

Emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok profitorientált és közszférában működő szervezeteknél

Gergely Éva

Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma,
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Debrecen
gergelyeva@agr.unideb.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A humán erőforrás menedzsment területéről a teljesítménymenedzsmentet mutatom be, melyet piaci környezetben működő szervezeteknél és a közszférában is vizsgáltam. A témaválasztásom indoka, hogy a teljesítménymenedzsment az utóbbi időben Magyarországon is az érdeklődés középpontjába került.

A magánszektor és közszféra szervezeteihez tradicionálisan kapcsolódó értékrendszer alapvetően eltérő, ami a szervezet, a vezetés és az emberi erőforrások menedzselési környezetének lényegi különbségeit eredményezte. Ezekben belül a teljesítménymenedzsment rendszerüket próbáltam feltárni és összehasonlításukkal következtetéseket levonni. A vizsgálataimat profitorientált és közszférában tevékenykedő szervezeteknél végeztem.

A teljesítménymenedzsment a modern emberi erőforrás gazdálkodás egyik központi területe, hiszen bármely szervezet esetében a sikeres működés alapfeltétele, hogy erőforrásait a lehető leghatékonyabban működtesse, illetve fejlessze. A teljesítménymenedzsment egy lehetőség a szervezet és a munkavállaló részére, hogy egy bizonyos időszakra vetítve közösen áttekinthessék a kitűzött célok teljesítését, a teljesítéseket akadályozó, illetve segítő tényezőket. Az eredmények ismeretében a munkavállaló és a vezető újabb reális és elérhető célokat tűznek ki az elkövetkezendő időszakra. A teljesítményértékelés különösen azokban a munkakörökben fontos, ahol a teljesítmény nem mérhető egyértelműen.

A teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos vizsgálataimat megfigyeléssel, adatgyűjtéssel végeztem. Kérdőíves felmérést alkalmaztam az adatok begyűjtéséhez, ill. mélyinterjúkat készítettem, személyesen elbeszélgettem több dolgozóval is. A kérdőív egyéni adatfelvételi lapból és teljesítménymenedzsment kérdőívvel áll.

A begyűjtött adatokat számítógép segítségével dolgoztam fel és grafikus úton jelenítettem meg. Statisztikai módszerek alkalmazásával is végeztem vizsgálatokat, melyekkel mélyebben megismerhettem az egyes szervezeteket és több összefüggést tárhattam fel.

Kulcsszavak: teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés, profitorientált szervezet, közszféra

SUMMARY

I introduce the performance management from the area of human resource management that I examined at organizations operating in market environment and in the public sphere as well. The reason of my choice of subject is that the performance management got into the centre of interest also in Hungary lately.

The scale of values connecting traditionally to the organizations of the private and public sphere is different vitally,

what affected substantive differences of the organization, the management and the human resources management environment. Within these I tried to reveal their performance management system and with their comparison to draw conclusions. I did my surveys at profit oriented organizations and at organizations operating at the public sphere.

Performance management is one centre field of modern human resource managing, as the basis of the successful functioning of any company is the possibly most effective operation of its resources. Performance management is a possibility for the company and for the employer to overview the realization of the determined aims and the factors that block or promote accomplishments. Considering the results, the employee and the manager could determine subsequent realistic and accessible aims for the following period. Achievement management is extremely important in those positions where achievement could not be measured accurately.

I carried out my surveys according to performance management by observation and data acquisition. I applied questionnaire survey to collect data, or rather made deep interviews; I talked personally with more employees as well.

The questionnaire consisted of one data format and performance management questionnaire. I processed the gathered data by computer and visualized graphically. I also did examinations by using statistic methods, by which I was able to get to know the certain organizations deeper and thus it was possible for me to reveal more connections.

Keywords: performance management, performance valuation, profit-oriented companies, public sphere

BEVEZETÉS

Az elmúlt időszak társadalmi-gazdasági változásai jelentős módon átalakították a „munka világát”. Hazánkban a piactudományra való áttérés, a magánosítás nemcsak a vállalatok, vállalkozások formáinak, működés módjának megváltoztatását igényelte, hanem az egyes funkcionális részterületek fejlesztését és újjáalakítását is. Az emberi erőforrások hatékony alkalmazásának, kezelésének területén is megjelent az ember új módszerek, eljárások bevezetésével a vállalati gyakorlatban. A hazai átalakulási folyamatok következményeként a humán menedzsment középpontba került és felértékelődött (Gyökér, 1999).

A vállalatok többségének vezetésére és a személyzeti vagy humánpolitikai osztályra (csoportra) vár még az a feladat, hogy olyan humánmenedzsment-eljárásokat, -technológiákat 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 munkavégését, 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).

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, 1998).

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).

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

A jól szervezett és végrehajtott teljesítményértékelés erősítheti mind az értékelő, mind az értékelt motivációját és teljesítményét, valamint nagymértékben hozzájárulhat az egyéni fejlődéshez éppúgy, mint a szervezeti célok eléréséhez. Kiegészítésképpen erősítheti a kommunikációt és azt érezteti az alkalmazottal, hogy a szervezet értékeli őt.

A magánszektor és közszféra szervezeteihez tradicionálisan kapcsolódó értékrendszer alapvetően eltérő, ami a szervezet, a vezetés és az emberi erőforrások menedzselési környezetének lényegi különbségeit eredményezte. Ezeken belül a teljesítményértékelési rendszerüket próbáltam feltárni és összehasonlításukkal következtetéseket levonni.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A teljesítményértékelés különböző technikáinak alkalmazásával szerzett több évtizedes tapasztalatok után a 90-es években egy új eljárás jelentkezett és vált népszerűvé a fejlett gazdaságú nyugati

országokban. Ez a rendszer központi elemeként megtartja ugyan a teljesítményértékelést, de annál komplexebb, több, mind céljában, mind eszközeiben. Ez a teljesítménymenedzsment. Habár az azonos megnevezés mögötti szervezeti gyakorlat természetesen mutat eltéréseket is, a definiálásával, körülírásával próbálkozó szerzők általában az alábbi közös jellemzőket emelik ki, mint olyanokat, amik az 1990-es évek jól tervezett TM stratégiáit megkülönböztetik elődeiktől:

- A TM olyan integratív folyamat, amely a szervezeti, team és egyéni célokhoz más emberi erőforrás területeket is hozzákapcsol.
- Elsősorban a vezetési hierarchia által működtetett folyamat és nem csupán a személyzeti részleg adminisztratív feladatainak egyike.
- Középpontjában a kompetenciafejlesztésen és képesség-felzabarádításon alapuló teljesítmény-megerősítés áll.
- Alapul szolgál a teljesítményhez kapcsolódó bérezési, javadalmazási döntésekhez (Armstrong, 1994).

Az értékelés a feladatok teljesítésének áttekintésével kezdődik. Ha abból indulunk ki, hogy a teljesítményértékelés alapvető célja a teljesítmények növelése, akkor könnyen belátható, hogy a pozitív gondolkodás az értékelés egész folyamatában nagy segítséget jelenthet. Ennek megfelelően a feladatok áttekintését követően nem csak arra kell keresni a választ, hogy egyes feladatok teljesülésének elmaradása, vagy nem elvárt színvonala miből adódik, hanem arra is, hogy mi tette lehetővé a teljesítmény elérését. Ez a megközelítés arra próbálja meg felhívni a figyelmet, hogy nem csak hibáinkból, de eredményeinkből is kell tanulnunk.

Szintén a pozitív gondolkodásmódot tükrözi az a megközelítés, amely nem arra helyezi a hangsúlyt, hogy a gyenge pontokat hogyan lehet megszüntetni, hanem inkább arra, hogy milyen erősségeket lehet még jobban kihasználni. Itt természetesen nem arról van szó, hogy ne lenne szükség a gyenge pontok hatásának csökkentésére, felszámolására, de ennél fontosabb, előbbre való az erősségek további kiaknázása. A teljesítmény növelésének alapja az erősségek jobb kihasználása, eszköze viszont a személyes lehetőségek további kibontakoztatása. Így ezekre is ki kell terjednie az értékelés folyamatának.

Az értékelés folyamata a fejlesztési intézkedések megfogalmazásával és közös célkijelöléssel zárul. Fontos, hogy mind a fejlesztési intézkedések, mind pedig a közös célkijelölés során rögzítsük azokat a feltételeket, amelyeket az érintett feleknek kell biztosítani. Ezek előzetes rögzítése nagymértékben egyszerűsíti és egyértelműbbé teszi a következő értékelést.

A teljesítményértékelés elemei a következők: értékeltek körének meghatározása, értékelők körének meghatározása, a teljesítményértékelés kritériumai, módszerek, technikák kiválasztása, az értékelési eredmények ismertetése (Dienesné, 1999).

A munkakörök többségénél az eredmény nem – vagy csak túl hosszú távon – ragadható meg. Ilyenkor

az eléréséhez vezetőknek feltételezett magatartásformákat, tevékenységeket és/vagy az azt lehetővé tevő személyiségjellemzőket, kompetenciákat értékelik (Karoliny et al., 2004).

Az értékelési rendszereket csoportosíthatjuk aszerint, hogy az értékelést formális vagy informális úton hajtjuk végre. Az informális értékelés sokkal inkább népszerű, mint a formális, és bizonyos előnyökkel jár. Ilyen előny az, hogy az informális rendszer folyamatosan működtethető, ennek megfelelően a visszajelzés gyorsabb és hatékonyabb. Ha a dolgozó hibát ejt, azt azonnal lehet a számára jelezni, nem kell megvárni, hogy egy hibás munkamozdulat, vagy egy rossz szokás rögződjön. Az informális teljesítményértékelés esetében lényegesen kisebbek azok a szorongások, amelyek a dolgozóban egy megmérettetés során feltorlódnak.

A formális értékelés előnye az, hogy az értékelés egységes szempont szerint végezhető el, csökkenthető a szubjektív megítélés veszélye. Írásbeli értékelés, melyet szisztematikusan és szabályos időközönként hajtanak végre (Anderson, 1993). Az eredmények összehasonlíthatóak, és az értékelés pontosabban dokumentálható. Ennélfogva a teljesítmények alakulása hosszútávon nyomon követhető. Bizonyos módszerek csak formális úton végezhetőek el, így gazdagabb módszertani eszköztár vehető igénybe. A formális értékelést rendszerint évente vagy félévente, illetve egy-egy nagyobb munkafeladat befejezése után végezzük el. A formális értékelés nagy veszélye, hogy az értékelés nagyon gyakran alig több, mint a formanyomtatványok bürokratikus kitöltögetése, és fennáll a veszély, hogy az egész értékelés indifferens módon fenntartási rendszerre válik, amelyre a szakértők csak azzal reagálnak, hogy állandóan módosítják, igazítják és változtatják a használandó formanyomtatványokat.

A fentekből is kitűnik, hogy nincs egyedüli üdvözítő megoldás. Általában a vállalatok mind a formális, mind az informális formát együttesen – illetve annak valamilyen kombinációját – használják, a szervezet és az egyes munkakörök sajátosságainak megfelelően (Kiss, 1994). A technikák választhatósága nagymértékben függ a munka, a feladat rutinjellegétől, illetve az alkalmazottak jellemzőitől (Milkovich és Glueck, 1986). Vannak, akik összefüggést vélnek felfedezni az üzleti stratégia típusai és az azokat sikeresen támogató teljesítményértékelési eljárások között is (Antony et al., 1996).

A teljesítményértékelési folyamatban két perspektívát kell megkülönböztetni: az egyik értékelő, a másik fejlesztési jellegű (Anderson, 1992). Az eredmény alapú értékelés az értékelt személy egy adott időszak alatti teljesítményének elbírálását jelenti. A bírálat az értékelt személy teljesítményének a korábban meghatározott célkitűzésekkel, vagy a felvételi követelményekben meghatározott egyéb operatív ismérvekkel történő összehasonlítást követően születik. Az ilyen jellegű értékelés összefügghet a külső elismeréssel, mint pl. a fizetéssel.

A fejlesztési célú értékelés megpróbálja meghatározni az értékelt személy lehetőségeit a jövőbeni teljesítmény szemszögéből, mely összefügghet a szakmai karriertervezéssel és a vezetői előléptetés megfontolásával. A módszer fő célja annak megállapítása, hogy az érintettnek mely irányú ismereteit és készségeit kell fejleszteni. Miután ez megtörtént, megfelelő fejlesztési célkitűzéseket kell megállapítani (Dienesné, 2005).

Mivel szükség van arra, hogy az érintettet őszintén és nyíltan tájékoztassuk az értékelés során megállapított személyi hiányosságairól és a teljesítményét akadályozó tényezőkről, ezért az ilyen jellegű értékelésnél nagyfokú nyíltságra, és az értékelő és az értékelt személy közötti kölcsönös tiszteletre van szükség, és kerülendő a korlátozó bürokratikus irányítás is (McKenna és Beech, 1998).

A teljesítményértékelés választ nyújthat arra a kérdésre, hogy „mit tegyünk az alkalmazottakkal a közeljövőben” az egyéni és szervezeti siker érdekében. A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése. Ezzel a tevékenységgel egyszerre több cél érhető el:

- szolgálja a teljesítmények fokozását;
- visszacsatolást nyújt az alkalmazottnak munkájuk minősítéséről, és ezzel növeli a motivációt;
- elősegíti a képzési igények megfogalmazását;
- lehetővé teszi az emberekben rejlő potenciális képességek felismerését;
- megmutatja, hogy a szervezet mit vár el az egyénektől;
- karriertervezés eszköze lehet;
- a bér, a jövedelem megállapítás alapja lehet;
- információkat nyújt a munkakörrel kapcsolatos problémákról és azok megoldásáról.

Eredményei felhasználhatók a következő időszak (pl. év) feladatainak meghatározására, a kiválasztási folyamat hatékonyságának felmérésére, a humánerőforrás-tervezésre és az utánpótlási tervek kialakítására.

Az utóbbi évtizedben átfogó, minden alkalmazotti körre kiterjedő értékelőrendszereket dolgoztak ki, így a teljesítményértékelési rendszer a szervezeti kultúra megerősítésének fontos eszköze, ezért a minden alkalmazottra kiterjesztett rendszer ebből a szempontból különösen előnyös (Gyökér, 1999).

ANYAG ÉS MÓDSZER

A teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos vizsgálataimat megfigyeléssel, adatgyűjtéssel végeztem. Kérdőíves felmérést alkalmaztam az adatok begyűjtéséhez, ill. mélyinterjúkat készítettem, személyesen elbeszélgettem több dolgozóval is. Mindegyik szervezetenél a vezetők és az alkalmazottak egyaránt közreműködőek voltak. A kérdőíveket egyénileg töltötték ki a dolgozók, akik értékelték az állításokat, illetve a kérdésekre adott válaszok megjelölésével segítették a munkámat.

A vizsgálati minta elemzése során megállapításokat tettem, illetve következtetéseket vontam le. A begyűjtött adatokat számítógép segítségével dolgoztam fel, és grafikus úton

jeleníttem meg. Statisztikai módszerek alkalmazásával (SPSS) többféle vizsgálatot végeztem, melyekkel mélyebben megismerhettem az egyes szervezeteket és több összefüggést tártam fel.

SAJÁT VIZSGÁLATOK

Általános adatok kiértékelése

Az eredmények ismertetését az egyéni adatfelvételi lappal kezdem. Összehasonlításokat végeztem a két szférához tartozó néhány szervezet között. A szervezetnél eltöltött munkaévek számának átlagát vizsgálva elmondható, hogy a legmagasabb a közszférában működő szervezetnél tapasztalható, hiszen sok dolgozó már a cég megalakulásától kezdve alkalmazásban áll. Emiatt érthető az is, hogy ennél a cégnél dolgozik a legtöbb olyan alkalmazott, akinek a jelenlegi az első munkahelye.

A bérezési rendszert vizsgálva megállapítható, hogy az általam vizsgált profitorientált szervezetek meghatározott munkakörök esetén szívesen alkalmaznak a teljesítményhez kötött bért. A közszférában az alkalmazottak mindegyike havi bérezésben részesül. Az 1. táblázat ezeket a különbségeket szemlélteti.

A vizsgált szervezetek alkalmazottai által kitöltött kérdőíveket statisztikai módszerekkel (SPSS) elemeztem.

A következő elemzéshez a Spearman módszert alkalmaztam, az eredmény a 2. táblázatban látható. Azt vizsgáltam, hogy van-e eltérés a nem és a munkahely-változtatások okai között.

A nullhipotézis a következő: A nemek között nincs különbség a munkahely-változtatások okát tekintve. A következő táblázatból leolvasható, hogy a Pearson Correlation 0,76, tehát a munkahely-változtatás oka szorosan függ a nemtől. Ha a korrelációs együttható 0,7-0,9 között található, akkor a kapcsolat erősnek bizonyul, mint jelen esetben is. A Sig. értéke 0,05 alatt van, hiszen 0,000, ezért az eltérés nem a véletlennek tulajdonítható. A nullhipotézist elvethetjük. Az alternatív hipotézis a következő: a munkahely-változtatás oka erősen függ a nemtől.

1. táblázat

Összehasonlítás az egyéni adatfelvételi lap alapján

Versenyszféra(1)		Közsféra(2)
alacsonyabb(6)	Az eltöltött munkaévek számának átlaga(3)	magasabb(7)
magasabb(7)	Munkahely-változtatások száma(4)	alacsonyabb(6)
teljesítményhez kötött bér (meghatározott munkakör)(8)	Bérezési rendszer(5)	havi bérezés(9)

Forrás: Saját vizsgálat(10)

Table 1: Comparison based on the results of single date sheets Computed market(1), public sphere(2), average number of employment years(3), the number of workplace switches(4), salary system(5), lower(6), higher(7), performance determined salary (determined scope of duties)(8), monthly salary(9), source: own research(10)

2. táblázat

A munkahely-változtatások oka és a nem kapcsolata

		Nem(1)	Munkahely-változtatások oka(2)
Nem(1)	Korrelációs együttható(3)	1,000	,760
	Szignifikancia(4)	.	,000
	N	40	17
Munkahely-változtatások oka(2)	Korrelációs együttható(3)	,760	1,000
	Szignifikancia(4)	,000	.
	N	17	17

Forrás: Saját vizsgálat(5)

Table 2: The correlation between gender and the reasons for switching jobs

Gender(1), the reasons of switching jobs(2), correlation coefficient(3), sig.(4), source: own research(5)

Az Frequencies menüponton belül a munkahely változtatásának okát vizsgáltam. A táblázatban szerepel a Missing, ami annak köszönhető, hogy a vizsgálatba bevont dolgozók közül vannak olyanok, akiknek jelenlegi munkájuk az első, tehát nem jelöltek meg semmit; ők 57,5%-ot tesznek ki. A fennmaradó 42,5% a Total sorban található. A Valid Percent oszlopban azokat az alkalmazottakat vettem 100%-nak, akik már valamilyen okból változtattak munkahelyet. A Cumulative Percent mindig az előtte lévő okhoz tartozó értékkel növekszi, így az utolsó oknál 100%-ot kell adnia. Mindezek szemléltetésére a 3. táblázat szolgál.

Teljesítménymenedzsment kérdőív kiértékelése

A továbbiakban 100%-nak tekintem a dolgozóknak azon csoportját, amely esetén a munkáltató teljesítményértékelést végez, vizsgálataim is ezen alkalmazottakra terjedt ki.

A teljesítménymenedzsment folyamata a profitorientált szervezeteknél

Először a profitorientált szervezetek értékelési folyamatát ismertetem. Az 1. ábra szemlélteti a folyamatot.

A munkahely változtatások oka

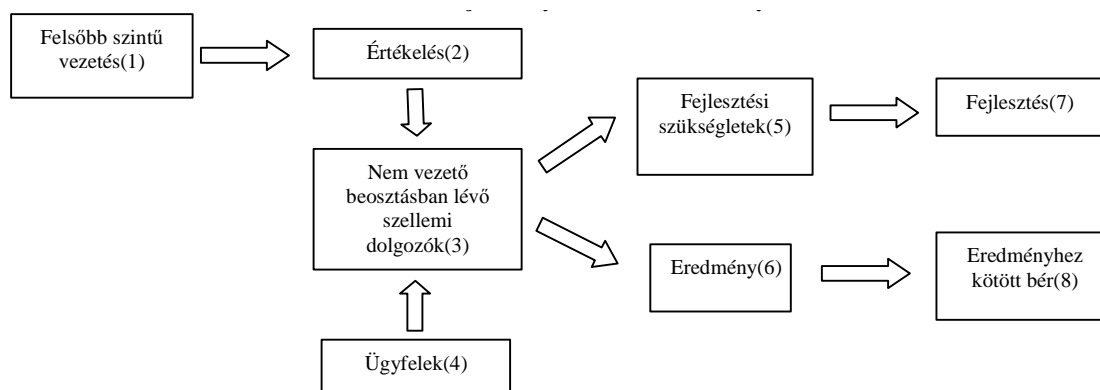
	Gyakoriság(7)	Megoszlás(8)	Tényleges megoszlás(9)	Kumulált megoszlás(10)
alacsony fizetés(1)	7	17,5	41,2	41,2
átszervezés(2)	3	7,5	17,6	58,8
rossz munkahelyi légkör(3)	5	12,5	29,4	88,2
családi körülmények(4)	2	5,0	11,8	100,0
összesen(5)	17	42,5	100,0	
hiányzó adat(6)	23	57,5		
Összesen(5)	40	100,0		

Forrás: Saját vizsgálat(11)

Table 3: The reasons of switching jobs

Low salary(1), reorganization(2), bad company atmosphere(3), family circumstances(4), total(5), missing(6), frequency(7), percent(8), valid percent(9), cumulative percent(10), source: own research(11)

1. ábra: Teljesítménymenedzsment a versenyszférában



Forrás: Saját vizsgálat(9)

Figure 1: Performance management at profit oriented organizations

Top management(1), valuation(2), professionals not involved in management(3), clients(4), development needs(5), result(6), development(7), performance determined salary(8), source: own research(9)

A kérdőíves kiértékelés alapján elmondható, hogy a szellemi dolgozók képezik a teljesítményértékelés bázisát, akiket a felsőbb szintű vezetés értékeli. A teljesítményértékelés alapvető célja az értékelés, azonban már megjelenik a fejlesztő célú értékelés is. Fontos megemlíteni azt, hogy az alkalmazottakat a vezetőkön kívül az ügyfelek is értékelik. Ez olyan módon nyilvánul meg, hogyha elégedettek az ügyfelek, akkor visszatérnek a szervezethez. A vizsgált szervezetek eredményhez kötődő bért alkalmaznak (PRP). Az értékelésbe bevont dolgozók szerint a rendszer motiváló erővel bír. A bér és a teljesítmény közötti kapcsolat egyértelműen igazságosnak mondható. Az eredményhez kötött bér alkalmazását tekintve a szervezeteket alapvetően két nagy csoportba sorolhatjuk. Az első csoport esetében az értékelésbe bevont dolgozók nem rendelkeznek havi fix fizetéssel, fizetésük csak a teljesítményüktől függ. A másik csoportba tartozó szervezetek dolgozói már rendelkeznek havi fix fizetéssel, a tényleges teljesítmények az anyagi motivációt, a jutalék alapját teremtik meg. Megállapítható, hogy az alkalmazottak visszajelzés folyamán értesülnek eredményeikről. A rendszer folyamatosan működtethető, ennek megfelelően a visszajelzés gyorsabb és hatékonyabb.

Mindezekből az is következik, hogy a cég nem alkalmaz teljesítményértékelő beszélgetést, viszont annál nagyobb hangsúlyt fektet a folyamatos teljesítményt javító évközi coachingra.

Teljesítménymenedzsment a közszférában

A továbbiakban a közszférában működő teljesítménymenedzsment rendszert mutatom be. A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. tv. 2001. július 01-től hatályos átfogó módosítása szerint a munkatársak teljesítmények értékelését a munkáltatói jogkör gyakorlója köteles elvégezni. Az általam vizsgált szervezet esetében a közvetlen munkahelyi vezetőkre hárul ez a feladat, hiszen a napi munkavégzést irányító közvetlen munkahelyi vezető ismeri legjobban a köztisztviselő munkafadatait, erősségeit, gyengeségeit. A kitűzött feladatokat az értékelés elősegítése érdekében fontossági sorrendbe rangsorolták, és írásban rögzítésre is kerültek. Az értékelő lap tartalmazza a köztisztviselő adatait; a következő évre meghatározott, a munkaköri leírásokhoz kapcsolódó feladatokat és a feladatok szóbeli megbeszélésekor tett észrevételeket. A teljesítményértékelés szigorúan írásbeliséghez kötött.

Min. 3 példányban kell elkészíteni. Egy a munkáltatónál marad, egy a köztisztviselőnél, egy pedig a személyi anyag része, mely a humánpolitikai referenshez kerül.

A teljesítményértékelés a köztisztviselők számára az év elején követelményként megjelölt feladatok és a teljesítési elvárások végrehajtásának év végén való utólagos értékelését jelenti. Mindezek dokumentálására egy másik teljesítményértékelő lapot használnak a szervezetnél. Az értékelés ismertetése megbeszélés keretében történik. Az értékelő lap tartalmazza az értékelt nevét és beosztását. A meghatározott feladat értékelése „többet teljesített”, „teljesített”, vagy „nem teljesített” válaszok megjelölésével történik, majd az évi teljesítményt összegzik „kiemelkedő”, „elvárásnak megfelelő”, vagy „nem kielégítő” jelzővel.

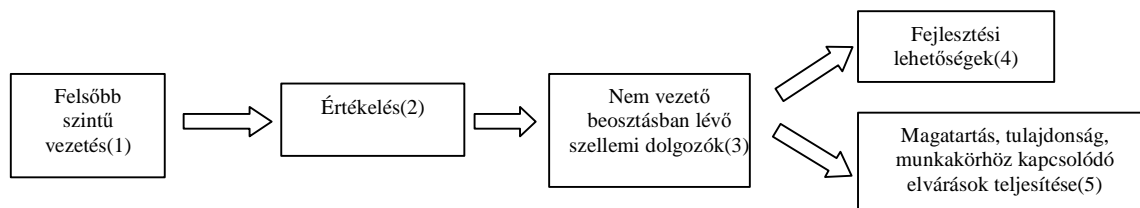
Az értékelő csoportvezető külön értékeli a magatartáselemeket, hogy azok milyen gyakran figyelhetőek meg. Ide tartozik a feladatmegoldás, az önálló munkavégzés, a munkavégzés pontossága, az együttműködés és a munkához való felelős viszony.

A szóbeli beszélgetésről emlékeztető készül. A szóbeli konzultációt mindig megelőzi a felkészülés időszaka, hiszen a köztisztviselőnek is éppúgy fel kell készülnie, mint az értékelőnek. Mindkét félnek át

kell gondolnia a teljesítménykövetelmények teljesítésével kapcsolatos esetleges problémákat, ezek hátterét. A megbeszélést megelőzően a humánpolitikai referens előkészít egy kérdéslistát, szempontrendszert a konzultáció segítése érdekében. A megbeszélés során kiemelkedően fontos a légkör, mely nem blokkolhatja a köztisztviselőt. Először az értékelt beszél, kifejti a teljesítménykövetelményekkel kapcsolatos véleményét, illetve beszámol az elvégzett feladatokról, vagy a sikertelen feladatokról és annak okairól. A beszélgetésen nemcsak a múlttól történik beszámoló, hanem a jövőre vonatkozóan is van előrelépés. Megemlítik, hogy a köztisztviselőnek milyen fejlődésre van szüksége, ehhez milyen segítséget tud a munkáltató biztosítani. Az értékelést legkésőbb a tárgyév végéig kell elkészíteni. Ha nem kerülne sor teljesítményértékelésre, annak kihatásai lennének: egyrészt pénzügyi hatása, hiszen az alapilletményt nem lehetne eltéríteni; másrészt munkaügyi hatása, mert a munkáltató megszegné kötelességét, ami munkajogi következményekkel bírna. A vizsgált szervezetnél ilyenre még nem került sor.

A közsférában történő teljesítményértékelő folyamatot a 2. ábra mutatja be.

2. ábra: Teljesítménymenedzsment a közsférában



Forrás: Saját vizsgálat(6)

Figure 2: Performance management at the public sphere

Top management(1), valuation(2), professionals not involved in management(3), development opportunities(4), the fulfilment of expectations related to behaviours, a characteristics and scope of duties(5), source: own research(6)

Egyéni szinten, formális keretek között zajlik az értékelés. A teljesítmény alapja a magatartás, melyet magatartásformákkal jelzett osztályozó skálán értékelnek. A szervezet nem működtet értékelő bizottságot. A teljesítményértékelők számára a képzések biztosítottak.

A teljesítményértékelés eredményétől függően a köztisztviselői motiválás részeként az értékelő vezető javaslatot tehet a munkáltatói jogkör gyakorlójának elismerő vagy szankcionáló munkáltatói intézkedésére. Az alapilletményt legfeljebb 30%-kal lehet megemlíni, vagy legfeljebb 20%-kal lehet csökkenteni. Az alapilletmény eltérítésére nem kötelesek. Az általam elvégzett vizsgálatok alátámasztják, hogy megfelelő költségvetési fedezet híján nem áll módjában illetménynövekedést alkalmazni, így az értékelési folyamatot, mintegy önmagáért elvégezendő, felesleges pluszt ítélik meg, nem mint egy, a teljesítmény növelését célzó vezetési eszközt.

A teljesítményhez kötött illetmény gyakorlati alkalmazása még nem forrt ki. Mindezek ellenére a rendszer működik, fejlődik és több pozitívummal is rendelkezik.

Megvizsgáltam a teljesítményértékeléssel való elégedettséget a nem függvényében. A nullhipotézisem a következő: a férfiak és a nők azonos mértékben elégedettek a teljesítményértékelés eredményével. A normalitás hiánya miatt a vizsgálat t-próbával nem végezhető el, így a megfelelő nemparaméteres eljárást, a Mann-Whitney próbát kell alkalmazni. Az eredményt az 4. táblázat tartalmazza.

Az Asymp. Sig. 0,033, tehát a nullhipotézist elvethetjük, ennek alapján pedig bebizonyosodik, hogy van különbség a nemek és az elégedettség között. A rangok átlaga alapján megállapítható, hogy a férfiak elégedettebbek a teljesítményértékelés eredményével, mint a nők.

4. táblázat

A teljesítményértékelés eredményével való elégedettség a nem függvényében

	Nem(1)	N	Rangok átlaga(6)	Rangok összege(7)
Elégedett-e az értékelés eredményével?(2)	férfi(3) nő(4) össz.(5)	22 18 40	22,55 18,00	496,00 324,00

	Elégedett-e az értékelés eredményével?(2)
Mann-Whitney U	153,000
Wilcoxon W	324,000
Z	-2,135
Szignifikancia(8)	,033

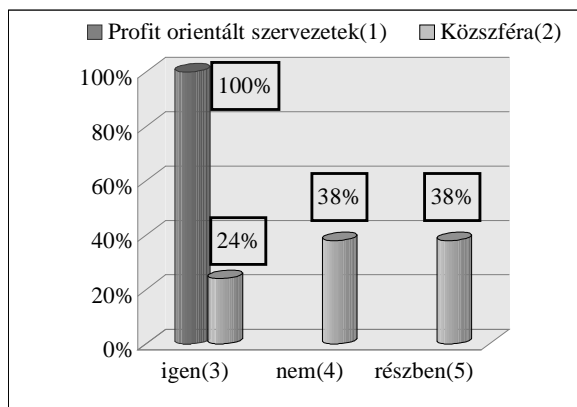
Forrás: Saját vizsgálat(9)

Table 4: Satisfaction with the results of performance management in correlation with gender

Gender(1), is he/she satisfied with the result of the assessment?(2), man(3), woman(4), total(5), mean rank(6), sum of ranks(7), Asymp. Sig.(8), source: own research(9)

A 3. ábra a két típusú szervezet alkalmazottainak válaszát tükrözi a teljesítményértékelés motiváló hatásával kapcsolatban. Eltérő válaszokat kaptam. A profitorientált szervezetek esetében minden dolgozó motiváló hatást tulajdonított az értékelésnek, ez annak köszönhető, hogy a fizetésük a teljesítményüktől függ. Ez nem mondható el a közszférában működő szervezetről, hiszen pénzügyi fedezet híján nincs lehetőség az illetmény eltérítésére.

3. ábra: Teljesítményértékelés motiváló szerepe



Forrás: Saját vizsgálat(6)

Figure 3: The motivating role of performance management Profit-oriented companies(1), public sphere(2), yes(3), no(4), partly(5), source: own research(6)

Minden valószínűség szerint nincs tökéletes, mindenki számára igazságos teljesítményértékelési rendszer, de mindenféleképpen több hasznot ér el, mintha semmilyen nem alkalmaznának a szervezetek.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

- Törekedni kell arra, hogy valamennyi dolgozó teljesítménye értékelésre kerüljön. A profitorientált szervezeteknél az értékelés csak meghatározott munkakörökre terjed ki. Mindez azzal jár, hogy a be nem vont munkaerő nem kap visszajelzést arról, hogyan értékelik a munkáját, így nem is tudja, milyen irányban kellene változtatni.
- Növelni kell a teljesítményértékelések szervezettségét és formalizáltságát. Egy jól megszervezett teljesítménymenedzsment rendszer nagyban hozzájárul a szervezet sikereihez. Az emberek eredményesebben dolgoznak, többet tanulnak, jobban teljesítenek, ha ismerik az eredményt. A hatékony teljesítményértékelés előnyei közé tartozik a dolgozók erősségeinek és gyengeségeinek a feltérképezése és a kommunikáció javulása is.
- Ahol az lehetséges, célszerű bevezetni 360°-os teljesítményértékelést, mely több szempontú, komplexebb és objektívebb képet ad az értékelt teljesítményéről, kompetenciáiról. Eredményeképpen a sok szubjektív megítélés együttese objektívebb véleményt eredményez.
- Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a rendszeres visszacsatolásokra, a teljesítményértékelő beszélgetésekre. A piaci környezetben tevékenykedő szervezet esetében előnyökkel járna, ha nemcsak az évközi folyamatos coaching lenne jelen, hanem bevezetnék a rendszeres teljesítményértékelő beszélgetést.
- A teljesítményértékelések eredményét a közszférában is jobban össze kell kapcsolni az anyagi ösztönzéssel. Egyre inkább erősödik az elvárás, hogy az állami költségvetésből finanszírozott dolgozókkal szemben is érvényesítésre kerüljenek azok a magánszférában elfogadott és működő elvárások, technikák, amelyek alapján a jó teljesítmény esetében garantálják a magasabb illetmények elérését. Többek között ezek a hatások vetették fel azt a gondolatot, hogy a közszolgálatban dolgozók illetményrendszerét is rugalmasabbá kell tenni a tradicionálisan, sok helyütt évszázadok óta kialakult, merev megoldásokhoz képest. E gondolatok jegyében születtek meg az első kísérletek arra, hogy a közigazgatás személyi állományával szemben teljesítményi célkitűzéseket és mutatókat inkorporálják az emberi erőforrás gazdálkodásban.

IRODALOM

- Anderson, G. (1992): Performance appraisal in Towers, B. (ed),
The Handbook of Human Resource Management. Oxford:
Blackwell
- Anderson, G. (1993): From Performance Appraisal to Performance
Management. Training and Development
- Antony, W. P.-Perrewé, P. L.-Kacmar, K. M. (1996): Strategic
Human Resource Management. The Dryden Press, Marcourt
Brace College Publishers
- Armstrong, M. (1994): Performance Management. Kogan Page,
UK.
- Bayer J. (1995): Vezetési modellek- vezetési stílusok. Vinton Kft.,
Budapest
- Berde Cs. (1999): Vezetési ismeretek. Egyetemi jegyzet. Vider
Plusz Bt. Kiadó, Debrecen
- Dienesné K. E (1999): Emberi erőforrás menedzsment. Egyetemi
jegyzet. Vider Plusz Bt. Kiadó, Debrecen
- Dienesné K. E. (2005): Humán erőforrás menedzsment. In:
Menedzsment (Szerk.: Berde Cs.-Láczay M.) Nyíregyházi
Főiskola
- Gyökér I. (1999): Humán erőforrás menedzsment. Hungarian
edition Műszaki Könyvkiadó
- Karoliny M-né-Farkas F.-Poór J.-László Gy. (2004): Emberi
erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és
Üzleti Kiadó Kft.
- Kiss P. I. (1994): Humán erőforrás menedzsment. Emberi
Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, II. kötet, Műhelymunkák
8. Gödöllő
- Málovics É. (2002): Vezetési ismeretek. Juhász Gyula
Felsőoktatási Kiadó, Szeged
- McKenna E.-Beech N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment.
Egyszerűbben sorozat, Panem Kft., Budapest
- Milkovich, G. T.-Glueck, F. W. (1986): Personnel/Human
Resources Management. A Diagnostic Approach. Buisness
Publications
- Pfau E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési
tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet, Debrecen
- Satterfield, T. (2003): From performance management to
performance leadership, Worldat-Work Journal, First Quarter