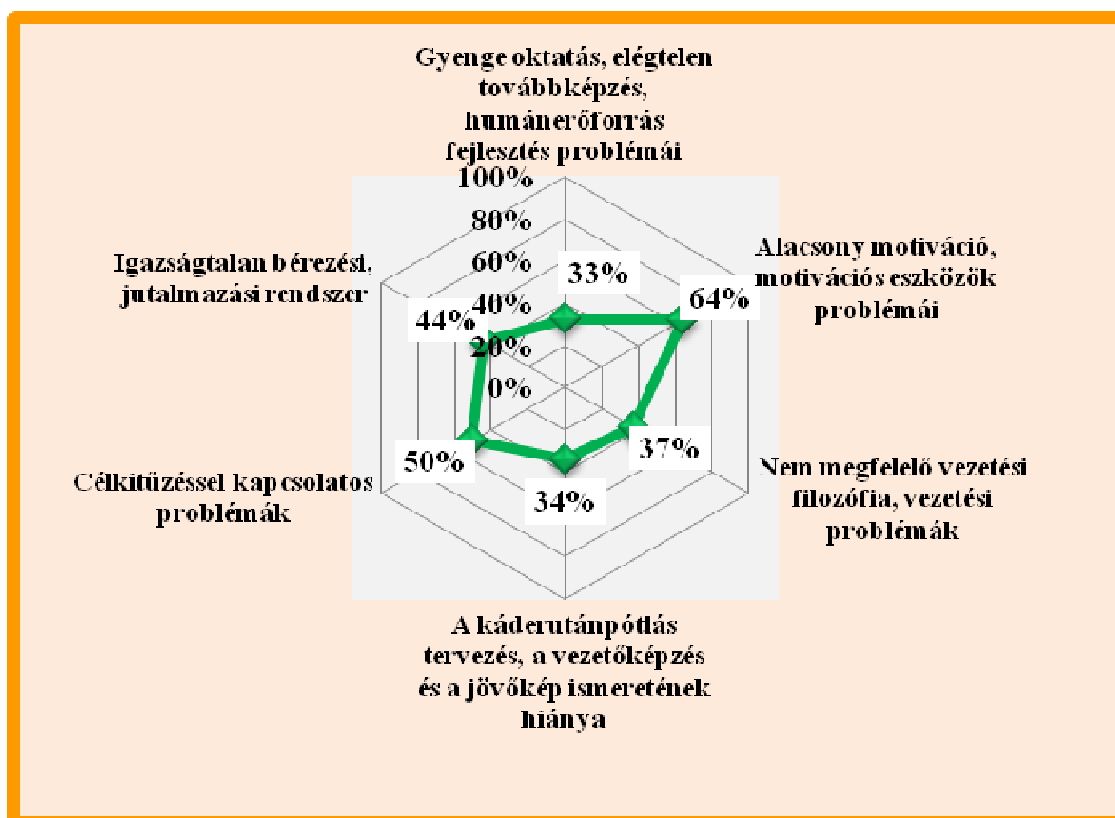
Forrás: Saját vizsgálatok

A 46. ábra a szervezeti gátló tényezők alakulását szemlélteti a polgármesteri hivatalok esetében. Látható, hogy a legnagyobb problémát az *alacsony motiváció és a motivációs eszközök* (64%) okozzák. Ide tartozik az is, hogy az emberek valójában nem kapnak részletes magyarázatot arra, hogy a teljesítményüket mennyire értékelik. Sokan úgy vélik, hogy nincsenek valódi ösztönzők arra, hogy növeljék a teljesítményüket, így az emberek nem törik magukat.

A másik magas pontszámot kapott tényező a *célkitűzési problémák* (50%). Ezek a problémák adódhatnak a nem megfelelő célkitűzésből, vagy abból, hogy az egyéni célok nem esnek egybe a szervezet célkitűzéseivel.

A gátló tényezők közül a harmadik helyre az *igazságtalan bérezési és jutalmazási rendszer* került, ezt is kiemelném, hiszen 44%-ot kapott. Úgy vélik, hogy a munkahelyükön nincs megfelelő lehetőség a rendkívüli teljesítmények jutalmazására, elismerésére.

A fentiekben ismertetett három szervezeti gátló tényező megerősíti azokat a megállapításaimat, melyeket a dolgozat korábbi részeiben is tettem.

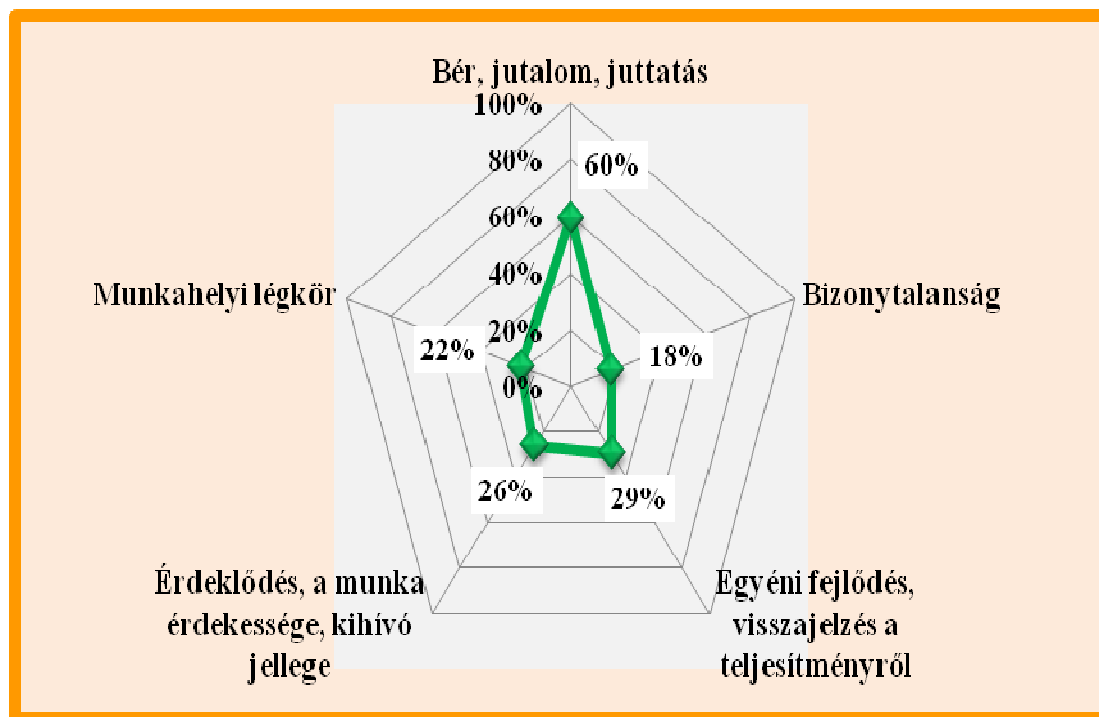


46. ábra: A szervezeti gátló tényezők felmérésének eredménye a polgármesteri hivataloknál

Forrás: Saját vizsgálatok

A 47. ábra a motiváció gátjait mutatja be. A legerősebb gátnak a *bér, jutalom, juttatás* minősül. Ebbe a kategóriába sorolom azt is, hogy a profitorientált szervezetek bérezési-ösztönzési politikája nem megfelelő, vagy azt, hogy a többletmunkáért kapott anyagi elismerés nem kielégítő. Ez az eredmény is megerősíti a dolgozatom korábbi részeibe kapott eredményt, mely szerint költségvetési fedezet nélkül a polgármesteri hivatalok esetén szinte lehetetlen anyagi szinten motiválni az alkalmazottakat. Kiemelném a *munkahelyi légkör* komponenst (22%), amely a profitorientált szervezeteknél magasabb pontszámot (24%)

kapott, bár még így sem minősíthető gátló tényezőnek. Ugyanakkor mégis kitűnik belőle, hogy a polgármesteri hivatalok dolgozói elégedettebbek a munkakörükkel.

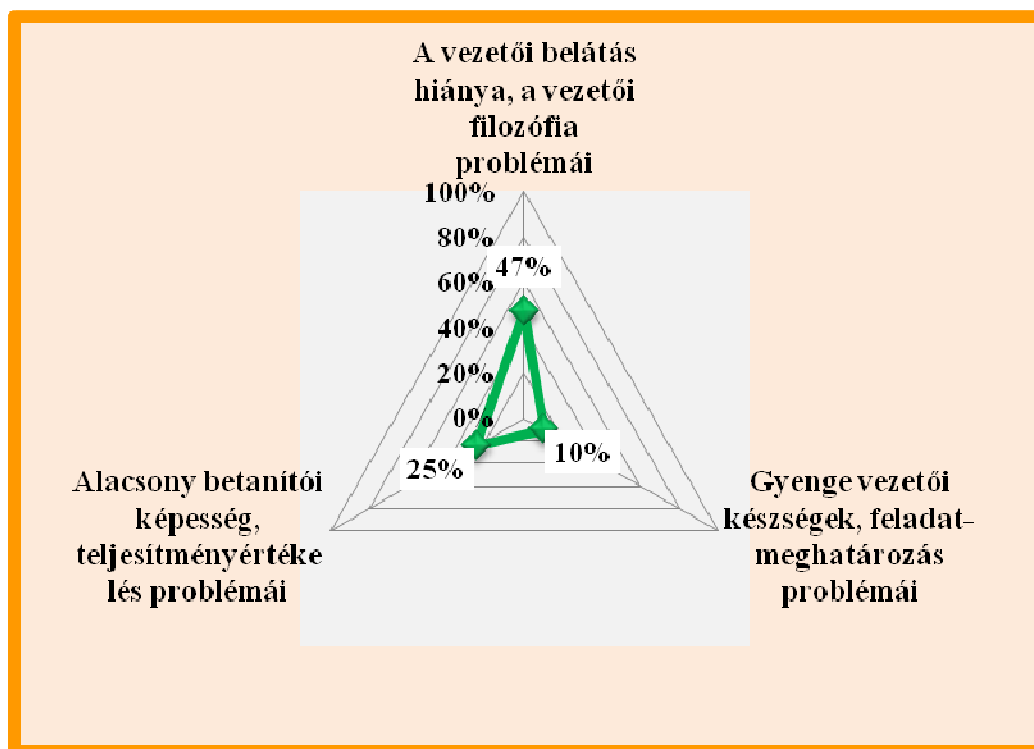


47. ábra: A motivációs gát felmérésének eredménye a polgármesteri hivataloknál

Forrás: Saját vizsgálatok

A továbbiakban rátérek a profitorientált szervezeteknél kapott eredményekre (48. ábra). A vezetői belátás hiányá, a vezetői filozófia problémái elnevezésű tényező gátnak tekinthető, magas, 47%-ot kapott. Ez a gát a chi-négyzet próba alapján a profitszférában jelentősebbnek minősül, mint a polgármesteri hivataloknál. Az interjúalanyoknak az a véleményük, hogy nem lehet megváltoztatni az embereknek a munkával kapcsolatos attitűdjeit és nem minden esetben értik, hogy mi motiválja az embereket magas teljesítményre. Az alacsony betanítói képesség és a teljesítményértékekléssel kapcsolatos problémák 25%-ban vannak jelen. Ez a gát sem elhanyagolható, mindenképpen érdemes figyelemmel kísérnie az adott szervezeteknek, még akkor is, ha statisztikailag alátámasztható, hogy a polgármesteri hivataloknál bír nagyobb hátráltató erővel.

A gyenge vezetői készség és a feladatmeghatározás nem jellemző a mintába került szervezeteknél.



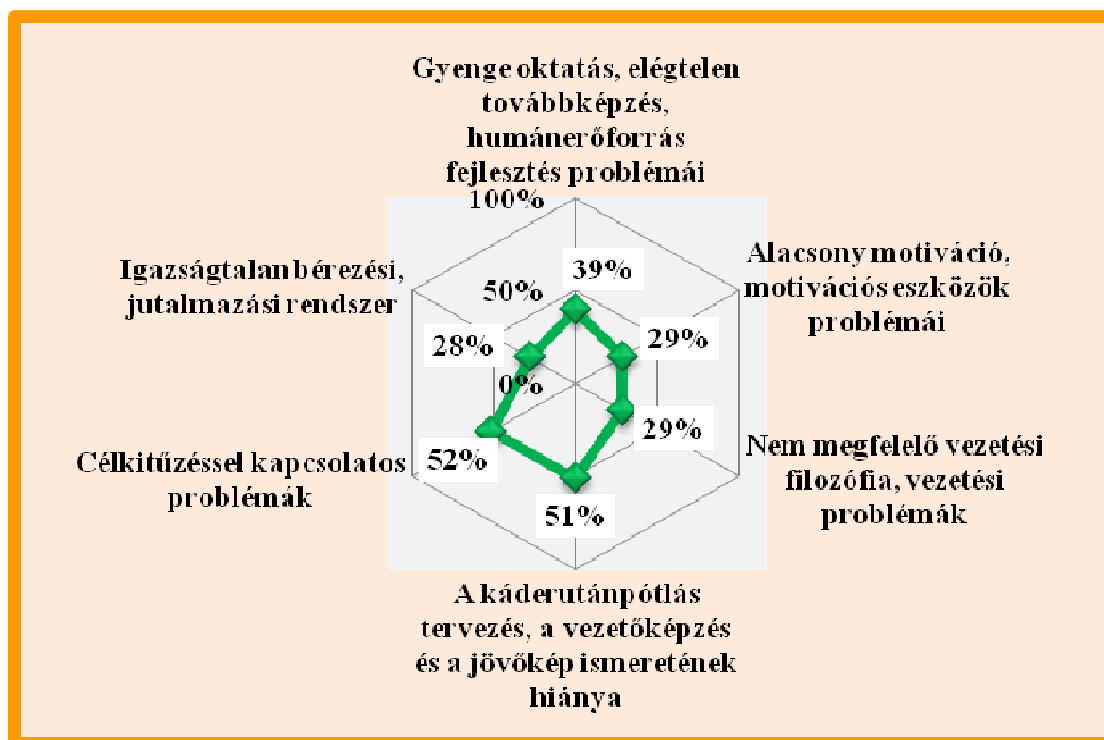
48. ábra: A kritikus gátló tényezők felmérésének eredménye a profitorientált szervezeteknél

Forrás: Saját vizsgálatok

A szervezeti gátló tényezők közül (49. ábra) 50%-os értékkel két tényező rendelkezik. Az egyik ilyen gátló tényező a *célkitűzéssel kapcsolatos problémák*. Ezek a problémák adódhatnak a nem megfelelő célkitűzésből, vagy abból, hogy az egyéni célok nem esnek egybe a szervezet célkitűzéseivel. Mindkét szférában jelentős gátnak jelölték meg a megkérdezettek.

A másik gát a *káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya*. Ez azt jelenti, hogy a vezetők nem beszélnek nyíltan a beosztottaik jövőbeni kilátásairól és a vezetés nem ismeri fel és nem segíti azokat, akikben megvan a magas teljesítmények lehetősége. A jövőkép ismeretének hiánya jelentősebb gátnak minősül a profitorientált szervezeteknél, mint a polgármesteri hivataloknál.

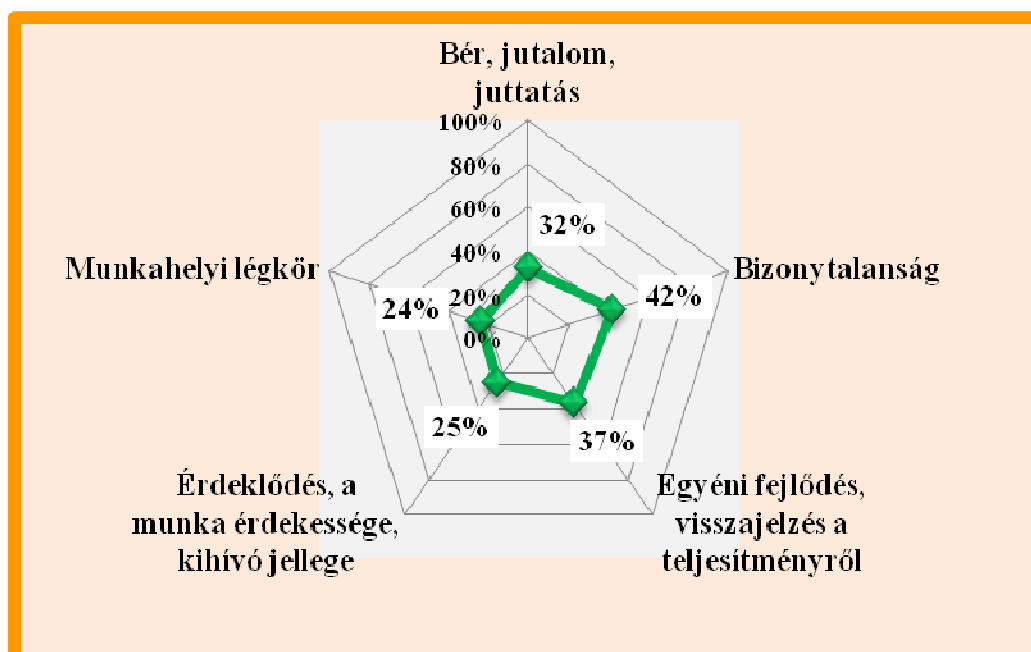
Aránylag magas pontszámot kapott a *gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humán erőforrás-fejlesztés problémái*. A 39% mindenféleképpen figyelemreméltó és jelzi, hogy a jövőbe ezen tényezőre is nagyobb hangsúlyt kell fektetni annak érdekében, hogy ne alakuljon át gátló faktorrá. Ugyanez elmondható a többi három komponensről is: a bérezéssel, motivációs eszközökkel és vezetői filozófiával kapcsolatos problémákról.



49. ábra: A szervezeti gátló tényezők felmérésének eredménye a profitorientált szervezeteknél

Forrás: Saját vizsgálatok

Az 50. ábra a motivációs gát felmérésének eredményét szemlélteti. A legproblémásabb területnek a *bizonytalanság* minősül. Ez abban nyilvánul meg, hogy az interjúalanyok magas százalékban adták azt a választ, hogy nem érzik biztonságos hosszabb távon a munkahelyüket.



50. ábra: A motivációs gát felmérésének eredménye a profitorientált szervezeteknél

Forrás: Saját vizsgálatok

A fenti ábra értelmezését folytatva megállapítható, hogy az *egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről elnevezésű tényező* 37%-ot kapott. Ez szintén egy veszélyes területnek minősülhet és akár gátként is felléphet, ha nem kezelik majd megfelelően. Ez a tényező azt foglalja magában, hogy a profitorientált szervezet nem nagyon segíti elő a személyes fejlődést, több, pontosabb visszajelzést szeretnének kapni az érintettek a teljesítményükről.

Szignifikáns eltérést a két szféra között a bizonytalanság dimenzióban kaptam, tehát megállapítható, hogy a profitorientált szervezeteke alkalmazottai számára a bizonytalanság nagyobb gát, mint a polgármesteri hivatalok dolgozói számára.

A gátló tényezőket összefoglalva megállapítható, hogy a polgármesteri hivatalok esetén a legfontosabb az alacsony anyagi motivációs lehetőségek és ezzel kapcsolatban az, hogy nem tudják a bérezéssel összekapcsolni. A profitorientált szervezeteknél a legnagyobb gondot az ismeretlen jövőkép és ezen keresztül a bizonytalanság okozza. Mindkét szférában megfigyelhetőek a célkitűzési problémákkal kapcsolatos gátló tényezők.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatásom kiindulópontja az volt, hogy felmérjem, hol helyezkedik el a teljesítménymenedzsment az EEM funkciók között. Kiemelendő a teljesítménymenedzsmentnek tulajdonított kimagasló szerep. A profit szféránál a legfontosabb, a polgármesteri hivataloknál a második legfontosabb tényezőnek számít a többi EEM feladat mellett.

A polgármesteri hivatalok esetén problémát jelent a mérhetőség témaköre és a teljesítményalapú ösztönzés megvalósítása. Anyagi következmény nélkül a dolgozók gyakran értelmetlennek tartják az értékelést. A teljesítménymenedzsment ösztönzési rendszerrel való összekapcsolása ugyanakkor megvalósulhat bizonyos nem anyagi motivációs eszközök segítségével. Jelenleg a teljesítménymenedzsment nem felel meg teljes mértékben a vele szemben támasztott követelményeknek.

A profitorientált szervezetek teljesítménymenedzsment folyamatában többször előtérbe kerül, hogy az értékelők és az értékeltek attitűdjei különbözőek. Előfordul, hogy az értékeltek nincsenek megfelelően tájékoztatva a kitűzött célokról, eközben az értékelők úgy gondolják, hogy ők minden információt megadtak. A vezetők sokszor nem is gondolják, hogy mennyire fontos az alkalmazottak számára a visszajelzés alkalmazása.

Az értékeltek körével kapcsolatban összességében megállapítható, hogy sem a profit szférában, sem a polgármesteri hivatalokban nem terjedt el teljes körben az, hogy minden alkalmazottra kiterjesszék a teljesítményértékelő rendszert. Az értékelőkről elmondható, hogy mindkét szférában a közvetlen felettes értékelése a leggyakoribb.

A megkérdezetteknek a személyes kompetenciákat kellett pontozniuk az alapján, hogy mennyire fontosak az értékelés során. A legfontosabbnak tartott személyes kompetenciák az értékelés során a megbízhatóság, a lelkiismeretesség, precizitás és az önállóság, döntés képessége. A szociális kompetenciák közül az együttműködésnek (gyakorlatilag) és a közös eredmény orientáltságnak (elméletileg) tulajdonítottak nagyobb jelentőséget.

Az elvárt teljesítménycélok közül azt tartották az interjúalanyok a legfontosabbnak, hogy a munkakörükhöz kapcsolódjanak.

Az értékelő interjú céljait is minősítették a dolgozók. A megkérdezettek véleménye alapján a teljesítményértékelő interjú legfontosabb célja a munkafeladatokkal kapcsolatos problémák feltárása és azok lehetséges megoldása. A második legfontosabb cél, hogy lehetőség nyíljon a jövőbeni célok tisztázására.

Az interjúalanyok elégedettségének vizsgálata során arra az eredményre jutottam, hogy azzal a legelégedettebbek, hogy tisztában vannak munkaköri kötelességeikkel. A megkérdezettek a legfontosabb motivációs tényezőnek a munka elismerését tartják, második helyre a kereseti lehetőséget sorolták.

Különböző ismérvek szerinti különbségeket tártam fel az egyes főkomponensek tekintetében egytényezős variancia-analízis segítségével. A beosztás alapján több különbség is feltárhatóvá vált. A felsővezetők úgy gondolják, hogy teljes mértékben megvalósul a vezetők részéről a teljesítménymenedzsment rendszer iránti elköteleződés. Ezzel ellentétesen vélekednek a beosztottak és az alsóvezetők. Ez a megállapítás negatívnak tekinthető, hiszen az értékelő és az értékelt ellentétes véleménynel vannak a vezetőség teljesítménymenedzsment iránti elkötelezettségét illetően. Ezen kettőség feloldása érdekében az értékelteket célszerűbb lenne jobban bevonni az értékelés folyamatába, tájékoztatni őket az értékelő rendszer működéséről és céljáról. A beosztottak és az alsóvezetők úgy vélik, hogy az értékelés nem minden esetben történik objektíven, míg a közép- és felsővezetők a mintaátlaghoz képest objektívebbnek ítélik a teljesítménymenedzsment rendszerüket. A közép- és felsővezetői szinten egyaránt fontos szerepet tölt be a teljesítménymenedzsment folyamatában az önálló döntésre való képesség fontossága, szemben az alsóvezetőkkel és a beosztottakkal. A beosztottnál kisebb súllyal veszik figyelembe a problémák jelzését és a javaslatétel gyakoriságát az értékelések során. Az alsó- és felsővezetőknél nagyobb szerepet kap. A beosztottak véleménye több ponton ellentétes a felsővezetők véleményével (például a teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága; teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés). Az alsóvezetők véleménye számos esetben megegyezik a beosztottak véleményével (például önálló döntésre való képesség fontossága, kitűzött cél elfogadása), a középvezetők a legtöbb tényező mentén a minta átlagához közeli pontokat adtak.

A foglalkoztatottak száma szerint is tárható fel különbség. A teljesítménymenedzsment céljainak főkomponensei közül a munkaköri leírások felülvizsgálata az 1-9 főt foglalkoztató szervezetek, polgármesteri hivatalok számára a kevésbé jellemző. A 250 főnél többet foglalkoztató szervezet és polgármesteri hivatal esetén nagyobb jelentőséggel bír az önálló döntésre való képesség fontosságának vizsgálata az egyének teljesítményértékelése során. A szervezeti méret növekedésével a kitűzött célok egyre inkább kapcsolhatóak az adott munkakörhöz és évhez. Az alkalmazotti létszám növekedésével egyre fontosabb szerepet kap a visszacsatolás a teljesítményértékelő beszélgetés folyamatában.

A dolgozatom további részében a polgármesteri hivatalok és a profitorientált szervezetek teljesítménymenedzsment rendszerében fellépő különbségekről írtam. A profitorientált

szervezeteknél sokkal inkább megvalósul a vezető teljesítménymenedzsment rendszerhez való elkötelezettsége, és a teljesítményorientált szervezeti kultúra. Ugyanez a megállapítás igaz a teljesítményértékelés elfogadottságára is. A mérés megbízhatóságának és módjának felülvizsgálata, valamint az adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése kevésbé fontos hatékonysági tényezők a polgármesteri hivataloknál. A teljesítménymenedzsment céljával kapcsolatban megállapítható, hogy a munkaköri leírások rendszeres áttekintése a polgármesteri hivataloknál jellemzőbb, a teljesítmény szerinti bér, juttatás és az ösztönzés pedig a profit szférában bír nagyobb jelentőséggel. Az elvárt magatartásformák közül a szabályok, határidők, utasítások betartása a polgármesteri hivatalok dolgozóinál kap nagyobb szerepet. Az elvárt teljesítménycélok értékelésével kapcsolatban megállapítható, hogy a kitűzött teljesítménycélok konkrétsága, mérhetősége problematikusabb a polgármesteri hivataloknál, viszont jobban kapcsolódnak az adott évhez, mint a profitorientált szervezetek esetén. A polgármesteri hivatalok beosztottai a mintaátlaghoz képest elégedettebbek a munkakörükkkel.

A fontosabb csoportképző ismérvek kölcsönhatásának megnyilvánulását vizsgáltam a főkomponensekben többváltozós ANOVA alkalmazásával. A teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés, mint a teljesítményértékelés lehetséges céljai esetén a következő eredményre jutottam. A profitorientált szervezetek vezetői szintjein inkább gondolják úgy, hogy megvalósul a teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés. A polgármesteri hivatalok esetében a teljesítménymenedzsment ezen célja nem bír nagy jelentőséggel. Az értékelendő személyes kompetenciák közül az önálló döntésre való képesség fontosságát befolyásoló tényezőket vizsgáltam. A nagyobb méretkategóriák felé haladva egyre fontosabb az önálló döntésre való képesség a közép- és felsővezetői szinteken. Az alsóvezetők és beosztottak szerint jellemző a kitűzött célokra a konkrétság, mérhetőség mindkét működési formában. A polgármesteri hivatalok közép és felsővezetői inkább gondolják úgy, hogy a teljesítménycélok kevésbé konkrétak és mérhetőek.

A csoportosítást egy másik módszerrel, a diszkriminancia-elemzéssel is megpróbáltam reprodukálni. A módszer eldöntheti, hogy az elemzésben szereplő változóhalmaz elemei közül melyek azok a változók, amelyek a minta elemeinek adott osztályozással történő elkülönülését leginkább alátámasztják. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen jellemzők mentén különböztethető meg a két szféra a leginkább egymástól. A profit szférát a következő főkomponensekkel jellemezhetem: adminisztráció és a rendszer hatékonysága, teljesítményorientált szervezeti kultúra, elkötelezett vezetés, adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése, teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés, teljesíthető, reális teljesítménycélok.

A polgármesteri hivatalok jellemzői: munkaköri leírások felülvizsgálata, adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok, az értékelő interjú humánus légköre, munkaköri elégedettség, önképzés, előrehaladás.

Kutatásom egyik fontos része volt a Gátló tényezők felmérésének elvégzése. WOODCOCK és FRANCIS (1982) „Gátló Tényezők” kérdőív sorozata alapján hoztam létre a saját szerkesztésű kérdőívemet. A gátló tényezőket összefoglalva megállapítható, hogy a polgármesteri hivatalok esetén a legfontosabb az, hogy az alacsony anyagi motivációt nem tudják megfelelően összekapcsolni a teljesítménymenedzsment rendszerrel. A profitorientált szervezeteknél a legnagyobb gondot az ismeretlen jövőkép és ezen keresztül a bizonytalanság okozza. Mindkét szférában megfigyelhetők a célkitűzési problémákkal kapcsolatos gátló tényezők.

Az eredmények elméleti és gyakorlati hasznosíthatóságát foglaltam össze a fejezet további részében. Kutatásaim eredményei bizonyítják, hogy a szervezetben a teljesítménymenedzsmentet a humán erőforrások az emberi erőforrás menedzsment kiemelten fontos funkciójának minősítik. A vezetők és beosztottak egyaránt szükségesnek tartják a teljesítménymenedzsment és a motivációs rendszer összehangolását.

Fontos az, hogy a kommunikáció kellő szerepet kapjon a teljesítménymenedzsment folyamatában. Lényeges a cél pontos közlése az értékeltekkel, ami a vezető-alkalmazott közötti bizalom kialakulását is elősegítheti.

A leghasznosabb értékelési forma a 360°-os értékelés lenne, hiszen ez az értékelési rendszer érvényességében felülmúlja az egyszerűbb értékelési formákat, sokkal megbízhatóbb eredményeket biztosít.

Fontos az értékeltek felkészítése az értékelésre, hiszen tisztában kell lenniük a kitöltés módjával. Érdemes lehet akár ezzel kapcsolatban egy tréningen is részt venniük, melyre célszerű lenne egy pszichológust felkérni, aki fel tudná készíteni az értékelteket a különböző személyészlelési torzítások elkerülésére.

A polgármesteri hivataloknál döntően osztályozó skálákat alkalmaztak az értékeléshez. A jövőben, a bevezetésre kerülendő értékelési eljárás fejlesztésénél megfontolandó lehet, hogy a skálázást nyílt kérdésekkel egészítsék ki, mely teret adna egyéb fontos tényezők feltérképezésére, például fejlesztési területek mélyebb megismerésére.

A profitorientált szervezetek vezetői számára nagyobb lehetőség van az anyagi ösztönzési módszerek alkalmazására. A szerényebb anyagi lehetőségekkel rendelkező szervezetekben meg kell keresni és célszerű alkalmazni azokat a motivációs eszközöket, melyek segíthetik a

teljesítménymenedzsment rendszer hatékonyabb működtetését. Ilyen tényező lehet a karrierfejlődés vagy a továbbképzés, fejlesztés. Ha úgy alakítják ki a teljesítménymenedzsment gyakorlatát, hogy az folyamatos visszacsatolásban áll a munkaköri ellenőrzéssel, felülvizsgálattal, akkor akár ez is minősülhet egyfajta motivációs tényezőnek. Ezek alapján megállapítható, a szervezetek számára is fontos javaslat, hogy értékelő rendszerük álljon kapcsolatban a munkakörökkel, megfelelő időközönként vizsgálják azt felül. A vizsgálataimból kiderült, hogy a polgármesteri hivatalok dolgozói elégedettebbek a munkakörükkel, mint a profit szféra alkalmazottai, ezért hosszútávon ennek fenntartására is törekedni kell.

Vizsgálataim egyértelműen bizonyították, hogy a teljesítménymenedzsment komplex, összetett rendszer, befolyásoló tényezőinek, elemeinek kutatása, a kutatási eredmények alkalmazása jelentősen növelheti a szervezetek működésének sikerességét.

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

- 1.Kutatásom során a teljesítménymenedzsment rendszer működését vizsgáltam az Észak-alföldi Régióban működő Kft-knél, Rt-knél és polgármesteri hivataloknál. A kutatások során kidolgoztam egy olyan kérdőívet, amely alkalmas a két szféra egységes rendszerben történő vizsgálatára.
- 2.A beosztás alapján elvégzett egyszempontú variancia-analízis eredményei szerint a mintában szignifikáns különbség figyelhető meg a beosztottak és a vezetők között: a teljesítménymenedzsment-rendszer iránti elköteleződésben, a döntési kompetenciák jelentőségének, valamint a teljesítményértékeléssel kapcsolatos javaslatétel gyakoriságának megítélésében.
- 3.A főkomponens ANOVA értékei alapján megállapítottam, hogy a profitorientált szervezeteknél sokkal inkább megvalósul a vezetés teljesítménymenedzsment-rendszerrel kapcsolatos elkötelezettsége és a teljesítményértékelés elfogadottsága, mint a polgármesteri hivataloknál.
- 4.A diszkrimináló függvény koefficienseinek értékei alapján a teljesítménymenedzsment céljaival kapcsolatban megállapítottam, hogy a munkaköri leírások rendszeres áttekintése a polgármesteri hivataloknál jellemzőbb, az anyagi ösztönzés és teljesítménymenedzsment-rendszer összekapcsolása pedig a profit szférában bír nagyobb jelentőséggel.
- 5.A varianciaanalízis és a diszkrimináló függvény koefficienseinek értékei alapján az elvárt teljesítménycélok értékelésével kapcsolatban megállapítottam, hogy a kitűzött teljesítménycélok konkrétsága, mérhetősége problematikusabb a polgármesteri hivataloknál, azonban jobban kapcsolódnak az adott évhez, mint a profitorientált szervezetekben.
- 6.Woodcock és Francis módszerére alapozott kutatásaimmal megállapítottam, hogy a polgármesteri hivataloknál a domináns, kritikus tényező a teljesítménymenedzsment-és motivációs rendszer összekapcsolásának problematikája, a profitorientált szervezeteknél a legnagyobb gátló tényező az ismeretlen jövőkép és a bizonytalanság.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A teljesítménymenedzsment fontosságára sok szerző felhívta a figyelmet, napjainkban az emberi erőforrás menedzsment egyik központi területének minősül. A minőségi szolgáltatás és termelés elengedhetetlen feltétele a kiváló teljesítmény nyújtása, aminek fenntartásához a rendszeres értékelés és visszacsatolás, illetve ennek függvényében a motiváció és fejlesztés elengedhetetlen.

Vizsgálatom a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében a '90-es évek elején beindított egységes kutatási program részét képezi. Kutatásom célja teljesítménymenedzsment rendszerek működésének vizsgálata profitorientált szervezeteknél és polgármesteri hivataloknál. A két szférában alkalmazott teljesítménymenedzsment módszereket hasonlítottam össze, különbségeket tártam fel.

Kutatásaimban vezetési szempontból, mint a HR egyik funkcióját vizsgáltam egy meglevő teljesítménymenedzsment rendszer sajátosságait, hiányosságait. Kutatási eredményeim segíthetik egy, a jövőben bevezetésre kerülő teljesítménymenedzsment rendszer kialakítását.

A disszertáció témájában végzett szakirodalom feldolgozása során ismerttettem a teljesítménymenedzsment folyamatát. Külön fejezetben mutattam be az emberi erőforrás menedzsmenten és a teljesítménymenedzsment közötti kapcsolatot. Ismerttettem a teljesítménymenedzsment célterületeit és módszereit, illetve a folyamatában fellépő problémákat. Összefoglalásra kerültek az adott témában végzett fontosabb kutatások. Külön fejezetben került bemutatásra a közigazgatásban alkalmazott teljesítménymenedzsment.

Vizsgálataimat elsősorban primer adatgyűjtésre alapoztam. A kutatást az Észak-alföldi régióban végeztem, a mintába Kft.-k, Rt.-k és polgármesteri hivatalok kerültek. A minta elemszáma 525. A szervezetek működési formáját tekintve megállapítható, hogy 64,7%-uk Kft., míg 9,8%-uk Rt. Az polgármesteri hivatalok adják a teljes minta 25,5%-át. A szervezetek 44,1%-uk Hajdú-Bihar megyében, 23,1%-uk Jász-Nagykun-Szolnok megyében és 32,8%-uk Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található.

Két nagy részből tevődik össze a kutatásom, egyrészt a teljesítménymenedzsment-rendszerek vizsgálatához készített saját kérdőív létrehozásából és az az alapján létrejött minta elemzéséhez felhasznált statisztikai eljárásokból, illetve a Gátló Tényezők felméréséhez alkalmazott kérdőív kiértékeléséből.

A vizsgált szervezetek és polgármesteri hivatalok alkalmazottai véleménye alapján megállapítható, hogy döntő részük úgy véli, hogy teljesítményértékelést nem minden dolgozónál alkalmaznak az adott munkahelyen. Ebből az is kiderül, hogy egyik szférában sem vonják be teljes körűen az alkalmazottakat a teljesítménymenedzsment folyamatába. Az értékelést döntően a közvetlen felettesek végzik, kis arányban figyelhető meg a 360°-os értékelés alkalmazása. A profitorientált szervezeteknél a legelterjedtebb módszer a munkanorma és a célközpontos vezetés. A polgármesteri hivataloknál a magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála alkalmazása a leggyakoribb.

Az emberi erőforrás menedzsment funkciói közül a teljesítménymenedzsmentet a profit szféra dolgozói első, míg a polgármesteri hivatalok alkalmazottai második helyre sorolták fontossága alapján. Az interjú alanyok véleménye alapján a teljesítménymenedzsment legfőbb célja az egyéni teljesítmények megismerése és a határidők, előírások betartása.

A teljesítménymenedzsment kérdőív kiértékelését főkomponens elemzéssel folytattam. Minden kérdéscsoportot főkomponens-elemzés alá vetettem. Az elemzés során összesen 109 itemből (14 kérdésblokkból) 47 főkomponens került kialakításra, amely 2,3-szoros adatredukciót jelent, azaz valamivel több, mint felére sikerült redukálni az adatokat.

Vizsgáltam azokat a kompetenciákat melyek értékelésére gyakran sor kerül a teljesítménymenedzsment értékelési fázisában. A személyes kompetenciák közül a legfontosabbnak a megbízhatóságot és a lelkiismeretességet, precizitást tartották a megkérdezettek. A szociális kompetenciák esetén a legnagyobb hangsúly a közös eredményorientáltságra (elméletileg) és az együttműködésre (gyakorlatilag) kerül az interjúalanyok véleménye alapján. A megkérdezettek úgy vélik, hogy a teljesítményértékelés során a leginkább elvárt magatartás a munkavégzés pontossága, a határidők betartása és az önálló munkavégzés. Véleményük alapján a teljesítménycélokkal szemben a legnagyobb elvárás az, hogy munkakörükhöz kapcsolódjanak és tudjanak a kitűzött célokkal azonosulni.

Az interjúalanyok a legfontosabb motivációs tényezők közül a munka elismerését és a kereseti lehetőséget emelték ki. Elégedettségük leginkább arra terjed ki, hogy tisztában vannak munkaköri kötelességeikkel.

Különbségeket tártam fel a profitorientált szervezetek és a polgármesteri hivatalok teljesítménymenedzsment rendszerének működésében, melyet egytényezős ANOVA elemzéssel és diszkriminancia elemzéssel támasztottam alá. Az értékelő rendszer minősítése esetén a profitorientált szervezeteknél dolgozók inkább gondolják úgy, hogy megvalósul az

adminisztrációnak és magának a rendszernek a hatékonysága, a teljesítményorientált szervezeti kultúra és a vezetés elkötelezettsége a teljesítménymenedzsment rendszer iránt. Összességében a teljesítményértékelő-rendszer működését a profitorientált szervezeteknél hatékonyabbnak ítélték. A teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés, mint a teljesítménymenedzsment célja, szintén a profit szférára jellemző inkább. Az elvárt teljesítménycélok esetén megfigyeltem, hogy a profitorientált szervezetek alkalmazottai kiemelték azok teljesíthetőségének fontosságát.

A diszkrimináló függvény koefficienseinek értékei alapján a teljesítménymenedzsment céljával kapcsolatban megállapítható, hogy a munkaköri leírások rendszeres áttekintése a polgármesteri hivataloknál jellemzőbb. A polgármesteri hivatalok dolgozói fontosabbnak tartják azt, hogy az elvárt teljesítménycélok adott évhez és munkakörhöz kapcsolhatóak legyenek. Az értékelő interjúval kapcsolatban kiderült, hogy a polgármesteri hivatalokra inkább jellemző az a megállapítás, hogy az értékelő interjú humánus légkörben zajlik. A polgármesteri hivatalok dolgozói elégedettségét vizsgálva megállapítható, hogy elégedettebbek a munkakörükkel, mint a profitorientált szervezeteknél dolgozók. A motivációs tényezők közül az önképzés és előrehaladás azok a tényezők, amelyek jobban ösztönzik a polgármesteri hivatalok alkalmazottait, mint a profitorientált szervezetek dolgozóit.

Az egytényezős varianciaelemzés során szignifikáns eltérést kaptam a foglalkoztatottak szám szerint a teljesítménymenedzsment célját illetően, a munkaköri leírások felülvizsgálata a 250 főnél többet foglalkoztató szervezetek esetén jelentősebb célnak minősül. A személyes kompetenciák közül az önálló döntésre való képesség kevésbé fontos az 1-9 főt foglalkoztató szervezetek és polgármesteri hivatalok alkalmazottainál. Megállapítottam, hogy az 1-9 főt foglalkoztató szervezetek és polgármesteri hivatalok alkalmazottai szerint a kitűzött célok nem minden esetben kapcsolódnak az adott munkakörhöz. Az alkalmazotti létszám növekedésével egyre fontosabb szerepet kap a visszacsatolás a teljesítményértékelő interjú folyamatában. Az 1-9 főt foglalkoztató szervezetek, polgármesteri hivatalok alkalmazottait kivéve minden megkérdezett az átlagnál nagyobb motiváló erőt tulajdonít az önképzésnek és az előrehaladásnak.

A beosztás alapján elvégzett egyszempontú varianciaanalízis eredménye szerint különbségek figyelhetők meg a teljesítménymenedzsment rendszerben. A felsővezetők véleménye az, hogy a vezetők elkötelezettsége megvalósul a teljesítménymenedzsment rendszer iránt, melynek működését objektívebbnek ítélik meg, mint a beosztottak és az alsóvezetők. A felsővezetők úgy gondolják, hogy teljesítményértékelés fő célja a motiváció, míg a beosztottak véleménye

az, hogy a teljesítménymenedzsment nem tölti be teljes mértékben a motiváló szerepét. Az önálló döntésre való képesség és a problémamegoldó képesség fontossága a közép- és felsővezetői szinten figyelhető meg. A beosztottak és az alsóvezetők a mintaátlaghoz képest kisebb mértékben tudnak azonosulni a kitűzött célokkal, ugyanakkor a kitűzött célokat konkrétabbaknak és mérhetőbbeknek ítélik meg, mint a közép- és felsővezetők. A közép- és felsővezetők elégedettebbek a munkakörükkel, mint a beosztottak és az alsóvezetők.

Az egytényezős ANOVA vizsgálatokkal kiválasztott főkomponensekre többtényezős varianciaanalízist hajtottam végre, így sikerült kiválasztanom azokat a főkomponenseket, amelyekre több ismerv is hat. A működési forma és a beosztás változók interakció szignifikancia értékei alapján megállapítható, hogy a teljesítmény szerinti bérre, juttatásra és ösztönzésre, mint a teljesítményértékelés lehetséges céljaira a működési forma és a beosztás is hatással van. Az üzleti szférában és a polgármesteri hivataloknál egyaránt megfigyelhető, hogy a beosztottak szerint a teljesítmény szerinti juttatás és ösztönzés kevésbé jellemző célja a teljesítménymenedzsmentnek. A profitorientált szervezetek vezetői szintjein inkább gondolják úgy, hogy megvalósul a teljesítmény szerinti juttatás és ösztönzés. Az önálló döntésre való képesség fontosságát a foglalkoztatottak száma és a beosztás együttesen befolyásolja. A méretkategóriák növekedésével párhuzamosan növekszik a felsővezeték esetén az önálló döntésre való képesség fontossága. A konkrét és mérhető teljesítménycélok megítélése működési forma és beosztásfüggő. Mindkét szférában leginkább az alsóvezetők szerint jellemző a kitűzött célokra a konkrétság és mérhetőség. A polgármesteri hivatalok közép- és felsővezetői inkább gondolják, úgy hogy a teljesítménycélok kevésbé konkrétak és mérhetőek, mint a profitorientált szervezetek és közép- és felsővezetői.

A Gátló Tényezők Felméreására készített kérdőívet profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok dolgozóival tölttettem ki. A kérdőívsorozat három részből áll, amelyek az alábbi akadályozó „gátakról” (blockages) adnak felvilágosítást: „A Kritikus (vezetői) Gátló Tényezők Felmérese”, „Szervezeti Gátló Tényezők Felmérese”, „A Motiváció Gátjainak Felmérese”. Mindkét szférában megfigyelhetőek a célkitűzési problémákkal kapcsolatos gátló tényezők. A profitorientált szervezeteknél a legnagyobb gondot az ismeretlen jövőkép a polgármesteri hivatalok esetén az alacsony anyagi motivációs lehetőségek okozzák.

Kutatásaim eredményei bizonyítják, hogy a szervezetben a teljesítménymenedzsmentet a humán erőforrások az emberi erőforrás menedzsment kiemelten fontos funkciójának

minősítik. A vezetők és beosztottak egyaránt szükségesnek tartják a teljesítménymenedzsment és a motivációs rendszer összehangolását.

Fontos az, hogy a kommunikáció kellő szerepet kapjon a teljesítménymenedzsment folyamatában. Lényeges a cél pontos közlése az értékeltekkel, ami a vezető-alkalmazott közötti bizalom kialakulását is elősegítheti.

A leghasznosabb értékelési forma a 360°-os értékelés lenne, hiszen ez az értékelési rendszer érvényességében felülmúlja az egyszerűbb értékelési formákat, sokkal megbízhatóbb eredményeket biztosít.

Fontos az értékeltek felkészítése az értékelésre, hiszen tisztában kell lenniük a kitöltés módjával. Érdekes lehet akár ezzel kapcsolatban egy tréningen is részt venniük, melyre célszerű lenne egy pszichológust felkérni, aki fel tudná készíteni az értékelteket a különböző személyészlelési torzítások elkerülésére.

A polgármesteri hivataloknál döntően osztályozó skálákat alkalmaztak az értékeléshez. A jövőben, a bevezetésre kerülendő értékelési eljárás fejlesztésénél megfontolandó lehet, hogy a skálázást nyílt kérdésekkel egészítsék ki, mely teret adna egyéb fontos tényezők feltérképezésére, például fejlesztési területek mélyebb megismerésére.

A profitorientált szervezetek vezetői számára nagyobb lehetőség van az anyagi ösztönzési módszerek alkalmazására. A szerényebb anyagi lehetőségekkel rendelkező szervezetekben meg kell keresni és célszerű alkalmazni azokat a motivációs eszközöket, melyek segíthetik a teljesítménymenedzsment rendszer hatékonyabb működtetését. Ilyen tényező lehet a karrierfejlődés vagy a továbbképzés, fejlesztés. Ha úgy alakítják ki a teljesítménymenedzsment gyakorlatát, hogy az folyamatos visszacsatolásban áll a munkaköri ellenőrzéssel, felülvizsgálattal, akkor akár ez is minősülhet egyfajta motivációs tényezőnek. Ezek alapján megállapítható, a profitorientált szervezetek számára is fontos javaslat, hogy értékelő rendszerük álljon kapcsolatban a munkakörökkel, megfelelő időközönként vizsgálják azt felül. A vizsgálataimból kiderült, hogy a polgármesteri hivatali dolgozók elégedettebbek a munkakörükkel, mint a profit szféra alkalmazottai, ezért hosszútávon ennek fenntartására is törekedni kell.

Vizsgálataim egyértelműen bizonyították, hogy a teljesítménymenedzsment komplex, összetett rendszer, befolyásoló tényezőinek, elemeinek kutatása, a kutatási eredmények alkalmazása jelentősen növelheti a szervezetek működésének sikerességét.

SUMMARY

Many authors called the attention to the importance of performance management; nowadays it is one of the central fields of human resource management. The essential condition of high-standard service and production is ensuring excellent performance, for its maintenance regular evaluation and feed-back as well as motivation and development are necessary.

My examination is a part of the integrated research program started at the beginning of the 1990'ies at the Department of Management and Labour Sciences of the Faculty of Applied Economics and Rural Development in the University of Debrecen. The aim of my research is to investigate the operation of performance management systems in profit-oriented organizations and mayor's offices. Performance management methods were compared used in these spheres and differences were revealed.

My dissertation still reached its aim as it discovered the features and deficiencies of the existing system, which may be a basis of a performance management system in the future.

After reviewing the relevant literature the process of performance management was detailed. A separated chapter dealt with the connection between human resource management and performance management. The target field and methods of performance management as well as problems arising in its process were detailed. Important researches were summarized in the topic. The performance management system used in public administration was introduced in a separated chapter.

My research was based on mainly primary data collection. The research was located in the Northern Great Plain region, limited companies and joint stock companies got into the sample, their number was altogether 525. Regarding the operational form of the organizations 64.7% of them were limited companies, while 9.8% were joint stock companies. The share of mayor's offices in the sample was 25.5%. 44.1% of the organizations are located in Hajdú-Bihar county, 23.1% of them in Jász-Nagykun-Szolnok county and 32.8% are situated in Szabolcs-Szatmár-Bereg county.

My research may be divided into two parts. The first part includes the construction of an own questionnaire for examining performance management systems and statistical methods used for analyzing the sample, as well as evaluating the questionnaires used for investigating the Blocking Factors.

According to the opinions of employees in the examined organizations and local-governments, the majority of them thinks that performance management is used in case of

every worker in the given working place. It turned out that employees are not involved wholly in the process of performance management in either of the spheres. The evaluation is done by direct superiors; the use of 360-degree feedback may be detected in a small portion. The most spread method is labour standard and aim-centered management in profit-oriented organizations. In mayor's offices grading scale characterized by behavior forms is the most commonly used method.

Among the functions of human resource management performance management were graded in the first place by workers in profit-oriented sphere, and in the second place by employees in mayor's offices due to its relevance. On the basis of the opinions of interviewees the most important objective of performance management is to get to know the individual performances and keeping deadlines and regulations.

The evaluation of performance management questionnaires were carried out by principle component analysis. In case of every question group principle component analysis was utilized. During the analysis 47 principle components were created from altogether 109 variables (from 14 question groups), which means 2.3 times data reduction, that is data were reduced to more than half of its original number.

Competences were investigated which are frequently evaluated in the appraisal phase of performance management. Reliability and conscientiousness, precision out of the personal competences were considered as the most important ones by the respondents. On the basis of the opinion of the interviewees, common profit-orientation (theoretically) and co-operation (practically) are highlighted among the social competences. The respondents think that the most expected behaviors are preciseness of working, keeping the deadlines and independent working. The most significant expectation relating to performance objectives is that they should be linked to their jobs and employees could identify with the set aims.

Respondents highlighted the appreciation of labour and earning opportunity out of the most significant motivation factors. Their satisfaction covers the fact that they are aware of their job duties. Differences were revealed in operation of performance management systems of profit-oriented organizations and mayor's offices, which was strengthened by one-way ANOVA analysis and discriminant analysis. In case of qualifying the appraisal system workers in companies think that the efficiency of the administration and the system, the performance-oriented organizational culture and the commitment of the management are realized towards the performance management system. All in all the operation of performance

management system is considered as more efficient in profit-oriented organizations. The payment by results, incentives as the aim of performance management are mainly typical to the enterprise sector as well. In case of the expected performance objectives the workers of profit-oriented organizations highlighted the relevance of their fulfillment.

Regarding the aims of performance appraisal I concluded that the revision of job descriptions is more typical to mayor's offices. Workers in mayor's offices think that it is more important that the expected performance objectives should be linked to a given year and job. In connection with the evaluating interview it turned out that the statement "the evaluating interview happens within a good atmosphere" is typical mainly to mayor's offices. Examining the satisfaction of employees in mayor's offices they are more satisfied with their jobs than workers in companies. Self-training and progression are factors of motivational ones which stimulate the workers of mayor's offices in a more efficient way, than workers of profit-oriented organizations.

Considering the number of employees differences were revealed in connection with the aim of performance management; reviewing job descriptions in organizations employing more than 250 people is a more significant aim. The ability to make independent decisions out of personal competences is less important in organizations employing 1 o 9 workers and mayor's offices. I concluded that according to organizations employing 1 o 9 workers and employees in mayor's offices the set objectives are not connected to the given job in every case. By the increase of the number of employees feed-back gains a more and more important role in the process of performance appraisal interview. Except for the organizations employing 1 o 9 workers and employees of mayor's offices, every respondent gives a higher motivating power to self-training and progression than the average.

On the basis of posts there are differences in performance management system. The opinion of senior executives is the fact that the commitment of managers is realized towards the performance management system, and they consider its operation as more objective than employees and lower managers. Senior executives think that the main objective of performance appraisal is the motivation, while the opinion of the employees is that performance management does not fulfill its motivating role completely. The importance of the ability to make decisions independently and the ability to solve problems may be detected at the levels of medium managers and senior executives. Employees and lower managers can indentify with the set aims with a smaller degree than the average of the sample, at the same time they consider the set aims as more concrete and measurable than medium managers and

senior executives. The medium managers and senior executives are more satisfied with their jobs than employees and lower managers.

On the basis of one-way ANOVA examinations summarized above I recognized that which components are those which are affected by more criteria. Payment by results and incentives as the possible aims of performance appraisal are modified by the operational form and the post as well. In both of the enterprise spheres and mayor's offices according to employees the payment by results and incentives are less typical objectives of performance management. Managers in companies think that payment by results and incentives are realized at their levels. The importance of ability to make independent decisions is jointly modified by the number of workers and the post. By the increase of size categories the relevance of ability to make independent decisions in case of senior executives increases in a parallel way. Judging the concrete and measurable performance objectives depends on the operational form and posts. In both spheres the set aims are concrete and measurable on the basis of lower managers. Medium managers and senior executives of mayor's offices rather think that the performance objectives are less concrete and measurable than medium managers and senior executives in companies.

I had my questionnaires for Surveying Blocking Factors filled in by workers in profit-oriented organizations and mayor's offices. The questionnaire series consists of three parts giving information on the following inhibiting blockages: "Surveying The Critical (Leading) Blocking Factors", Surveying The Organizational Blocking Factors", "Surveying the Blockage of Motivation". In both of the spheres, blocking factors in connection with aim setting problems may be detected. In companies the unknown future causes the biggest problem, while in mayor's offices it is the low financial motivational opportunities.

The results of my researches prove the fact that human resources consider performance management as a highlighted important function of human resource management. Both managers and workers find necessary to harmonize the performance management and motivation system.

It is relevant that communication should get sufficient role in the process of performance management. It is essential to mention the precise objective to the appraised persons, which may help in evolving trust between managers and employees.

The longest appraisal form would be the 360-degree feedback as this appraisal system exceeds the simpler evaluation forms in validity, and ensures much more reliable results.

It is important to prepare persons being evaluated for the appraisal as they have to aware of the way of filling out the sheet. It is worth for them taking part in a training, for which it is practical to ask a psychologist, who could prepare the workers to avoid different personal detecting distortions.

In mayor's offices mainly grading scales were used for evaluation. In the future in case of developing the appraisal process being introduced one should be considered that scaling should be supplemented with open questions, which could give opportunities for detecting other important factors, for example getting to know developing areas in a deeper way.

It is a greater opportunity for managers of profit-oriented organizations to utilize financial incentive methods. In organizations having smaller financial possibilities one has to find and use the motivational tools, which may help in operating the performance management system in a more efficient way. Such a factor may be the carrier development or further training, development. If the practice of performance management is organized in a way that it is in a feed-back with job revision, either this may be considered as a motivational factor. On the basis of these it may be concluded that it is an important recommendation for even companies that their evaluating system should be in connection with the jobs, and they should revise them at appropriate intervals. It turned out of my examinations that workers in mayor's offices are more satisfied with their jobs than employees in the enterprise sphere, thus one should strive to maintain this in the long run.

My examinations clearly proved that the performance management is a complex system, researching its modifying factors and elements, utilizing the research results may significantly increase the success of the operation of organizations.

IRODALOMJEGYZÉK

1. APKING, A. M. – MOONEY, T. (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. ARMSTRONG, M. - MURLIS, H. (2005): Javadalmazás-menedzsment. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 594 p.
3. ARVEY, R. D. - MURPHY, K. R. (1998): Performance evaluation in work settings. Annual Review of Psychology. Volume 49. Issue 1. February 1998, pp. 141-168.
4. ARYEE, S. - LUK, V. (1996): Work and nonwork influences on the career satisfaction of dual-earner couples. Journal of Vocational Behavior, Volume 49. Issue 6. pp. 38–52.
5. ATTWOOD, M. (1985): Introduction To Personnel Management. Pan Books, London, 226. p.
6. BAKACSI GY. – BOKOR A. – CSÁSZÁR CS. – GELEI A. – KOVÁTS K. – TAKÁCS S. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK Kerszöv, Budapest, 360. p.
7. BÁCSNÉ B. É. (2009): Az időtényező szerepe a vezető és a szervezet működésének eredményességében. Doktori értekezés, Debrecen, 190. p.
8. BARIZSNÉ H. E. (2003): Vállalati emberi erőforrás-gazdálkodás. Kossuth Egyetem Kiadó, Debrecen, pp.12-25.
9. BARRETT, P. (2010): ASSESSING the Reliability of Rating Data. pp. 1-25. <http://www.pbarrett.net/presentations/rater.pdf> (2011. január 27.)
10. BARRIER, M. (1998): Reviewing the annual review. Nation's Business, Volume 86. Issue 9. September 1998, pp. 32-35.
11. BARTA, Á. (2004): A vezetők helyzetének és vezetői kompetenciáinak többtényezős analízise a mezőgazdasági részvénytársaságokban. Doktori értekezés, Debrecen, 172. p.
12. BARTA ZS. (2009): A kompetencia alapú emberierőforrás-menedzsment lehetőségei a közsférában. Új Magyar Közigazgatás, II. évf., 4. szám, pp. 24-32.
13. BASS, B. M. - BARRETT, G. V. (1972): Man, work, and organizations: An introduction to industrial and organizational psychology. Allyn & Bacon, Boston, 231 p.
14. BAYER J. (1995): Vezetési modellek - vezetési stílusok. Budapest, Vinton Kft., 256. p.
15. BELÜGYI KÖZLÖNY (2002): Módszertani ajánlás a köztisztviselők egyéni teljesítményének értékeléséhez 1. szám. pp. 177.

- 16.BENNETT, R. (1987): Management. Pitman, London, 245. p.
- 17.BERDE CS. (1999): Vezetési ismeretek. Egyetemi jegyzet. Vider Plusz Bt. Kiadó, Debrecen, 94. p.
- 18.BERDE CS. (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények, 2010/1. szám. pp. 7-13.
- 19.BERNARDIN, H. J. – BEATTY, R. W. (1984): Performance appraisal: Assessing human behaviour at work. Kent Publishing, Boston
- 20.BINDER, C. (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.
- 21.BOHLANDER, G. - SNELL, S. - SHERMAN, A. (2001): Managing Human Resources. 12th ed. South Western College Publishing, Ohio, 634.p.
- 22.BOKODI M. – HAZAFI Z. – JÁSZBERÉNYI G. – KAROLINY M.-NÉ – SZAKÁCS G. (2007): A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Budapest, 131. p.
- 23.BOKOR A. (2011): A IV. HR Tükör kutatás legfontosabb eredményei, HR a válság idején. Vezetéstudomány. XLII. évf. 4. szám. pp. 2-18.
- 24.BORMAN, W. C. (1978): Exploring upper limits of reliability and validity in job performance ratings. Journal of Applied Psychology. Volume 63. Issue 2. Apr 1978, pp. 135-144.
- 25.BOSTEDER, L. G. – RUSS-EFT, D. (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.
- 26.BOUCKAERT, G. (1992): „Public Productivity in Retrospective”. In: HOLZER, M. (ed): Public Productivity Handbook. Marcel Dekker, New York, pp. 15-46.
- 27.BRETZ, R. D. - MILKOVICH, G. T. - READ, W. (1992): The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. Journal of Management. Volume 18. Issue 2. June 1992, pp. 321-352.
- 28.BROCKNER, J. – SIEGEL, P. A. – DALY J. – TYLER, T. – MARTIN, C. (1997): When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. Administrative Science Quarterly. Volume 42. Issue 3. pp. 558-583.

- 29.BROCKNER, J. (1985): The relation of trait self-esteem and positive inequity to productivity. *Journal of Personality*, Volume 53. Issue 4. December 1985, pp. 517–529.
- 30.BROCKNER, J. (1988): Self-esteem at work: Research, theory, and practice. Lexington Books, Lexington, 258. p.
- 31.CAMPBELL, J. P. - DUNNETTE, M. D. - LAWLER, E. E. - WEICK, K. E. (1970): Managerial behavior, performance, and effectiveness. McGraw-Hill, New York, 546. p.
- 32.CASCIO, W. F. (1995): Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill, New York, 600. p.
- 33.CHEVALIER, R. (2010): The Changing Role of Evaluators 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. 354-374.
- 34.CLEVELAND, J.N. – MURPHY, K.R. – WILLIAMS, R.E. (1989): Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*. Volume 74. pp. 130 - 135.
- 35.COOPER, W. H. (1981): Conceptual similarity as a source of illusory halo in job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*. Volume 66. Issue 3. June 1981, pp. 302-307.
- 36.CUMMINGS, L.L. - SCHWAB, D.P. (1973): Performance in Organisations: Determinants and Appraisal. Glenview: Scott, Foresman and Company. 358. p.
- 37.DAJNOKI K. (2006): Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen. 182. p.
- 38.DAJNOKI K. (2007): A teljesítményértékelés folyamata. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 116-125.
- 39.DAJNOKI K. – BERDE CS. (2008): Konfliktusmenedzsment fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezeteknél. XXXII. Óvári Tudományos Nap. CD kiadvány, Mosonmagyaróvár
- 40.DECOTIIS, T. – PETIT, A. (1978): The performance appraisal process: A model and some testable propositions. *Academy of Management Review*. Volume 3. Issue 3. July 1978, pp. 635-646.

- 41.DENISI, A. S. - CAFFERTY, T. P. - MEGLINO, B. M. (1984): A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior & Human Performance*. Volume 33. Issue 3. June 1984, pp. 360-396.
- 42.DÁVID P. (2007): A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Budapest, 131. p.
- 43.DFT - HUNGÁRIA (2010): Teljesítményértékelési kézikönyv, Államreform Operatív Program, 50. p.
- 44.DIENESNÉ K. E. (1999): Emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi jegyzet. Vider Plusz Bt. Kiadó, Debrecen, pp. 38.
- 45.DIENESNÉ K. E. (2005): Humán erőforrás menedzsment. In: Lácza M. - Berde Cs. (szerk.): Menedzsment. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kara, pp. 173-183.
- 46.DIENESNÉ K. E. (2007): Karrier, az emberi erőforrások fejlesztése. In: BERDE CS.-DAJNOKI K.. (Szerk.): Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment, Debreceni Campus Kht., Debrecen, pp. 164-184.
- 47.DOMJÁN M. (2005): A teljesítményértékelő rendszerrel kapcsolatos attitűdök feltárása egy magyar nagyvállalatnál. In: Faragó K. - Kovács Z. (szerk.): A szervezetpszichológia hazai kutatási irányai. Akadémia Kiadó, Budapest, 286. p.
- 48.DONELLY, H. D.– GIBSON, J. L. – IVUSICEVICK, J. M. (1992): *Fundamentals of Management*, Homewood, Irwin, 656. p.
- 49.DUBRIN, A. J. (1981): *Human relations: A job oriented approach*. Reston Pub. Co., Reston, 401. p.
- 50.DUDÁS F. – HAZAFI Z. (2005): Elgondolás és fejlesztési javaslat a közigazgatás személyi állománya teljesítőképességének növeléséről. *Magyar Közigazgatás*, Volume 6. pp. 276-282.
- 51.DUDÁS F. - KIRÁLY J. (1996): Az önkormányzati, közszolgáltatói ügyfélkapcsolatok fejlesztése (szervezés és pszichológia). Novorg, Budapest, 178. p.
- 52.ELBERT, N. F. – KAROLINY M.-NÉ – FARKAS F. – POÓR J. (1997): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 382. p.
- 53.FAKHRI, G. – MENACERE, K. – PEGUM, R. (2011): Organizational specificities that affect the use of corporate performance measurements process in the banking sector.

- Journal of Performance Management. Volume 23. Issue 3. Jan 2011, pp. 5-22.
- 54.FAYOL, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 184. p.
- 55.FEHÉR M. A. (2008): A teljesítményértékelés és annak munkajogi vonatkozásai. Szakdolgozat, Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, pp. 42.
- 56.FEHÉR M. A. (2008): A teljesítményértékelés és annak munkajogi vonatkozásai. Szakdolgozat, Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Debrecen, 64. p.
- 57.FELDMAN, J. M. (1981): Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. Journal of Applied Psychology. Volume 66. Issue 2. Apr 1981, pp. 127-148.
- 58.FLETCHER, C. - PERRY, E. (2001): Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Trends. In International Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Eds N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 127-144.
- 59.FLETCHER, C. – WILLIAMS, R. (1985): Performance Appraisal and Career Development. Hutchinson & Co. Ltd., London, 324. p.
- 60.FRANK, R. H. (1985): Choosing the right pond: Human behavior and the quest for status. Oxford University Press, New York, 256. p.
- 61.GABRIS, G. T. – IHRKE, D. M. (2000): Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal And Merit Pay Systems. Review Of Public Personnel Administration. Volume 20. Issue 1. Winter 2000, pp. 41-53.
- 62.GAJDUSCHEK GY. (2011): A köztisztviselői jogviszony hazai szabályozásának szisztematikus, átfogó elemzése, Doktori értekezés, Pécs, 168. p.
- 63.GÁLYÁSZ J. (2007): Minőségügyi rendszerek, módszerek élelmiszer-gazdasági alkalmazásának humán aspektusai és lehetőségei, Doktori értekezés, Debrecen, 145. p.
- 64.GERÁKNÉ K. K. – KREPELKA Á. (2007): Siker vagy kudarc: a teljesítményértékelést befolyásoló tényezők. Humánpolitikai Szemle, 18. évf., 6. szám, 6, pp. 51-57.
- 65.GNEEZY, U. - RUSTICHINI, A. (2000): Pay enough or don't pay at all. Quarterly Journal of Economics, Volume 115. Issue 3. August 2000, pp. 791–810.
- 66.GREENBERG, J. (1993): The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Ed.): Justice in the workplace :

- approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 79-103.
67. GUEST, D. E. (2011): Human resource management and performance: still searching for some answers, Human Resource Management Journal, Volume 21. Issue 1., January 2011, pp. 3-13.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x/full>
 (2011. október 16.)
68. GYÖKÉR I. (1999): Humán erőforrás menedzsment. Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 188. p.
69. GYÖKÉR I. (2004): Humán erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag. 129. p.
70. GYÖKÉR I. – FINNA H. (2007): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 90. p.
71. GYÖKÉR I. – FINNA H. – KRAJCSÁK Z. (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, 247. p.
72. GYÖRGY I. (1998): A köztisztviselő. In: ÁCS N. (Szerk.): Közigazgatási alapvizsga. Budapest, BM Kiadó
73. GYÖRGYNÉ V. M. (2003): A köztisztviselői teljesítményértékelési rendszer bevezetésének tapasztalatai egy önkormányzatnál, Diplomamunka, BME EPT, Budapest, 54. p.
74. HAJNAL GY. (2004): Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító tanulmány tükrében. Doktori disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Program, Budapest, 190. p.
75. HAJNAL GY. (2007): Az önkormányzati hivatali működés korszerűsítésének irányai és lehetőségei, Vezetéstudomány XXXVIII. 10. sz. pp. 34-44.
76. HAJNAL GY. – GAJDUSCHEK GY. (2002): Hivatali határok – társadalmi hatások. Bevezetés a hatékony közigazgatás módszertanába. Budapest, Magyar Közigazgatási Intézet – Miniszterelnöki Hivatal
77. HAJÓS L. (2001): Präventionsstrategie, Sicherheits und Gasundheitschutz in land- und forswirtschaftlichen Kleinbetrieben. Probleme und Lösungsansätze. IVSS-Sektion Landwirtschaft, Kasel. pp. 35.

- 78.HAJÓS L. - MIKÁ CZÓ A. (2008): A minőség és biztonságmenedzsment szerepének és jelentőségének megítélése az élelmiszeripari vállalkozások körében. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, pp. 182-189.
- 79.HAJÓS L. – GŐSI M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG). In: HAJÓS L. - BERDE CS.(Szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó Ház Zrt., Budapest, pp. 18-51.
- 80.HARVEY, E. L. (1995): Separating employee development from salary systems. The Human Resource Professional, Volume 8. pp. 3-5.
- 81.HAYES, R. H. – ABERNATHY, W. J. (1980): Managing our way to economic decline. Harvard Business Review, Volume 58. Issue 4. July/August 1980, pp. 67-77.
- 82.HAYS, S. W. – KEARNEY, R. C. (2001): Anticipated changes in human resource management: views from the fields. Public Administration Review, Volume 61. Issue 5. September/October 2001, pp. 585-597.
- 83.HECHLER, P. D. - WIENER, Y. (1974): Chronic self-esteem as a moderator of performance consequences of pay. Organizational Behavior and Human Performance, Volume 11. Issue 1. February 1974, pp. 97–105.
- 84.HOGG, C. (1998): Performance Appraisal. Personnel Management Fact Sheet 3. Personnel Publications Ltd., London. 145. p.
- 85.HORVÁTH M. T. (2002): Helyi közszolgáltatások szervezése. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs, 220. p.
- 86.HORVÁTH M. T. (2011): Nem boldogít. Az önkormányzati vagyon problémái, Jogtudományi Közlöny, 2011. évi 2. sz., pp. 77-90.
- 87.HUNYADY GY. (2002): A kontraszelekció pszichológiája. Magyar Pszichológiai Szemle. 3, pp. 397-434.
- 88.HUO, J.P. - GLINOW, M. A. (1995): On transplanting human resource practices to China. International Journal of Manpower, Volume 16. Issue 9. pp. 3-15.
- 89.ILGEN, D. R. - BARNES-FARRELL, J. L. - McKELLIN, D. B. (1993): Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? Organizational Behavior and Human Decision Processes. Volume 54. Issue 3, pp. 321-368.
- 90.IVANCEVICH, J.M. - GLUECK, F.W. (1986): Foundations of Personnel/ Human Resource Management, Business Publication, Texas, pp. 6.

91. JUHÁSZ CS. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 158. p.
92. JUHÁSZ CS. – MINYA G. (2007): Teljesítmény értékelés. In: BERDE CS.- DAJNOKI K. (Szerk.): Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment, Debreceni Campus Kht., Debrecen, pp. 105-120.
93. JUHÁSZ CS. (2008): Teljesítményértékelés a gyakorlatban. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. Az Ökonómiai és Vidékfejlesztési Intézet 2008. évi tudományos évkönyve, Szeged, Volume 3. Issue 1, pp. 64-69.
94. JUHÁSZ CS. (2011): Ösztönzés-menedzsment vizsgálatok. Habilitációs értekezés, Debrecen, 129. p.
95. JUHÁSZ M. (2002): A személyiség és képesség szerepe a teljesítmény előrejelzésében. Oktatási segédlet, BME-ERG, pp. 3-14.
96. KAPLAN, R. S. (1984): Yesterday's Accounting Undermines Production. Harvard Business Review, Volume 62. Issue 4. July/August 1984, pp. 95-101.
97. KAROLINY M.-NÉ - FARKAS F. - POÓR J. - LÁSZLÓ GY. (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 574. p.
98. KAROLINY M.-NÉ – LÁSZLÓ GY. – POÓR J. (2004): Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában. Amit a privát sférától át lehet venni. I. rész. Munkaügyi Szemle, 3. szám, 2004 március, pp. 16-20.
99. KAROLINY M.-NÉ – LÁSZLÓ GY. – POÓR J. (2004): Emberi erőforrás-menedzsment a közsférában. Amit a privát sférától át lehet venni. II. rész. Munkaügyi Szemle, 4. szám, 2004 április, pp. 13-17.
100. KAROLINY M.-NÉ (1994): Egy teljesítményjavító szervezeti eszköz. Ipar Gazdaság. 8-9.sz., pp. 55.
101. KAROLINY M.-NÉ (2004): Teljesítményértékelés a közigazgatásban. In: POÓR J. (ed.): Humán erőforrás-menedzsment és teljesítményértékelés a közigazgatásban, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 195. p.
102. KAROLINY M.-NÉ (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.
103. KAROLINY M.-NÉ (2005b): Teljesítményértékelés, a HR munka koronagyémántja II. rész: A teljesítményértékelési rendszerek tipikus vonásai. Munkaügyi Szemle. 49. évf. 9. szám, 2005 szeptember, pp. 19-24.

- 104.KAROLINY M.-NÉ (2005c): Teljesítményértékelés, a HR munka koronagyémántja III. rész: Az értékelőlapok sajátosságai. Munkaügyi Szemle. 49. évf. 10. szám, 2005 október, pp. 12-16.
- 105.KISS E. (2009): Examination of mother-child agreement and its influencing factors in symptom reports and quality of life of depressed and non-depressed children. PhD Dissertation, Szegedi Tudományegyetem, Szeged, pp. 93.
- 106.KISS I. (2009): Vezetéstudomány. Oktatási segédlet. 93. p.
- 107.KISS P. I. (1994): Humán erőforrás menedzsment. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, II. kötet, Műhelymunkák 8., Gödöllő, 214. p.
- 108.KOVACH, R. C. (1994): Matching assumptions to environment in the transfer of management practices. International Studies of Management and Organization. Volume 24. Issue 4. Winter 1994/1995, pp. 83-99
- 109.KOVÁCS Á. (2009): Hazai CAF alkalmazói tapasztalatok – 2009. Új Magyar Közigazgatás, 2. évf. 10-11. szám, pp. 78-80.
- 110.KRASZ K. (2008a): A teljesítményértékelés igazságossága. Doktori disszertáció, BME AAPI EPT, Budapest, 219. p.
- 111.KRASZ K. (2008b): Hogyan lehet igazságos a teljesítményértékelés? Munkaügyi Szemle. 52. évf. 2. szám, pp. 43-49.
- 112.KSH (2008): A működő vállalkozások száma gazdálkodási forma szerint (2000–) http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd005.html
2011. október 16.
- 113.LÁCZAY M. (2005): A vezetés fejlődése, története. In: BERDE CS.- LÁCZAY M. (Szerk.): Menedzsment, Nyíregyházi Főiskola, pp. 21-30.
- 114.LANDY, F. J. - FARR, J. L. (1980): Performance rating. Psychological Bulletin. Volume 87. Issue 1. January 1980, pp. 72-107.
- 115.LANDY, F. J. – FARR, J. L. (1983): The measurement of work performance. Methods, theory and applications. Academic Press, New-York, 342. p.
- 116.LINDER V. (2006): Egyéni teljesítményértékelés és kompetencia alapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. Humánpolitikai Szemle. XVII. évf., 10. szám, pp. 30-45.
- 117.LIVY, B. (1988): Corporate Personnel Management. Pitman, London, 143. p.
- 118.LONG, P. (1987): Performance Appraisal Revisited: Third IPM Survey. Institute of Personnel Management Publications, London, 354. p.

- 119.LONGENECKER, C. O. - GIOIA, D. A. - SIMS, H. P., JR. (1987): Behind the mask: The politics of employee appraisal. The Academy of Management Executive, Volume 1. pp. 183-193.
- 120.LŐRINCZ L. – TAKÁCS A. (2001): A közigazgatás-tudomány alapjai. Rejtjel Kiadó, Budapest, 255. p.
- 121.LOSEY, M. – ULRICH, D. – MEISINGER, S. (2006): A HR jövője. Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái. HVG Kiadói Zrt., Budapest, 351. p.
- 122.LUNDY, O. - COWLIG, A. - KACMAR, K.M. (1996): Strategic Human Resource Management. Routledge, London, 400. p.
- 123.LYNDA, G. (2000): Putting people at heart of corporate purpose. Prentice Hall, 256. p.
- 124.MALHOTRA, N. K. (2009): Marketingkutató. Akadémia Kiadó, Budapest, 832. p.
- 125.MÁLOVICS É. (2002): Vezetési ismeretek. Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, Szeged, 87. p.
- 126.MALZENICKY E. (2007a): Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség. 1. rész, Munkaügyi Szemle. 2007 április, pp. 29-31.
- 127.MALZENICKY E. (2007b): Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség. 2. rész, Munkaügyi Szemle, 2007 május, pp. 25-28.
- 128.McKENNA, E. – BEECH, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft., Budapest, 254. p.
- 129.MCNERNEY, D. J. (1995): Improved performance appraisals: Process of elimination. HRFocus, Volume 72. Issue 1. pp. 4-5.
- 130.MÉSZÁROS A. (2006): A munkahelyi szociálpszichológia jelenésvilága I. Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 523. p.
- 131.MÉSZÁROS Á. (2005): Teljesítményértékelés és személyzetfejlesztés. Egy kihívás a munka- és szervezetpszichológus számára: a folyamat működése és működtetése a hazai gyakorlatban, különös tekintettel a személyzet fejlesztésére, a fejlesztés lehetőségeire. Budapest Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Alapozó szakmai szigorlati dolgozat. Budapest, 27. p.
- 132.MIKÁCSÓ A. (2007): A minőségmenedzsment a hazai baromfi-feldolgozásban. Gazdálkodás, 51. évf., 2. szám, pp. 32-38.

- 133.MILKOVICH, G. - MILKOVICH, C. (1992): Strengthening the pay–performance relationship: The research. Compensation and Benefits Review, Volume 24. Issue 6. pp. 53–62.
- 134.MOLNÁR I. (1973): Munkalélektan. In: LÉNÁRD F. (Szerk.): Alkalmazott pszichológia, Gondolat Kiadó, Budapest, 3. átdolgozott, bővített kiadás, 461 p.
- 135.MUHI M.: (2001) Az egyéni teljesítményértékeléssel kapcsolatos attitűdök a közigazgatásban. Diplomamunka, BME EPT, Budapest, 67. p.
- 136.Munkalélektani Koordináló Tanács Módszertani Sorozata (1989): A Gátló Tényezők Felmérésének Módszertani Leírása. Szerk.: Dienes E. – Simon P., Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest, 48.p.
- 137.MURPHY, K. R. - BALZER, W. K. - KELLAM, K. L. - ARMSTRONG, J. (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.
- 138.MSZOSZ (Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége) Észak-Alföldi régió (2007) [http://www.mszosz.hu/index.php?data\[action\]=sitechange&data\[site_id\]=33](http://www.mszosz.hu/index.php?data[action]=sitechange&data[site_id]=33)
2011. október 16.
- 139.MURPHY, K. R. – CLEVELAND, N. J. (1995): Understanding performance appraisal, Social, organizational and goal –based perspectives. SAGE Publication, Thousand Oaks, 502. p.
- 140.NAGY CS. (2007): Egyéni teljesítményértékelés a XXI. századi európai vállalatokban. Tudományos Közlemények. Általános Vállalkozási Főiskola. 2007. április, pp. 79-84.
- 141.NEELY, A. – ADAMS, C. – KENNERLEY, M. (2004): Teljesítményprizma. Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest, 448. p.
- 142.PEARCE J. – BRANYICZKI I. – BAKACSI GY. (1994): Person-based reward system : A theory of organizational reward practices in reform communist organizations. Journal of Organizational Behaviour. Volume 15. Issue 3. May 1994, pp. 269.
- 143.PFAU, B. – KAY I. - NOWACK, M. – GHORPADE, J. (2002): Does 360-degree feedback negatively affect company performance? HR Magazine. Volume 47. Issue 6. June 2002, pp. 54-59.
- 144.PFAU E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Debrecen, Egyetemi jegyzet, pp. 39-70.

- 145.PFAU E. (2004): A termelési tényezők, erőforrások. In: PFAU E. – NÁBRÁDI A. (Szerk.): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. DE ATC, Debrecen, 171. p.
- 146.PIROS M. (2002): A humánerőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 156. p.
- 147.POLÓNYI I. (2008): Humánmenedzsment alapjai. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 181. p.
- 148.POÓR J. – BARTA ZS. – KAROLINY M.-NÉ. (2006): A közigazgatás hatékonyságát segítő HR menedzsment technikák és módszerek. Humánpolitikai Szemle, 2006. XVII. évfolyam, 9. szám, pp. 3-22.
- 149.POÓR J. - KAROLINY M.-NÉ (1999): Áttekintés a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentről. In.: POÓR J. ÉS KAROLINY M.-NÉ (Szerk.): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 26. p.
- 150.PRINCE, J. B. - LAWLER, E. E. (1986): Does salary discussion hurt the developmental performance appraisal? Organizational Behavior and Human Resource Decision Processes, Volume 37. Issue 3. pp. 357- 375.
- 151.RANDELL, G. – PACKARD, P. – SLATER, J. (1984): Staff appraisal: A First Step To Effective Leadership. Institute of Personnel Management, London, 214. p.
- 152.REINKE, S. J. (2003): Does the form really matter? Leadership, Trust and Acceptance of the Performance Appraisal Process. Review of Public Personnel Administration, Volume 23. Issue 1., pp. 24-45.
- 153.ROÓZ J. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 352. p.
- 154.ROY, A. (2011): Strategic Positioning And Capacity Utilization: Factors In Planning For Profitable Growth In Banking. Journal of Performance Management. Volume 23. Issue 3. Jan 2011, pp. 23-58.
- 155.SATTERFIELD, T. (2003): From performance management to performance leadership, Worldat-Work Journal, First Quarter, pp. 8-26.
- 156.SCHULER, R. S. - FULKERSON, J. R. - DOWLING, P. J. (1991): Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations. Human Resource Management, Volume. 30. Issue 3: pp. 365-392.
- 157.SPITZER, D. R. (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.
- 158.SURÁNYI K. (2001): A teljesítményértékelési rendszerek összehasonlítása, közigazgatási és piacorientált szervezeteknél. Diplomamunka, BME EPT, Budapest
- 159.SZABADOS GY. (2008): Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 148. p.
- 160.SZAKÁLY B. (2005): A teljesítményértékelés bevezetése – elméletből a gyakorlatba. Magyar Közigazgatás, 9. szám, pp. 550.
- 161.SZÉKELYI M. - BARNA I. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez, többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Typotex Kiadó, Budapest, pp. 66-109.
- 162.SZENTE Z. (2003): A CAF modell alkalmazásának eddigi hazai tapasztalatai és a továbbfejlesztés lehetőségei. Magyar Közigazgatás, 10. szám, pp. 585-600.
- 163.SZILÁGYI B. (2009): A szervezeti kultúra és a dolgozói attitűd összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági vállalkozásokban. Doktori értekezés, Debrecen, p. 176.
- 164.SZOKOLSZKY Á. (2004): Kutatómunka a pszichológiában. Osiris Kiadó, Budapest. pp. 320-355.
- 165.SZŰCS I. (2002): Alkalmazott Statisztika. Agroinform Kiadó, Budapest, 468. p.
- 166.TAN, G. Y. - PENG, K. Y. (1997): Antecedents of organization-based self-esteem: An empirical study in Singapore. International Journal of Management, Volume 14. Issue 3. pp. 375–386.
- 167.TARDOS K. (1998): New Strategies of Human Resource Management in Hungary. Paper presented on 13th Workshop of Human Resource Management. Brussels, 1998. April 6–7., pp. 45-53.
- 168.TAYLOR, F. W. (1983): Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 278 p.
- 169.TERJÉK L. (2010): A munkavédelem biztonsági kultúrájának vizsgálata Hajdú-Bihar megye mezőgazdasági szervezeteiben. Doktori értekezés, Debrecen, 193.p.
- 170.THIERRY, H. (1992): Payment: Which meanings are rewarding? American Behavioral Scientist, Volume 35. Issue 6. July/August 1992, pp. 694–707.
- 171.THIERRY, H. (1998): Compensating work. In: Drenth, P. J. D. - Thierry, H. – Wolff, C. J. (Eds.): Handbook of work and organizational psychology. Psychology Press, Hove, pp. 291–319.

172. THIERRY, H. (2001): The reflection theory on compensation. In: Erez, M. – Kleinbeck, U. – Thierry, H. (Eds.): Work motivation in the context of a globalizing economy, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 149–166.
173. TIFFIN, J. – McCORMICK, E. J. (1968): Industrial psychology. Allen & Unwin, London, 682. p.
174. TÓTHNÉ S. G. (2000): Humán erőforrások gazdaságtana. Bibor Kiadó, Miskolc
175. UJHELYI M. (2001): Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata, Doktori értekezés, Budapest, 180. p.
176. VÁNTUS A. (2006): Tehenészeti telepek munkaszervezési tartalékainak feltárása, Doktori értekezés, Debrecen, 195. p.
177. VÁNTUS A. (2007): A dolgozók munkahelyi megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 2007. március 20-21. (DVD)
178. VASS L. (1998): Az „új közmenedzsment” és a hatékonyság javítása a közigazgatásban. Magyar Közigazgatás, 10. szám, pp. 590-597.
179. VERES Z. – HOFFMAN M. – KOZÁK Á. (2006): Bevezetés a piackutatásba. Akadémiai Kiadó, Budapest, 512. p.
180. VITRAI J. – BAKACS M. – KAPOSVÁRI CS. – NÉMETH R. (2009): Szükségletre korrigált egészségügyi ellátás igénybevételének egyenlőtlenségei Magyarországon. Kutatási jelentés, Egészségbiztosítási Felügyelet, Budapest, pp. 27.
181. WALSH, B. M. (2003): Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal, Dissertation, Louisiana State University, 224. p.
182. WHERRY, R. J. (1950): The control of bias in rating: A contract research report to the Adjutant General's Office, Personnel Research and Procedures Division, Personnel Research Branch, Dept. of the Army. Final report, sub-project 1-9, Research Foundation, Ohio State University, pp. 5-24.
183. WILLIAMS, K. J. - DENISI, A. S. - BLENCOE, A. G. - CAFFERTY, T. P. (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.
184. WOODCOCK, M. - FRANCIS, D. (1982): Unblocking Your Organization. University Associates, La Jolla, 274. p.

185. WOODCOCK, M. - FRANCIS, D. (1988): A felszabadult menedzser. Novotrade Rt., Budapest, 271. p.
186. ZEDECK, S. - CASCIO, W. F. (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.
187. 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról 36.§
188. 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról 34§ (1)
189. 2001. évi XXXVI. tv. az 1992. évi XXIII. tv. módosításáról
190. A Kormány 31/2008. (II. 21.) Korm. rendelete a köztisztviselői teljesítményértékelés és jutalmazás szabályairól szóló 301/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet módosításáról
191. Magyar Közlöny 2010. évi 110. szám
192. 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről 130. §
193. Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0): A haza üdvére és a köz szolgálatában, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. június 10.

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

A DI szabályzata értelmében figyelembe vehető, kiemelt publikációk:

Nemzetközi publikáció:

1. **Gergely É.** (2010): Investigating Performance Management Systems in Organizations of Public and Competitive Sphere in Hungary. In: Agrarian Perspectives, Proceedings of the 19th International Scientific Conference. Prága, Csehország, 2010.09.14-2010.09.15. Prága: CULS Prague, pp. 191-199. (ISBN:978-80-213-2123-6)
2. **Gergely, É.** (2011): The practice of performance management in the enterprise sphere. In: Second AGRIMBA-AVA Congress 2011: Dynamics of international cooperation in rural development and agribusiness. Wageningen, Hollandia, 2011.06.22-2011.06.24. Wageningen: Wageningen University and Research Centre, pp. 1-15.
<http://www.aep.wur.nl/UK/agrimbacongress/Programme>

MTA IV. Osztály Agrárközgazdasági Bizottság által elfogadott publikációk:

“B” kategóriás idegen nyelvű, hazai kiadású folyóiratok:

3. Dienesné, K. E. – **Gergely, É.** (2009): „Examining some fields within human resources management” In: Applied Studies In: Agribusiness And Commerce (APSTRACT) Official Periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce (AGRIMBA) Vol. 3. Numbers 3-4. 49-52. p. Agroinform Publishing House, HU-ISSN 1789-221X – Electronic Version: ISSN 1789-7874
http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/53542/2/11_Examining%20some_Apstract.pdf

“C” kategóriás magyar folyóiratok:

4. **Gergely, É.** (2010): „Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek jelentősége Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben” In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, V. évfolyam, 1-2. szám, 71-76.p., ISSN 1788-7593 (V. Európai Kihívások, Szeged, 2009. október 16.)
5. **Gergely, É.** (2009): „Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok profitorientált és közszférában működő szervezeteknél” In: Agrártudományi Közlemények (Acta Agraria Debreceniensis), 2009/34, ISSN 1587-1282

6. **Gergely, É.** - Dienesné, K. E. (2010): „Teljesítménymenedzsment-vizsgálatok élelmiszer-gazdasági szervezeteknél” In: Agrár- és Vidékfejlesztési Szemle, Scientific Journal of University of Szeged Faculty of Agriculture, 5. évfolyam, 1.szám, „Agriculture and Countryside in the Squeeze of Climate Change and Recession” IX. Oszkár Wellmann International Scientific Conference, Hódmezővásárhely, 2010. április 22., ISSN 1788-5345, CD issue, 72-77. p.
7. **Gergely, É.** (2010): „Teljesítménymenedzsment-vizsgálatok élelmiszer-gazdasági szervezeteknél és a közsférában” In: Acta Scientiarum Socialium Kaposvár XXXI./2010. 21-28.p. ISSN 1418-7191)
8. **Gergely, É.** (2011): Az Észak-alföldi régióban végzett teljesítménymenedzsment-vizsgálat egy módszerének ismertetése a verseny- és közsférában. In: Közép Európai Közlemények 1. szám. 204-213. p. ISSN 1789-6339

“D” kategóriás magyar folyóiratok:

9. **Gergely, É.** - Dienesné, K. E. (2011): Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek rangsora a szervezetekben. Munkaügyi Szemle 2011/2. 43-50. p. ISSN 0541-3559

További publikációk jegyzéke:

Magyar nyelven megjelent előadás idegen nyelvű összefoglalóval:

10. **Gergely, É.** (2007): „Teljesítménymenedzsment vizsgálatok profitorientált és közsférában működő szervezeteknél” In: XXVIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi szekció Előadás kivonatok, Emberi erőforrás menedzsment tagozat, Miskolc, 2007. április 25-27. CD-melléklet, 103.p. ISBN 978-963-87529-0-1 (Szerk.: Szintay I. – Kocziszky Gy. – Kunos I. – Dabasi H. Zs. – Lipták K. – Kiss T.)
11. **Gergely, É.** (2009): „Teljesítménymenedzsment vizsgálatok néhány, az Észak-alföldi régióban működő profitorientált szervezetnél” In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) Évkönyve 2009. Beszámoló a VIKEK eddigi tevékenységéről. A II. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia tanulmányai. 74-80.o., Kaposvár, Régiók a Kárpát-medencén innen és túl nemzetközi konferencia, 2009. május 22. (Szerk.: Kádas Gabriella, Kiadó: Dr. Gulyás László, Szeged) ISSN 2061-0181

12. **Gergely, É.** (2010): „A teljesítménymenedzsment során értékelendő legfontosabb szempontok a különböző vezetői szinteken” In: Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia, II. kötet, 845-849.o, ISBN 978-963-7294-73-0 (összes kötet) ISBN 978-963-7294-75-4 (II. kötet). (Szerk: Ferencz Á.) Kecskemét, 2009. szeptember 03-04.
13. Dienesné, K. E. - **Gergely, É.** (2010): „A teljesítménymenedzsment és a motiváció közötti kapcsolat jelentősége napjainkban” In: XII. Nemzetközi Tudományos Napok, Fenntartható versenyképesség válság idején, CD kiadvány, 569-575.o., ISBN 978-963-9941-09-0 (Szerk: Magda S. – Dinya L.), Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2010. március 25-26.
14. **Gergely É.** (2011): A teljesítmény-menedzsment gyakorlata a vállalati szférában és az önkormányzatoknál. Egyesület Közé-Európa Kutatására Közleményei Vezetéstudományi tematikus szám. III. évf. 1-2 szám (No. 5-6.) Szeged, 192-197.o. (HU ISSN 2062-1396)
15. **Gergely É.** (2011): A teljesítmény-menedzsment gyakorlata a vállalati szférában. In: Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia, 2011. augusztus 25-26. Kecskemét. III. kötet, 13-17.o. (ISBN 978-615-5192-01-2)

Lektorált, Magyarországon idegen nyelven megjelent előadás:

16. Dienesné, K. E. – **Gergely, É.** (2008): „Achievement management examinations at profit-oriented companies and in the public sphere” In: Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben, Nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, 2008. október 2-3. 193-198.p. ISBN: 978-963-9822-08-5 (Szerk.: Dienesné K. E. – Pakurár M.)
17. Dienesné, K. E. – **Gergely, É.** (2009): „Examining some fields within human resources management” In: International congress on the aspects and visions of applied economics and informatics (AVA 4), Debrecen, 26-27. March 2009. 723-731.p. ISBN: 978-963-502-897-9 (Szerk.: Nábrádi, A., Lazányi, J., Fenyves, V.) <http://www.avacongress.net/pdf/44.pdf>
18. **Gergely, É.** – Dienesné, K. E. (2009): „The analysis of some issues concerning performance management and motivation” In: International congress on the aspects and visions of applied economics and informatics (AVA 4), Debrecen, 26-27. March 2009. 785-792.p. ISBN: 978-963-502-897-9 (Szerk.: Nábrádi, A., Lazányi, J., Fenyves, V.) <http://www.avacongress.net/pdf/45.pdf>

- 19.**Gergely, É.** – Dienesné, K. E. (2010): Analysis of human resource management fields at profit-making organizations. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására (VIKEK) 2010/2 2-3 szám. 79-84. p. ISSN 2061-0181

Magyar nyelven megjelent absztrakt

- 20.**Gergely, É.** - Dienesné, K. E. (2010): „Az emberi erőforrás menedzsment területeinek vizsgálata profitorientált szervezeteknél” In: IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia, Absztraktok, Szerk: Kádas Gabriella, Lektorálta: Gulyás László, Kiadja: a Kaposvári Egyetem Pedagógiai Kara, ISBN 978-963-9541-14-6, 16-17.o., 2010. november 12.
- 21.**Gergely, É.** (2010): „A teljesítménymenedzsment-vizsgálat egy módszerének ismertetése a verseny- és közsférában” In: IV. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl konferencia, Absztraktok, Szerk: Kádas Gabriella, Lektorálta: Gulyás László, Kiadja: a Kaposvári Egyetem Pedagógiai Kara, ISBN 978-963-9541-14-6, 17.o., 2010. november 12.

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A teljesítményértékelés igazságosságának négyfaktoros modellje	41
2. táblázat: A magán és közszféra szervezeteinek tradicionális jellemzői	45
3. táblázat: A régi és az új közigazgatás összehasonlítása	48
4. táblázat: A teljesítménymenedzsment kérdőív felépítése	73
5. táblázat: A vizsgált faktorok a „Gátló Tényezők Felmérése” alapján	76
6. táblázat: A főkomponens-elemzés helytállóságának mutatói kérdésblokkonként	78
7. táblázat: Cronbach alpha mutató és az Intraklassz korreláció alakulása kérdésblokkonként	80
8. táblázat: Törölt kérdések kérdéscsoportonként	81
9. táblázat: A teljesítmény menedzsment fázisainak főkomponensei a teljes mintában	87
10. táblázat: Teljesítménymenedzsment rendszer működésének főkomponensei	89
11. táblázat: Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszer igazságosságával kapcsolatos főkomponensek	92
12. táblázat: A teljesítménymenedzsment rendszer vizsgálatának főkomponensei	94
13. táblázat: A teljesítményértékelés céljainak főkomponensei	101
14. táblázat: A személyes kompetenciák főkomponensei	104
15. táblázat: A szociális kompetenciák főkomponensei	105
16. táblázat: Az elvárt magatartásokra kialakított főkomponensek	107
17. táblázat: Az elvárt eredmények főkomponensei	108
18. táblázat: Az elvárt teljesítménycélok főkomponensei	110
19. táblázat: A teljesítményt értékelő interjú célja szerinti főkomponensek	112
20. táblázat: Az értékelő interjú jellemzőinek főkomponensei	114
21. táblázat: Munkával való elégedettség tényezőinek főkomponensei	116
22. táblázat: A munka motivációs tényezőinek főkomponensei	118
23. táblázat: A beosztás szerinti különbségek a főkomponensek értékeiben	119
24. táblázat: Foglalkoztatottak száma szerinti különbségek a főkomponensek értékeiben	121
25. táblázat: A főkomponensek értékeinek különbségei az egyes működési formákban	123
26. táblázat: A vizsgálat szempontjából lényeges ismérvek kapcsolata a főkomponensekkel	124

27. táblázat: A működési forma és a beosztás kölcsönhatásának vizsgálata a teljesítmény szerinti bér, juttatás és ösztönzés tényezőire vonatkozóan.....	125
28. táblázat: A beosztás és a foglalkoztatottak száma kölcsönhatásának vizsgálata az önálló döntésre való képesség fontosságára vonatkozóan	126
29. táblázat: A működési forma és a beosztás kölcsönhatásának vizsgálata teljesítménycélok konkrétsága, mérhetősége tényezőire vonatkozóan	127
30. táblázat: Besorolási arány alakulása diszkriminancia elemzéssel.....	128
31. táblázat: Az átlagos diszkriminancia-függvény értékek a két szférában.....	129
32. táblázat: A diszkrimináló függvény koeficiensei, azaz a változók szeparáló ereje és iránya	129
33. táblázat: A gátló tényezők felmérésének eredménye a polgármesteri hivataloknál és a profitorientált szervezeteknél	131

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment kulcselemei.....	15
2. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment területei.....	20
3. ábra: A teljesítménymenedzselés integratív jellege	26
4. ábra: A teljesítménymérés négy alapvető folyamata.....	27
5. ábra: Az „adatoktól a döntésig” ciklus.....	28
6. ábra: A teljesítmény szubjektív megítélése	40
7. ábra: A teljesítménymenedzsment folyamata a közsférában.....	51
8. ábra: A teljesítménymenedzsment folyamata	56
9. ábra: A teljesítménymenedzsment rendszerben előforduló hibák.....	58
10. ábra: „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program felépítése és kutatói struktúrája (Programvezető: Dr. Berde Csaba)	62
11. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetek működési forma szerinti megoszlása	64
12. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetek alkalmazotti létszáma.....	65
13. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetek tevékenység terület szerinti megoszlása	66
14. ábra: Az interjúalanyok nem szerinti megoszlása	66
15. ábra: Az interjúalanyok életkor szerinti megoszlása.....	67
16. ábra: Az interjúalanyok vezetői szintek szerinti megoszlása	67
17. ábra: Alkalmazott vizsgálati módszerek összefoglalása	68
18. ábra: A kérdőívezés 10 fázisa a „Mit?” és „Hogyan?” kérdéscsoportok mentén	69
19. ábra: A kérdőív fő szerkezeti elemei.....	70
20. ábra: A szervezet és az interjúalany azonosító adatai	72
21. ábra: Emberi erőforrás menedzsment tényezőinek értékelése a teljes mintára nézve.....	84
22. ábra: Emberi erőforrás menedzsment tényezőinek értékelése a profitorientált szervezeteknél	84
23. ábra: Emberi erőforrás menedzsment tényezőinek értékelése a polgármesteri hivataloknál	85
24. ábra: A teljesítménymenedzsment fázisai	86
25. ábra: Teljesítménymenedzsment rendszer működésének minősítése	88
26. ábra: Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek igazságossága	90
27. ábra: Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek vizsgálata.....	93
28. ábra: Az értékeltek köre	96
29. ábra: Az értékelők köre	97

30. ábra: A teljesítményértékelés gyakorisága	98
31. ábra: A teljesítményértékelés módszere	99
32. ábra: A teljesítményértékelés céljai.....	100
33. ábra: Személyes kompetenciák megítélése	103
34. ábra: Szociális kompetenciák értékelése	105
35. ábra: Elvárt magatartások értékelése	106
36. ábra: Elvárt eredmények.....	107
37. ábra: Elvárt teljesítménycélok értékelése	109
38. ábra: A teljesítményértékelő interjú céljainak átlagpontjai.....	111
39. ábra: A teljesítményértékelő interjú jellemzőinek átlagpontjai.....	113
40. ábra: Munkával való elégedettség	115
41. ábra: Motivációs tényezők a munkájához	117
42. ábra: A teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés többváltozós ANOVA modellje grafikus alakban *	125
43. ábra: Az önálló döntésre való képesség fontosságának többváltozós ANOVA modellje grafikus alakban *	126
44. ábra: A konkrét, mérhető teljesítménycélok megítélésének többváltozós ANOVA modellje grafikus alakban *	127
45. ábra: A kritikus gátló tényezők felmérésének eredménye a polgármesteri hivataloknál .	132
46. ábra: A szervezeti gátló tényezők felmérésének eredménye a polgármesteri hivataloknál	133
47. ábra: A motivációs gát felmérésének eredménye a polgármesteri hivataloknál	134
48. ábra: A kritikus gátló tényezők felmérésének eredménye a profitorientált szervezeteknél	135
49. ábra: A szervezeti gátló tényezők felmérésének eredménye a profitorientált szervezeteknél	136
50. ábra: A motivációs gát felmérésének eredménye a profitorientált szervezeteknél	136

MELLÉKLETEK

1. Melléklet: Kérdőív a szervezet teljesítménymenedzsment rendszerének vizsgálatához

Tisztelt Válaszadó!

Gergely Éva vagyok, a Debreceni Egyetem AGTC GVK Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola PhD hallgatója. Doktori dolgozatom címe: „Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában”.

Az alábbi kérdőívvel az Észak-alföldi régióban működő korlátolt felelősségű társaságok, részvénytársaságok és polgármesteri hivatalok teljesítmény-menedzsment rendszerét szeretném feltárni.

Kérem, a kérdőív kitöltésével segítse doktori disszertációm valós adatokra épülő, hiteles adatbázisának létrehozását!

Segítségét előre is köszönöm!

ÁLTALÁNOS ADATLAP

A. SZERVEZETI ADATOK

1. A cég/polgármesteri hivatal megnevezése:.....
2. A cég működési formája:
☐ Kft ☐ Rt ☐ Közigazgatási intézmény (polgármesteri hivatal)
3. A cég megalapításának éve:
4. Melyik megyében található a szervezet?
☐ Hajdú-Bihar megye
☐ Jász-Nagykun-Szolnok megye
☐ Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
5. A cég székhelye:
6. Alkalmazotti létszám (fő):
a, Gazdasági társaság esetén 2009-ben (fő)
☐ 1-9 fő ☐ 50-249 fő
☐ 10-49 fő ☐ 250 fő felett
b, Polgármesteri hivatal esetén: Mekkora létszámkerettel rendelkezik (fő)?
7. Árbevétel:
a, Gazdasági társaság esetén 2009-ben (Ft):
b, Polgármesteri hivatal esetén: - költségvetési támogatás (Ft):.....
- saját bevételek (Ft):
- egyéb bevételek (Ft):

8. A cég fő tevékenységi területe:

☐ Mezőgazdaság

☐ Élelmiszeripar

☐ Ipar

☐ Élelmiszer kereskedelem

☐ Kereskedelem

☐ Szolgáltatás

☐ **Közigazgatás**

☐ Egyéb:.....

B. AZ INTERJÚALANY AZONOSÍTÓ ADATAI

1. Nem:

☐ nő

☐ férfi

2. Életkor:

☐ 20 év alatt

☐ 30-39 év

☐ 50-59 év

☐ 20-29 év

☐ 40-49 év

☐ 60 év felett

3. Beosztás:

☐ beosztott

☐ középvezető

☐ alsóvezető

☐ felsővezető

4. Munkakör megnevezése:

5. Legmagasabb iskolai végzettsége:

☐ 8 általános vagy kevesebb

☐ gimnázium

☐ szakmunkásképző

☐ főiskola / BSc / BA

☐ szakközépiskola

☐ egyetem/MSc/MA

6. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?

☐ 1 évnél kevesebb ideje

☐ 6-10 éve

☐ 16-20 éve

☐ 1-5 éve

☐ 11-15 éve

☐ 21 évnél több ideje

7. Hány munkatársat ellenőriz közvetlenül:..... fő

8. Milyen bérezési formában dolgozik?

☐ Egyéni teljesítménybér

☐ Havi bér

☐ Csoportos teljesítménybér

☐ Havi bér + jutalék

☐ Időbér

☐ Egyéb:

9. Munkahely változtatások száma:

☐ Első munkahelyén van

☐ Harmadik munkahelyén van

☐ Második munkahelyén van

☐ Háromnál többszöri munkahelyén van

EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT KÉRDŐÍV

a szervezet teljesítménymenedzsment rendszerének értékelése

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe vételével szíveskedjenek értékelni:

- A kérdések egyik részénél jelölje meg az Ön által legmegfelelőbbnek ítélt választ X-el.
- A kérdések másik részénél értékelje a tényezőket **1-7 fokozatú skála** segítségével, ahol **1** a legalacsonyabb, **7** a legmagasabb minősítés. A köztes értékek a két szélső vélemény közötti átmenetet fejezik ki. A válaszok között lehetnek azonos minősítésűek!

1. Értékelje az alábbi emberi erőforrás menedzsment területeket, mennyire fontosak az Ön számára a jelenlegi munkahelyén! Értékelje az egyes funkciókat 1-7-ig terjedő skála segítségével! (1-egyáltalán nem fontos, 7-nagyon fontos)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Erőforrás-rendszer tervezése							
2.	Munkakörelemzés, - tervezés , -értékelés							
3.	Emberi erőforrás áramlás - biztosítás							
4.	Ösztönzésmenedzsment							
5.	Teljesítménymenedzsment							
6.	Emberi erőforrás-fejlesztés							
7.	Munkaügyi kapcsolatok rendszerének kialakítása, működtetése							
8.	Emberi erőforrás menedzsment információs rendszerének működtetése							
9.	Biztonság és egészség megőrzése /munkavédelem/							

2. Ki(k)nek a teljesítményét értékelik a munkahelyén? (Több választ is megjelölhet.)

- | | |
|---|---|
| ☐ Fizikai munkások | ☐ Vezetőség |
| ☐ Szellemi dolgozók (nem vezető beosztásban) | ☐ Minden alkalmazott |

3. Ki(k) végzi(k) az Ön teljesítményének az értékelését? (Több választ is megjelölhet.)

- | | |
|---|--|
| ☐ Közvetlen felettese | ☐ Önértékelés |
| ☐ Felsőbb szintű vezetés | ☐ Humán osztály munkatársai |
| ☐ Beosztottja | ☐ Értékelő központ (Értékelő Bizottság) |
| ☐ Munkatársa | ☐ 360°-os értékelés |
| ☐ Ügyfél | |

4. Milyen gyakran tartanak a munkahelyén teljesítményértékelést?

- ☐ Évente egyszer
- ☐ Évente kétszer
- ☐ Negyedévente
- ☐ Egyéb:.....

5. Melyik technikát alkalmazza a szervezet a teljesítményértékelés során? (Több választ is megjelölhet.)

- ☐ Munkanorma: a ténylegesen elkészült munkadarabok vagy azok előállítására felhasznált idő és az ezeket meghatározó sztenderek, normák összevetése.
- ☐ Kötetlen formájú jelentés (esszé): az értékelő írásban megfogalmazza az értékeltek erős és gyenge pontjait.
- ☐ A kritikus esetek módszere: az értékelő a megfigyelési időszak alatt gyűjti és lejegyezi az értékeltek munkamagatartásának kiemelkedően jó, illetve nagyon rossz (kritikus) eseteit.
- ☐ Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS): az osztályozó skála fokozatait az értékelt munkakör magatartáselemeivel definiálják.
- ☐ Magatartás-megfigyelő skála (MMS): értékelőnek azt kell megjelölnie, milyen gyakran figyelhető meg az adott magatartáselem a vizsgálati időszakban.
- ☐ Célközpontos vezetés (MbO): a közvetlen vezető és beosztottja közösen határozzák meg azokat a célokat, amiket a következő időszakban el kell érnie az értékeltnek.
- ☐ 360°-os értékelés: az értékeltet nemcsak felettese véleményezi, hanem a vele azonos szinten lévő kollégái és a beosztottai is.
- ☐ Több személyt egyidejűleg értékelő módszerek:
- ☐ Rangsorolás: az értékelő sorba állítja beosztottait a legjobbtól a legrosszabbig.
- ☐ Kényszerített szétoosztás: az értékelő a beosztottait előre meghatározott arány szerint szétoosztja a különböző teljesítménykategóriákba.

6. A következő táblázat a teljesítmény-menedzsment fázisait tartalmazza. Értékelje az egyes fázisokat 1-7-ig fontosságuk szerint. (1-egyáltalán nem fontos, 7-nagyon fontos)

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

7. Véleménye szerint az Ön munkahelyén mennyire működik jól az értékelő rendszer és mennyire valósulnak meg a teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos következő állítások? (1-egyáltalán nem valósul meg, 7-teljes mértékben megvalósul)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Megbízható értékelési eljárások és módszerek.							
2.	A célok tisztázottsága.							
3.	Az értékelési kritériumok elfogadása.							
4.	A vezetés elkötelezettsége.							
5.	Tréning biztosítása.							
6.	Kellően felkészült vezetők.							
7.	Nyitottság és részvétel.							
8.	A rendszer nyomon követése, karbantartása.							
9.	Adminisztráció hatékonysága.							
10.	Teljesítményorientált szervezeti kultúra és rugalmasság.							
11.	Kapcsolat az anyagi elismeréssel.							

8. Mi a véleménye a szervezetnél alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerrel kapcsolatban? Értékelje a következő állításokat! (1-egyáltalán nem igaz, 7-teljes mértékben igaz)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	A vezetőség a teljesítményértékelést nem csupán adminisztratív feladatnak tekinti.							
2.	A teljesítményértékelést az értékelők nem alkalmazzák hatalmuk kimutatására.							
3.	A teljesítménybeli hiányosságokat nem követi fizetésmegvonás.							
4.	Az értékelés nem okoz stresszt az értékeltek körében.							
5.	Az értékelő objektívan értékeli az egyes dolgozókat.							
6.	Nem jellemző a túlzott szigorúság az értékelés során.							
7.	Nem engedékenyek az értékelés során.							
8.	Egyetlen igazán pozitív tényező hatására a többi tényezőt nem értékelik jobbnak.							
9.	Egy negatív tényező nem „húzza le” a többi értéket.							
10.	A nemrég történt dolgok nem befolyásolják nagyobb mértékben az értékelést, mint a korábbiak.							
11.	Több alkalmazott értékelésénél az értékelteket nem viszonyítják egymáshoz.							
12.	Az értékelők megfelelően differenciálják az értékelteket.							

9. Az értékelő rendszer menedzselésére és megújítására folyamatosan szükség van. Hogy gondolja, szervezete esetében mennyire fontosak a következő tevékenységek a teljesítménymenedzsment rendszer hatékony működésének szempontjából? (1- egyáltalán nem fontos, 7- nagyon fontos)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Rendszeresen ellenőrzik, hogy a megfelelő dolgokat mérik-e.							
2.	Rendszeresen ellenőrzik, hogy a megfelelő módon mérik-e.							
3.	Rendszeresen elvégzik az elavult teljesítménymutatók leselejtezését.							
4.	Rendszeresen ellenőrzik, hogy begyűjtik-e és elemzik-e az adatokat.							
5.	Rendszeresen ellenőrzik, hogy reagálnak-e az adatokra.							

10. A teljesítménymenedzsment alábbi céljai mennyire jellemzőek az Ön munkahelyén? Értékelje a következő állításokat! (1- egyáltalán nem jellemző, 7- nagyon jellemző)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Egyéni teljesítmények megismerése.							
2.	Adatszolgáltatás az alkalmazottak teljesítményéről.							
3.	Az alkalmazott helyzetének és fejlődésének ismerete.							
4.	Az egyéni képzési/fejlesztési igények, és azok megvalósulásának értékelése.							
5.	Az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása.							
6.	A teljesítmény összekapcsolása a juttatási rendszerrel.							
7.	Információ biztosítása az előléptetési és utódlási tervhez.							
8.	Munkaköri leírások rendszeres áttekintése és felülvizsgálata.							
9.	Szervezeti és vezetési kultúra megerősítése.							
10.	Előírások és határidők betartása.							

11. Értékelje az Ön teljesítményének az értékelése során figyelembe vett személyes kompetenciákat! Mennyire fontosak az alábbiak az Ön teljesítményértékelésekor? (1- egyáltalán nem fontos, 7- nagyon fontos)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Megbízhatóság							
2.	Lelkiismeretesség, precizitás							
3.	Alkalmazkodó képesség							
4.	Innovációs készség							
5.	Kezdeményező-készség							
6.	Lojalitás							
7.	Önállóság, döntés képessége							
8.	Általános tanulási képesség							
9.	Kreativitás							

12. Értékelje az Ön teljesítményének az értékelése során figyelembe vett szociális kompetenciákat! Mennyire fontosak az alábbiak az Ön teljesítményértékelésekor? (1-egyáltalán nem fontos, 7-nagyon fontos)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Empátia							
2.	Kommunikációs készség							
3.	Konfliktuskezelés							
4.	Vezetői kompetenciák							
5.	Együttműködés (gyakorlatilag)							
6.	Csapatszellem							
7.	Kompromisszumkészség							
8.	Közös eredmény orientáltság (elméletileg)							

13. Értékelje az Önnel szemben elvárt alábbi magatartásokat! Mennyire fontos szerepet töltenek be az Ön teljesítményértékelése során? (1-egyáltalán nem fontos, 7-nagyon fontos)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Feladatoknak való megfelelés							
2.	Munkavégzés pontossága							
3.	Önálló munkavégzés							
4.	Kevés hiányzás							
5.	Utasítások betartása							
6.	Szabályok követése							
7.	Problémák jelzése, megoldása							
8.	Javaslatétel gyakorisága							
9.	Határidők betartása							

14. Értékelje az Öntől elvárt eredményeket! Mennyire fontos szerepet töltenek be az Ön teljesítményértékelése során? (1-egyáltalán nem fontos, 7-nagyon fontos)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Termelés mennyisége							
2.	Termék / szolgáltatás minősége							
3.	Kiszolgált vevők / ügyfelek száma							
4.	Elégedett vevők / ügyfelek száma							
5.	Forgalom							
6.	Árbevétel							
7.	Veszteségek minimalizálása							
8.	Balesetek csökkentése							

15. Értékelje az Önnel szemben támasztott és elvárt teljesítménycélokat! (1-egyáltalán nem jellemző, 7-teljes mértékben jellemző)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Munkaköréhez kapcsolódnak.							
2.	Mérhetőek, számon kérhetőek.							
3.	Minden szükséges eszköz a rendelkezésére áll az elérésükhöz.							
4.	Reálisak, az Ön számára elérhetőek.							
5.	Adott évhez kapcsolódnak.							
6.	Kihívást jelentenek az Ön számára.							
7.	Konkrétak, pontosan meghatározottak.							
8.	Ismeri és elfogadhatónak találja, tud a kitűzött célokkal azonosulni.							

16.Értékelje az Ön esetében alkalmazott teljesítményt értékelő interjú céljait az alábbi tényezők szerint! (1-egyáltalán nem fontos, 7-nagyon fontos)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Közösen tisztázható, hogy az értékelő, vagy akár az értékelt hogyan minősítette a teljesítményt.							
2.	Az értékelő megmagyarázhatja az általa adott értékeket.							
3.	Lehetőség nyílik a jövőbeni célok tisztázására.							
4.	Koncentrálnak a munkafeladatokkal kapcsolatos problémákra, és azok lehetséges megoldására.							
5.	Lehetőséget biztosít a munkakörrel kapcsolatos gondok feltárására.							
6.	Alkalmat nyújt a továbbképzési igények megbeszélésére.							
7.	Lehetőség nyílik az esetleges előléptetési tervek megbeszélésére.							

17.Az értékelő interjú során több hiba is előfordulhat. Kérem, értékelje a következő állításokat aszerint, hogy az Ön esetében hogy zajlik a beszélgetés! (1-egyáltalán nem igaz, 7-teljes mértékben igaz)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	A megbeszéléseket rendszeresen és megfelelően előkészítik.							
2.	A megbeszélés olyan módon való ütemezik, hogy az értékelt fel tudjon rá készülni.							
3.	A beszélgetés humánus légkörben, feszültségektől mentesen zajlik.							
4.	Az értékelő nem érezteti a beszélgetés során a hatalmát.							
5.	Az értékelő beszélgetés során többnyire a pozitív dolgok kerülnek hangsúlyozásra.							
6.	A beszélgetés végén az értékelő rögzíti, hogy milyen változásokat vár el Öntől, mennyi időn belül, és mi a további cél.							
7.	Az értékelt véleménye is meghallgatásra kerül.							
8.	A megbeszélésre fordított idő optimális.							

18.Mennyire elégedett a felsorolt tényezőkkel? Értékelje 1-7-i terjedő skálán! (1-egyáltalán nem elégedett/igaz, 7-teljes mértékben elégedett/igaz)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Elégedett az Önre jutó munka mennyiségével?							
2.	Szeretné, ha munkája több felelősséggel járna?							
3.	Elégedett a munkaidejével és az időbeosztásával?							
4.	Tisztában van a munkaköri köteletségével?							
5.	Megfelelnek az Ön munkaköri kötelezettségei jelenlegi tudásszintjének, készségeinek?							
6.	Elégedett a jelenlegi munkakörével?							
7.	Minden fontos információt megkap ahhoz, hogy munkáját jól el tudja végezni?							
8.	Úgy gondolja, hogy a vállalatnál igazságos és méltányos a fizetési rendszer?							
9.	Figyelembe veszi közvetlen főnöke az Ön javaslatait, megjegyzéseit?							
10.	Megkapja közvetlen főnökétől a munkájához szükséges szakmai támogatást?							

19.Mennyire fontosak az alábbi motivációs tényezők az Ön számára? (1-egyáltalán nem fontos, 7-nagyon fontos)

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Kereseti lehetőség							
2.	Munkájának elismerése							
3.	Büntetés							
4.	Jutalom							
5.	A munka saját szervezése							
6.	Az előrehaladás lehetősége							
7.	Az önképzés lehetősége							

Együttműködését köszönöm!

2. Melléklet: A kérdőív kérdéscsoportjaira kialakított főkomponensek elnevezése

<i>Kérdéscsoport</i>	<i>Főkomponens</i>	<i>Elnevezés</i>
Teljesítménymenedzsment fázisai	f1	Teljesítményértékelés, monitoring
	f2	Személyzeti döntés kommunikálása, fejlesztés
	f3	Elvárások, teljesítménytervezés
Teljesítménymenedzsment rendszer működésének minősítése	f4	Értékelési kritériumok, célok tisztázása
	f5	Adminisztráció és a rendszer hatékonysága
	f6	Teljesítményorientált szervezeti kultúra
	f7	Elkötelezett vezetés
A teljesítménymenedzsment-rendszer minősítése	f8	Az értékelő szubjektív szigorúsága, túlzott befolyásolhatósága
	f9	A teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága
	f10	A teljesítményértékelés légköre
	f11	A teljesítményértékelés elfogadottsága
	f12	Viszonyítás másokhoz, korábban történt dolgokhoz
A teljesítménymenedzsment-rendszer karbantartása	f13	A mérés megbízhatóságának és módjának felülvizsgálata
	f14	Adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése
Teljesítményértékelés célja	f15	Alkalmazottak teljesítményének megismerése, fejlesztése
	f16	Munkaköri leírások felülvizsgálata
	f17	Teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés
Értékelendő személyes kompetenciák	f18	Innováció, tanulási készség
	f19	Megbízhatóság, alkalmazkodás
	f20	Önálló döntésre való képesség fontossága
Értékelendő szociális kompetenciák	f21	Együttműködés (gyakorlatilag), csapatmunka
	f22	Kommunikáció, konfliktuskezelés
	f23	Közös eredmény orientáltság (elméletileg)
Elvárt magatartásformák	f24	Pontos, önálló munkavégzés
	f25	Szabályok, határidők, utasítások betartása
	f26	Javaslatok, problémamegoldás
Elvárt eredmények	f27	Forgalom, árbevétel
	f28	Elégedett és kiszolgált ügyfelek száma
	f29	Veszteségek, balesetek csökkentése
	f30	Termelés, szolgáltatás minősége
Elvárt teljesítménycélok minősítése	f31	Teljesíthető, reális teljesítménycélok
	f32	A kitűzött cél elfogadása, kihívás
	f33	A célok konkrétak, mérhetőek
	f34	Adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok
A teljesítményértékelő interjú célja	f35	Gondok, problémák célok tisztázása
	f36	Visszacsatolás lehetősége
	f37	Előléptetés, továbbképzés megbeszélése
A teljesítményértékelő interjú minősítése	f38	Értékelés és célkitűzés a beszélgetés során
	f39	Az értékelő interjú humánus légköre
	f40	A megbeszélés tervezettsége, előkészítése

2. Melléklet folytatás

Elégedettségi tényezők	f41	Munkaköri elégedettség
	f42	Szakmai támogatás
	f43	Munkaidő, munkamennyiség
	f44	Felelősség a munkában
Motivációs tényezők	f45	Önképzés, előrehaladás
	f46	A munka elismerése, kereset
	f47	Büntetés, jutalom

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretném hálámat és köszönetemet kifejezni témavezetőmnek, Dr. Dienesné Dr. Kovács Erzsébetnek az értekezés elkészítésében nyújtott szakmai és emberi támogatásáért.

Köszönöm a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet valamennyi munkatársának, hogy folyamatos szakmai tanácsaikkal és javaslataikkal hozzájárultak értekezésem elkészítéséhez.

Számos esetben kaptam nemcsak segítséget, hanem biztatást, támogatást is Dr. Kovács Sándor matematikustól. Mind neki, mind a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Karán akkreditált PhD program vezetőinek, oktatóinak, munkatársainak hálás vagyok mindazért a segítségért, amelyet tanulmányaim során kaptam.

Végezetül köszönettel és hálával tartozom Családomnak, mivel mindenben támogattak az idáig vezető úton, és külön köszönettel tartozom Férjemnek, hogy türelemmel és megértéssel viselte hosszan tartó munkámat.

NYILATKOZAT

Alulírott, **Gergely Éva** büntetőjogi és fegyelmi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezőnek elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti lelőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkor szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2012. február 20.

.....
Gergely Éva
név

Születési idő: 1984.07.14.

Anyja neve: Kanta Ilona

TÉMAVEZETŐI AJÁNLÁS

GERGELY ÉVA

„TELJESÍTMÉNYSZABÁLYZATI VIZSGÁLATOK EGYES PROFIT-ORIENTÁLT SZERVEZETEK ÉS POLGÁRMESTERI HIVATALOK HUMÁN ERŐFORRÁS SZABÁLYZÁSÁBAN ”

című Ph.D. értekezéséhez

Globalizálódó világunkban , a fokozódó versenyhelyzetben a szervezetek sikerességének , túlélésének egyik eszköze a szervezetek emberi erőforrás szabályozásában rejlő lehetőségek kiaknázása . Az utóbbi évtizedekben különösen hangsúlyossá vált a teljesítményekkel kapcsolatos elvárások megfogalmazása , mérése , visszajelzése a célokkal összhangban levő eredmények megvalósítása . Mindezen okok miatt a teljesítményszabályzati témájával foglalkozó tudományos kutatások aktuálisak és szükségesek .

Gergely Éva Ph.D kutatásaiban a teljesítményszabályzati rendszer működését vizsgálta az Észak –alföldi Régióban működő Kft-knél , Rt-knél és Polgármesteri Hivatalokban . Kutatásai értékét növeli , hogy egy olyan , általa kidolgozott kérdőív eredményei alapján végezte elemzéseit , mely alkalmasnak bizonyult a profit-orientált-, és a községi egységes rendszerben történő vizsgálatára . Az általa kidolgozott egységes kérdőív három részből tevődött össze: a szervezet és az interjúalanyok attribútumaiból valamint a teljesítményszabályzati kérdőívből .

A teljesítményszabályzati-kérdőív olyan átfogó területeket érint , mint a teljesítményszabályzati fontosságának megítélése a többi EEM funkció között , a gyakorlatban alkalmazott teljesítményszabályzati módszerek , a teljesítményszabályzati folyamat-elemeinek értékelése .

A teljesítményszabályzati rendszer hatékony működését gátló tényezőket – a szerző – Woodcock - Francis kérdőíve alapján vizsgálta . Ezt a kérdőívet hazánkban a profit-orientált -, és községi egységes rendszerben működő szervezetek egységes szempontú teljesítményszabályzati vizsgálataiban először alkalmazták .

Az értekezés készítője a kutatás során a mintát nem arányos , rétegzett mintavétellel hozta létre , a rétegeken belül az egyedek egyszerű véletlen mintavétellel kerültek be . A vizsgálatok során kapott adatok elemzéséhez alkalmazott – jól megválasztott - statisztikai módszerek ; a főkomponens-elemzés , a varianciaanalízis , a megbízhatósági vizsgálatok , a diszkriminancia - analízis , lehetővé tették a többoldalú , statisztikailag megbízható eredmény-értékeléseket .

A Ph.D értekezés szerzője kutatásainak új és újszerű eredményeit 6 pontban foglalta össze . Egyetértve a munkahelyi vita opponenseinek véleményeivel , elfogadom az értekezés új és újszerű eredményeit , a kutatások eredményei alapján tett javaslatokat . A dolgozat végső ,

nyílt vitára készített változatánál Gergely Éva messzemenően figyelembe vette az opponensek ajánlásait , a dolgozatot az ajánlásoknak megfelelően átdolgozta .
Kutatásai eredményeit folyamatosan publikálta , publikációs teljesítménye a Doktori Iskola által felállított követelményeket teljesíti .

A jelölt kutatásaiban vezetési szempontból vizsgálta a profitorientált szervezetekben és a Polgármesteri Hivatalokban működő teljesítménymenedzsment rendszer sajátosságait .
Kutatási eredményei segíthetik egy , a jövőben bevezetésre kerülő teljesítménymenedzsment rendszer kialakítását , a jelenleg működő rendszer problémáinak , hiányosságainak csökkentését .

A továbbiakban – a témavezetői ajánláshoz megadott szempontokat figyelembe véve – röviden kitérek a Jelölt tudományos előéletére , kutatói habitusára .

Gergely Éva III. éves egyetemi hallgatóként kezdte el irányításom alatt tudományos tevékenységét . Szorgalmas , kitartó munkájának köszönhetően 2006 márciusban – teljesítménymenedzsment témájú dolgozatával - a Kari Tudományos Diákköri Konferencián III. helyezést ért el , majd decemberben , folytatva korábbi kutatásait a Tudományos Bizottság Különdíját nyerte meg . 2007 áprilisban – teljesítménymenedzsment vizsgálatainak eredményeit bemutatva – az Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekciójában II. helyezést ért el . TDK kutatásait kívánta folytatni , amikor jelentkezett a Doktori Iskolába , s a korábbi több év sikeres együttműködésünk eredményeként vállaltam el a témavezető feladatát . További tanulmányait és kutatásait éppen olyan szorgalommal , kitartással végezte , mint egyetemi hallgató korában , ma már a hallgatók oktatásában is részt vesz , színvonalas előadásokat , gyakorlatokat tart .

A fentieket összegezve Gergely Éva Ph.D értekezését alkalmasnak tartom a nyilvános vitára való benyújtásra , kutatói habitusát , publikációs tevékenységét , emberi értékeit figyelembe véve - az értekezés sikeres megvédése esetén – javaslom a doktori cím odaítélését .

Debrecen, 2012-02-19

Dienesné dr. Kovács Erzsébet
egyetemi docens

Születési idő: 1953.03.13.

Anyja neve: Varvasovszki Magdolna , Sarolta