

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

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

Gergely Éva

Témavezető:

Dr. Dienesné Dr. Kovács Erzsébet
egyetemi docens



DEBRECENI EGYETEM

**Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori
Iskola**

Debrecen, 2012

BEVEZETÉS

Doktori értekezésem a teljesítménymenedzsmenttel, a humán erőforrás menedzsment egyik központi elemével foglalkozik. A teljesítménymenedzsment felértékelődése, fontosságának felismerése a profitorientált szervezeteken kívül a közszférában is megfigyelhető. Fontos eredményekhez vezethet a közszférában és a profitorientált szervezeteknél alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek összehasonlítása. Ennek azért látom nagy jelentőségét, mert a közszférában 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 közszférában 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 közszféra 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.

A téma jelentőségét indokolja, hogy bár az elmúlt években jelentős számú kutatás és tanulmány született a teljesítménymenedzsment területén, a két szféra összehasonlító elemzése nem túl gyakori, pedig igény lenne rá. 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. Az akadályozó tényezők feltérképezése mindkét szféra számára fontos eredményekkel szolgálhat és fejlesztések kiindulópontjaként is megfogalmazhatóak lesznek.

Dolgozatom elkészítése során az a célom, hogy az Észak-alföldi régióban működő egyes Kft-eket és Rt-eket, illetve a közszféra területéről a Polgármesteri Hivatalokat a teljesítménymenedzsment rendszer működése szempontjából összehasonlítsam és következtetéseket vonjak le.

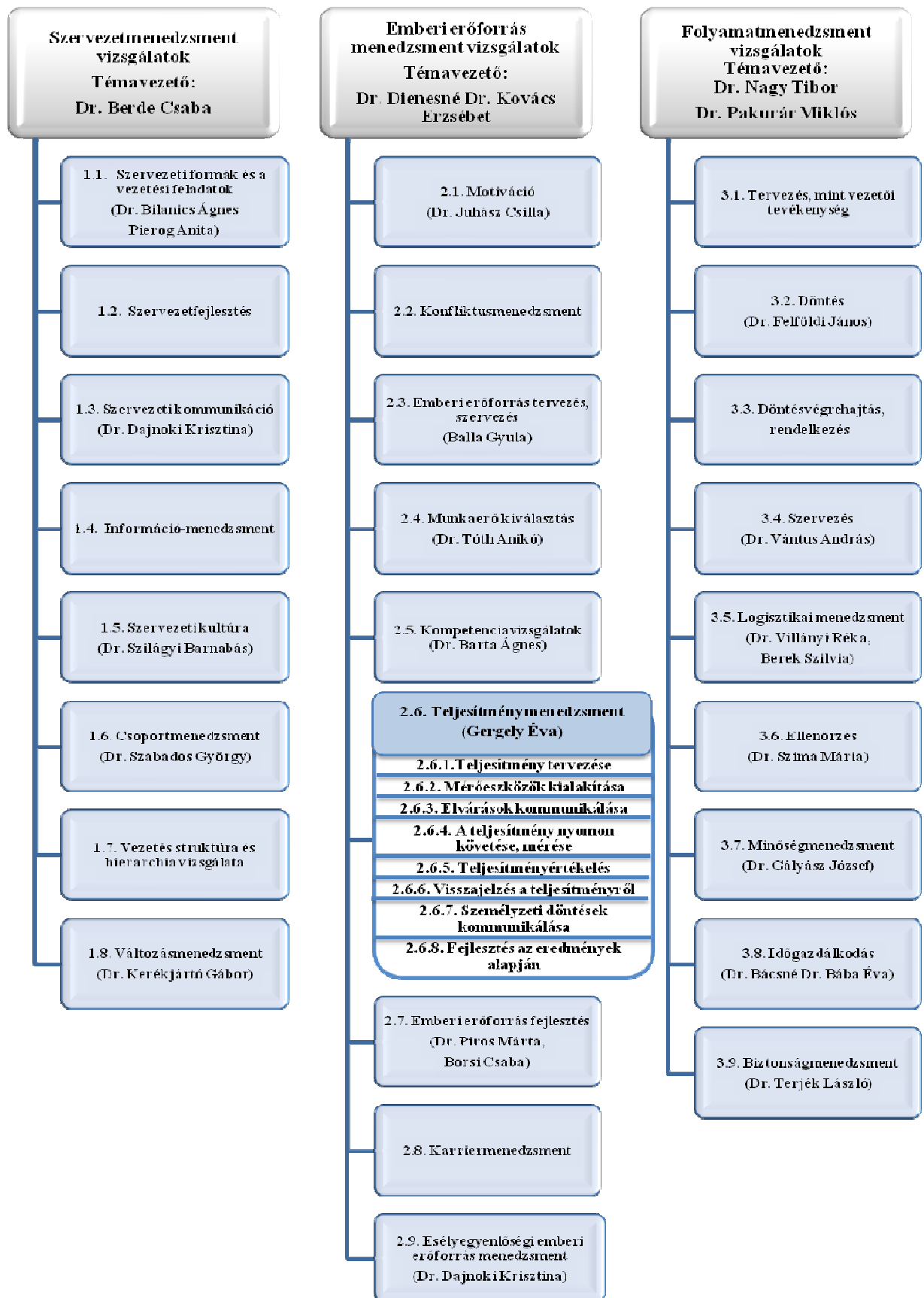
1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁS ALAPFELTÉTELEZÉSEINEK BEMUTATÁSA

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 és tanulmány készült az egyes témaköröket érintve (JUHÁSZ CS., 2004; BARTA, 2004; DAJNOKI; 2006; VÁNTUS, 2006; DIENESNÉ, 2007; 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 rész témákra 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, rész témái 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 1. ábra szemlélteti, amely tartalmazza az általam végzett bővítéseket, azaz a teljesítménymenedzsment területén megfogalmazott funkciókat is. 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.



1. ábra: „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program felépítése és kutatói struktúrája (Programvezető: Dr. Berde Csaba)
Forrás: BERDE, 2010 alapján saját szerkesztés

Az ábrán feltüntetett teljesítménymenedzsment 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.

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.

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 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. 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.

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. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

2.1. A teljesítménymenedzsment kérdőív és a minta bemutatása

A kérdőív három részből tevődik össze: a szervezet és az interjúalany attribútumai és a teljesítménymenedzsment-kérdőív. 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. A teljesítménymenedzsment-kérdőív olyan átfogó területeket érint, mint a teljesítménymenedzsment fontosságának megítélése a többi EEM funkció között, az alkalmazott teljesítménymenedzsment módszerek, a teljesítménymenedzsment fázisainak értékelése. Kitér a teljesítményértékelés céljaira, az értékelendő szempontokra, kompetenciákra, az elvárt teljesítménycélokra. A legnagyobb problémát okozó tényezők feltárására is irányul, melyek fellelhetőek a teljesítménymenedzsment rendszerekben. Ezen területeken belül fogalmaztam meg az itemeket, melyekre egy 7 fokozatú skála segítségével kellett az interjúalanyoknak válaszolniuk. A 7 fokozatú skála előnyei a próbakérdések alkalmával is megmutatkoztak, 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.

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 végleges, fentiekben ismertetett kérdőív két éve esett át az utolsó átalakításon, azóta folyamatosan alkalmazom és gyarapítom az adatbázisomat. A beérkezett kérdőíveket folyamatosan feldolgozom, a részeredményeket publikálom.

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. 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.

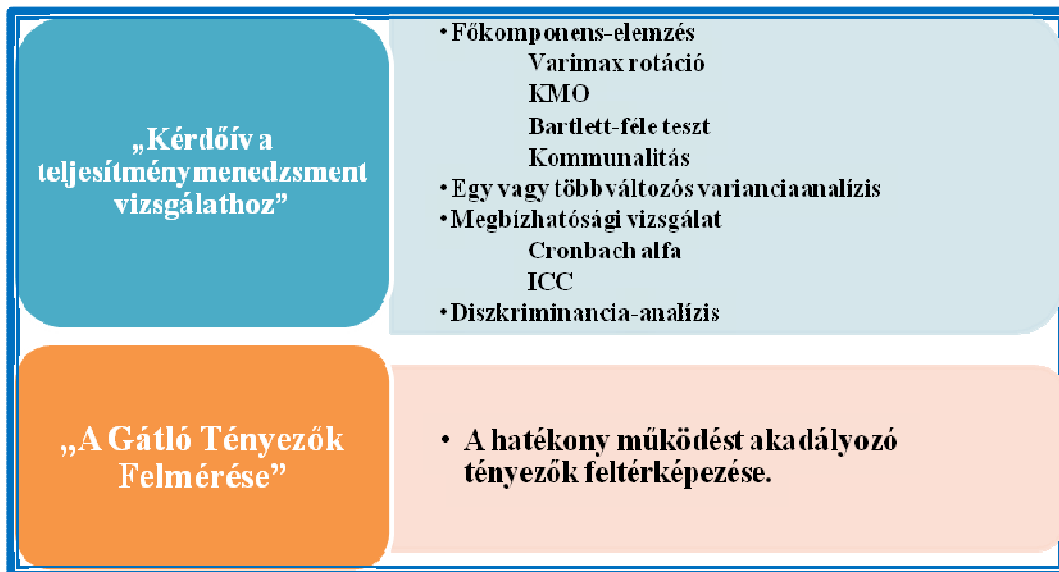
A mintát alkotó szervezetek működési formáját tekintve megállapítható, hogy 64,7%-uk Kft., míg 9,8%-uk Rt. A polgármesteri hivatalok adják a teljes minta 25,5%-át. A szervezetek 44,1%-uk Hajdú-Bihar megyében, 23,1%-uk Jász-Nagykun-Szolnok megyében és 32,8%-uk Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található. 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.

Az interjúalanyok 49,5%-a nő, 50,5%-a férfi. 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. Az interjúalanyok beosztottak és vezetői szintek szerinti megoszlása alapján megállapítható, hogy 33%-uk beosztott, 3,5%-uk alsóvezető, 20,3%-uk középsővezető és 43,2%-uk felsővezető.

2.2. A kutatás során alkalmazott módszerek

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 (2. ábra). A teljesítménymenedzsment rendszer vizsgálatát saját készítésű kérdőívvel

végeztem el, a Gátló Tényezők vizsgálatához összeállított kérdőívet WOODCOCK - FRANCIS (1982) kérdőíve alapján hoztam létre.



2. ábra: Alkalmazott kutatási módszerek összefoglalása

Forrás: Saját szerkesztés

A **főkomponens-elemzés** során célom volt feltárni a változókat irányító háttérváltozókat úgy, hogy az egymással korrelált változókat egy-egy közös (egymástól is független) főkomponensbe vonom össze (SZÉKELYI - BARNA, 2002). Az alkalmazás során 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 (1. táblázat). 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.

1. táblázat: A kapott főkomponensek összefoglalása

<i>f</i>	<i>Elnevezés</i>	<i>f</i>	<i>Elnevezés</i>
f1	Teljesítményértékelés, monitoring	f25	Szabályok, határidők, utasítások betartása
f2	Személyzeti döntés kommunikálása, fejlesztés	f26	Javaslatok, problémamegoldás
f3	Elvárások, teljesítménytervezés	f27	Forgalom, árbevétel
f4	Értékelési kritériumok, célok tisztázása	f28	Elégedett és kiszolgált ügyfelek száma
f5	Adminisztráció és a rendszer hatékonysága	f29	Veszteségek, balesetek csökkentése
f6	Teljesítményorientált szervezeti kultúra	f30	Termelés, szolgáltatás minősége
f7	Elkötelezett vezetés	f31	Teljesíthető, reális teljesítménycélok
f8	Az értékelő szubjektív szigorúsága, túlzott befolyásolhatósága	f32	A kitűzött cél elfogadása, kihívás
f9	A teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága	f33	A célok konkrétak, mérhetőek
f10	A teljesítményértékelés légköre	f34	Adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok
f11	A teljesítményértékelés elfogadottsága	f35	Gondok, problémák célok tisztázása
f12	Viszonyítás másokhoz, korábban történt dolgokhoz	f36	Visszacsatolás lehetősége
f13	A mérés megbízhatóságának és módjának felülvizsgálata	f37	Előléptetés, továbbképzés megbeszélése
f14	Adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése	f38	Értékelés és célkitűzés a beszélgetés során
f15	Alkalmazottak teljesítményének megismerése, fejlesztése	f39	Az értékelő interjú humánus légköre
f16	Munkaköri leírások felülvizsgálata	f40	A megbeszélés tervezettség, előkészítése
f17	Teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés	f41	Munkaköri elégedettség
f18	Innováció, tanulási készség	f42	Szakmai támogatás
f19	Megbízhatóság, alkalmazkodás	f43	Munkaidő, munkamennyiség
f20	Önálló döntésre való képesség fontossága	f44	Felelősség a munkában
f21	Együttműködés (gyakorlatilag), csapatmunka	f45	Önképzés, előrehaladás
f22	Kommunikáció, konfliktuskezelés	f46	A munka elismerése, kereset
f23	Közös eredmény orientáltság (elméletileg)	f47	Büntetés, jutalom
f24	Pontos, önálló munkavégzés		

Forrás: Saját vizsgálat

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 KMO teszt értéke minden futtatás esetén lényegesen meghaladta 0,5-öt (átlagosan 0,854), míg a Bartlett tesztek minden esetben szignifikánsak voltak. A kommunalitás értéke 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 (2. táblázat).

2. 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 **varianciaanalízis** 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 hivatalok és a profit szféra megkérdezetteinek 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 fentiekén 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 vizsgálatokat is végeztem. 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 százalékára 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).

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). 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 3. táblázatnak megfelelően alakultak.

3. 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
Elvart magatartások értékelése	0,883	0,868
Elvart eredmények értékelése	0,901	0,892
Elvart 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

A **diszkriminancia-analízis** két, vagy több csoport szétválasztására alkalmas módszer több kvantitatív változó együttes figyelembevétel 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, vállalati szférát és a polgármesteri hivatalokat. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen jellemzők mentén különböztethető meg a két szféra a leginkább egymástól.

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

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 4. táblázat szemlélteti. WOODCOCK ÉS FRANCIS (1982) kérdőíve alapján hoztam létre a saját szerkesztésű kérdőívemet. A kérdőív helyes felvételét a A Gátló Tényezők Felmérésének Módszerleírása (1989) biztosította.

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

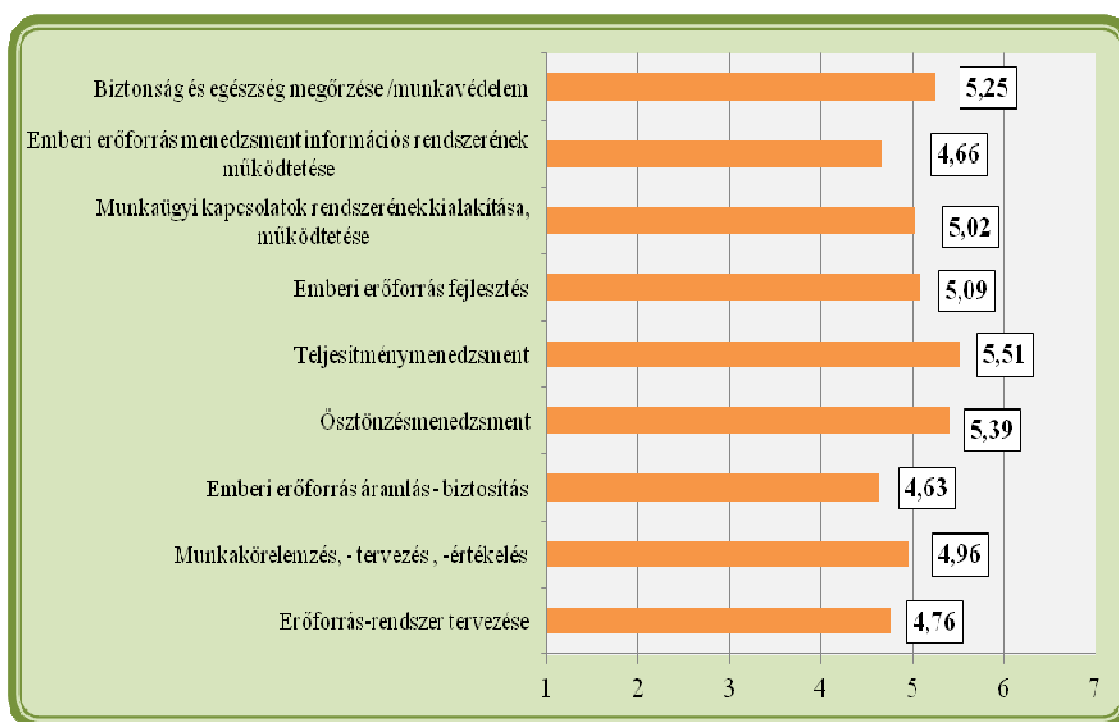
A kritikus gátló tényezők felmérése
A vezetői belátás hiánya, a vezetői filozófia problémái
Gyenge vezetői készségek, feladat-meghatározás problémái
Alacsony betanítói képesség, teljesítményértékelés problémái
Szervezeti gátló tényezők felmérése
Gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humánerőforrás 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

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 alátámasszam megállapításaimat. A kiértékelést külön profitorientált szervezetekre és polgármesteri hivatalokra is elvégzem, így lehetőség lesz az eltérések megállapítására, amit chi-négyzet elemzéssel támasztok alá.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI

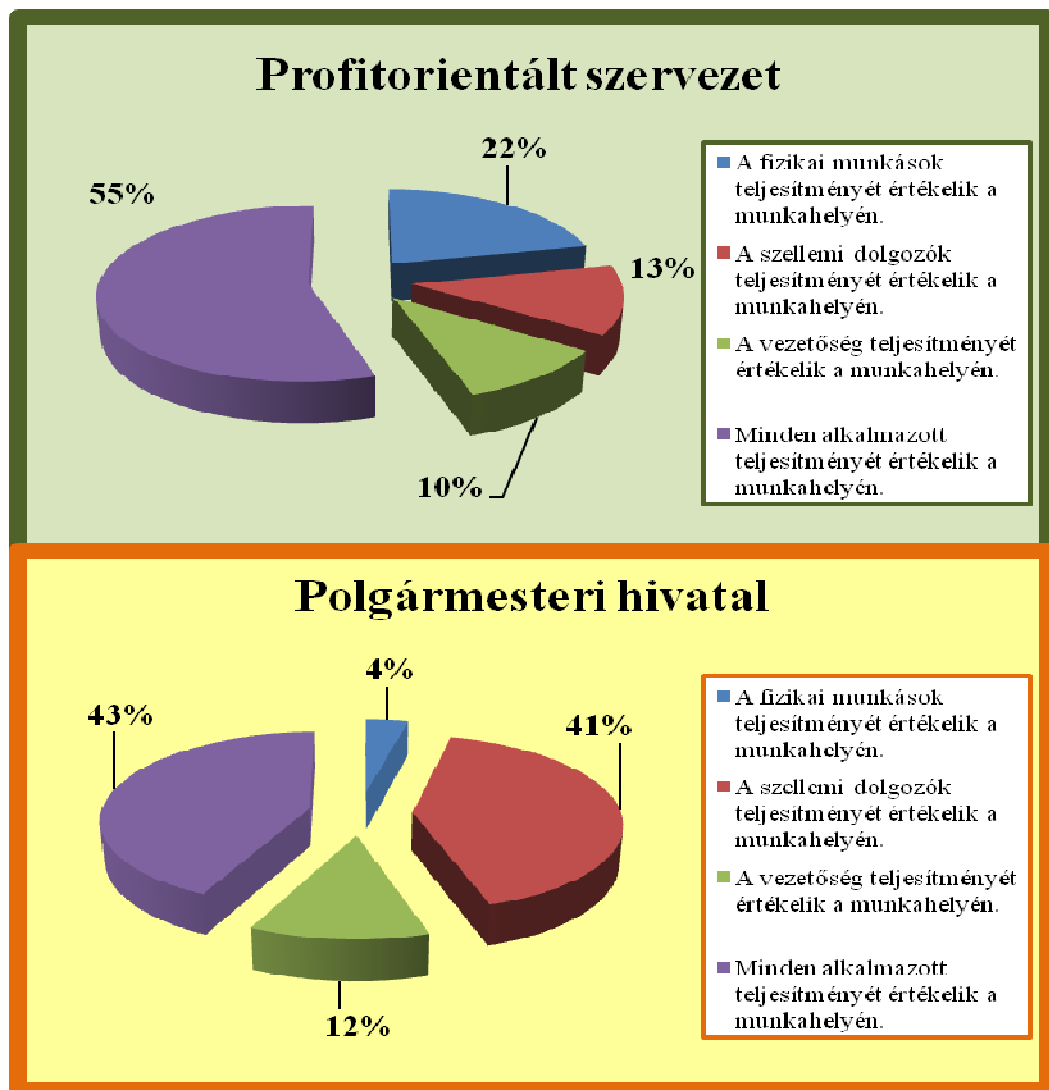
Vizsgálataimat a teljesítménymenedzsment területén a versenyszférában és a polgármesteri hivatalokban végeztem. Kutatásom kiindulópontja az volt, hogy felmérjem, hol helyezkedik el a teljesítménymenedzsment az EEM funkciók között. Kiemelendő a teljesítménymenedzsmentnek tulajdonított kimagasló szerep. A profit szféránál a legfontosabb, a polgármesteri hivataloknál a második legfontosabb tényezőnek számít a többi EEM feladat mellett (3. ábra).



3. ábra: **Emberi erőforrás menedzsment tényezőinek értékelése a teljes mintára nézve**

Forrás: Saját vizsgálatok

Az értékeltek körével kapcsolatban összességében megállapítható, hogy sem a profitorientált szervezetekben, sem a polgármesteri hivatalokban nem terjedt el teljes körben az, hogy minden alkalmazottra kiterjessék a teljesítményértékelő rendszert (4. ábra). A vizsgált profitorientált szervezetek alkalmazottai véleménye alapján megállapítható, hogy 55%-uk véli úgy, hogy teljesítményértékelést minden dolgozónál alkalmaznak az adott munkahelyen, a polgármesteri hivatalok esetén ez az arány 43%.



4. ábra: Az értékeltek köre

Forrás: Saját vizsgálatok

A teljesítményértékelés gyakoriságát tekintve megállapítható, hogy a profit szférában a leggyakrabban évente értékelnek (44%), majd ezt követi a negyedéves (26%) és féléves (12%) értékelés. A polgármesteri hivataloknál döntően (89%) évente történik a teljesítményértékelés. Az alkalmazott teljesítményértékelő módszerek vizsgálata során azt az eredményt kaptam, hogy a profitorientált szervezeteknél a legelterjedtebb módszer a munkanorma, a célközpontos vezetés, a kötetlen formájú jelentés és a kritikus esetek módszere. A polgármesteri hivataloknál a magatartásformákkal jellemzett osztályozó skálát és a célközpontos vezetést jelölték meg a legtöbben. A 360°-os értékelés súlya mindkét szférában nagyon alacsonynak tekinthető. A profitorientált szervezeteknél a leginkább a közvetlen felettes értékeli (32%), majd őket követi az önértékelés (25%), illetve a felsőbb szintű vezetés (23%). A polgármesteri hivataloknál döntően a közvetlen felettesre (56%) és a felsőbb szintű vezetésre (26%)

hárul a teljesítményértékelés feladata. Mindkét szférában kicsi a súlya a humán osztály munkatársainak a bevonásának, az értékelő központoknak és a 360°-os értékelésnek.

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 beszélgetés legfontosabb célja a munkafeladatokkal kapcsolatos problémák feltárása és azok lehetséges megoldása. A második legfontosabb cél, hogy lehetőség nyílik 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 kapott különbségeket az 5. táblázat foglalja össze.

5. 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

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. 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 beosztottaknál kisebb súllyal veszik figyelembe a problémák jelzését és a javaslattevés 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 középsővezetők a legtöbb tényező mentén a minta átlagához közeli pontokat adtak.

A foglalkoztatottak száma szerinti különbségek a 6. táblázatban láthatóak.

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

<i>Főkomponens</i>	<i>Foglalkoztatottak száma (fő)</i>				<i>Szignifikancia</i>
	<i>1-9 fő</i>	<i>10-49 fő</i>	<i>50-249 fő</i>	<i>250 fő felett</i>	
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 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 polgármesteri hivatalok és a vállalatok teljesítménymenedzsment rendszerében fellépő különbségeket a 7. táblázat tartalmazza.

7. 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 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 az 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 vállalatoknál 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 vállalatok esetén. Az polgármesteri hivatalok beosztottai a mintaátlaghoz képest elégedettebbek a munkakörükkel.

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 (8. táblázat).

8. 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

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 (9. táblázat).

9. 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 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 (10. táblázat).

10. 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 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 (11. táblázat). 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.

11. 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
<i>Teljesítményorientált szervezeti kultúra (f6)</i>	<i>0,29</i>	
<i>Elkötelezett vezetés (f7)</i>	<i>0,19</i>	
<i>Adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése (f14)</i>	<i>0,17</i>	
<i>Teljesítmény szerinti bér, juttatás, ösztönzés (f17)</i>	<i>0,41</i>	
<i>Teljesíthető, reális teljesítménycélok (f31)</i>	<i>0,19</i>	
<i>Munkaköri leírások felülvizsgálata (f16)</i>	<i>-0,28</i>	Polgármesteri hivatal
<i>Adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok (f34)</i>	<i>-0,15</i>	
<i>Az értékelő interjú humánus légköre (f39)</i>	<i>-0,28</i>	
<i>Munkaköri elégedettség (f41)</i>	<i>-0,23</i>	
Önképzés, előrehaladás (f45)	-0,29	

Forrás: Saját vizsgálatok

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 kérdőív 42 itemet tartalmaz. 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 12. táblázat a gátló tényezők felmérésének eredményeit összegzi a két szférát külön bontva.

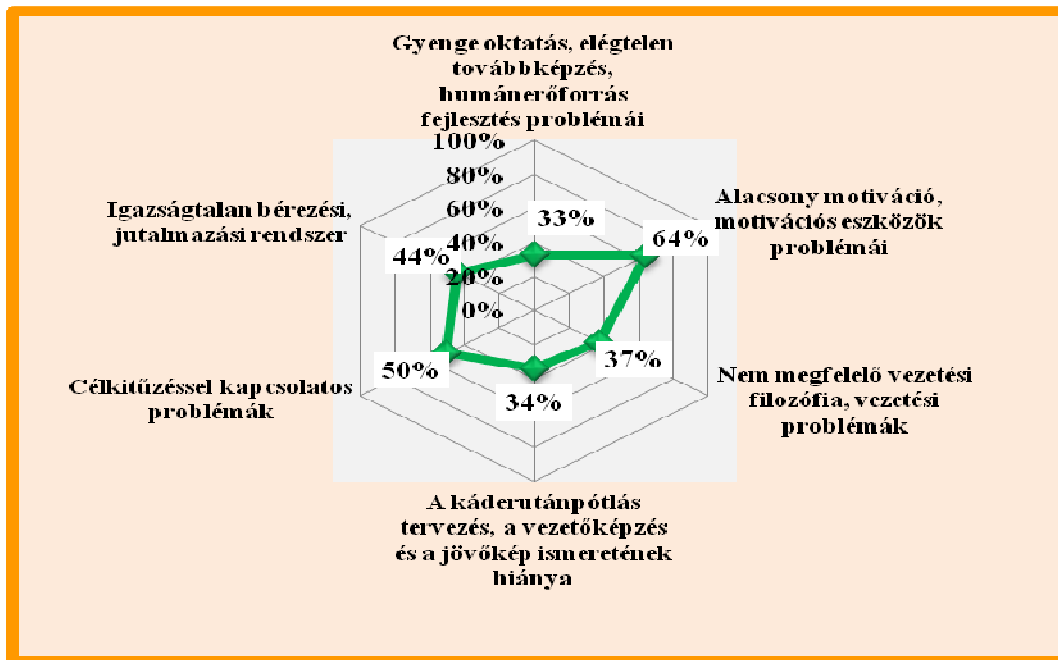
12. táblázat: A gátló tényezők felmérésének eredménye a polgármesteri hivataloknál és a profitorientált szervezeteknél

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 táblázat utolsó oszlopa 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.

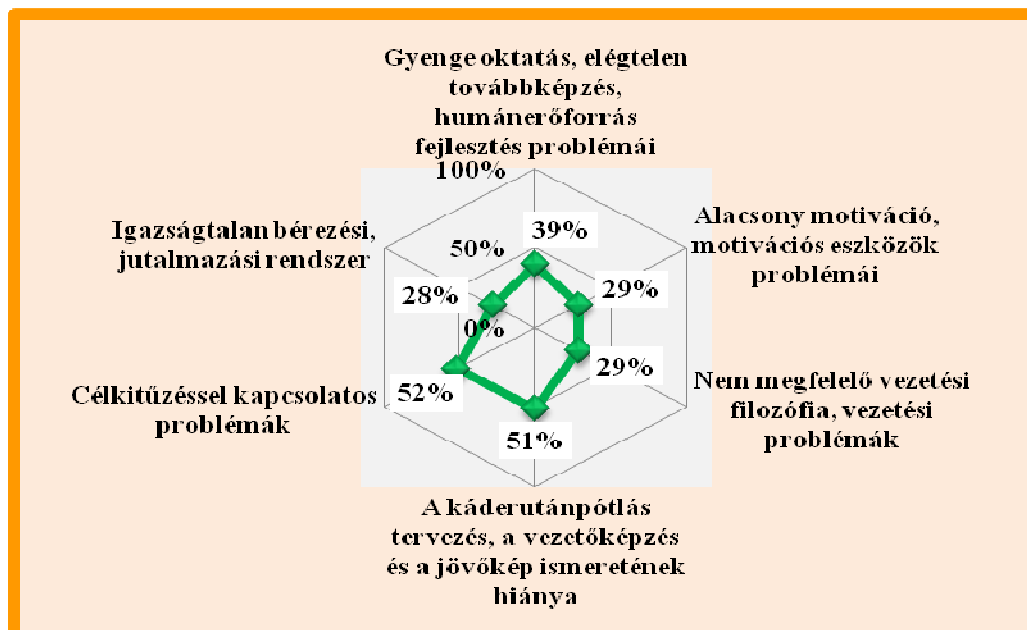
A gátló tényezőket összefoglalva megállapítható, hogy a polgármesteri hivatalok esetén a legfontosabb, hogy az alacsony anyagi motivációt nem tudják megfelelően összekapcsolni a teljesítménymenedzsment rendszerrel. Ide tartozik az is, hogy az emberek valójában nem kapnak részletes magyarázatot arra, hogy a teljesítményüket mennyire értékelik. Sokan úgy vélik, hogy nincsenek valódi ösztönzők arra, hogy növeljék a teljesítményüket (5. ábra).



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

Forrás: Saját vizsgálatok

A profitorientált szervezeteknél a legnagyobb gondot az ismeretlen jövőkép és ezen keresztül a bizonytalanság okozza. Ez abban nyilvánul meg, hogy az interjúalanyok magas százalékban adták azt a választ, hogy nem érzik biztosnak hosszabb távon a munkahelyüket (6. ábra).



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

Forrás: Saját vizsgálatok

Mindkét szférában megfigyelhetők a célkitűzési problémákkal kapcsolatos gátló tényezők. Ezek a problémák adódhatnak a nem megfelelő célkitűzésből, vagy abból, hogy az egyéni célok nem esnek egybe a szervezet célkitűzéseivel.

A kapott eredmények alapján beigazolódott, hogy alapvető eltérések vannak a profitorientált szervezetek és a polgármesteri hivatalok teljesítménymenedzsment rendszerében. Mindkét szférában találtam hiányosságokat, gátakat, de azt is ismertettem, hogy a teljesítménymenedzsment az EEM funkciók közül kiemelten fontos szerepet tölt be, így valószínűsíthető, hogy a szervezetek és polgármesteri hivatalok is próbálkoznak egy jól működő rendszer létrehozásával, illetve egy már működő rendszer javításával.

4. AZ ÉRTEKEZÉS 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 javaslattétel 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.

5. AZ EREDMÉNYEK ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

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. Érdeemes 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.

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

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. BÁCSNÉ B. É. (2009): Az időtényező szerepe a vezető és a szervezet működésének eredményességében. Doktori értekezés, Debrecen, 190. p.
2. BARTA, Á. (2004): A vezetők helyzetének és vezetői kompetenciáinak többtényezős analízise a mezőgazdasági részvénytársaságokban. Doktori értekezés, Debrecen, 172. p.
3. BERDE CS. (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények, 2010/1. szám. pp. 7-13.
4. DAJNOKI K. (2006): Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen. 182. p.
5. 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.
6. DONNELLY, H. D.– GIBSON, J. L. – IVUSICEVICK, J. M. (1992): Fundamentals of Management, Homewood, Irwin, 656. p.
7. GÁLYÁSZ J. (2007): Minőségügyi rendszerek, módszerek élelmiszer-gazdasági alkalmazásának humán aspektusai és lehetőségei, Doktori értekezés, Debrecen, 145. p.
8. JUHÁSZ CS. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 158. p.
9. MALHOTRA, N. K. (2009): Marketingkutatás. Akadémia Kiadó, Budapest, 832. p.
10. SZABADOS GY. (2008): Csoportmenedzsment az agrárgazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 148. p.
11. SZILÁGYI B. (2009): A szervezeti kultúra és a dolgozói attitúd összehasonlító vizsgálata mezőgazdasági vállalkozásokban. Doktori értekezés, Debrecen, p. 176.
12. TERJÉK L. (2010): A munkavédelem biztonsági kultúrájának vizsgálata Hajdú-Bihar megye mezőgazdasági szervezeteiben. Doktori értekezés, Debrecen, 193.p.
13. VÁNTUS A. (2006): Tehenészeti telepek munkaszervezési tartalékainak feltárása, Doktori értekezés, Debrecen, 195. p.
14. WOODCOCK, M. - FRANCIS, D. (1982): Unblocking Your Organization. University Associates, La Jolla, 274. p.
15. WOODCOCK, M. - FRANCIS, D. (1988): A felszabadult menedzser. Novotrade Rt., Budapest, 271. p.

7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

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 1789-22IX – 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 közsférában 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 közszférában 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: Hagymányok 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.p., 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.p., 2010. november 12.