

**SZÉKELYFÖLDI TURIZMUS-VENDÉGLÁTÁSBAN
TEVÉKENYKEDŐ VÁLLALATOK MUNKAVÁLLALÓI
TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI, ÉRTÉKELÉSI ÉS
MENEDZSMENT GYAKORLATÁNAK VIZSGÁLATA
(KÜLÖNÖS TEKINTETTEL HARGITA MEGYÉRE)**

**STUDY OF EMPLOYEE PERFORMANCE MEASUREMENT,
EVALUATION AND MANAGEMENT PRACTICES IN
TOURISM AND CATERING COMPANIES IN
SZEKLERLAND**

(WITH SPECIAL REFERENCE TO HARGHITA COUNTY)

Lőrincz Annamária ¹

¹ Számviteli és Pénzügyi Intézet, Kontrolling Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Debreceni Egyetem,
Magyarország

Kulcsszavak:

teljesítménymérés
teljesítményértékelés
teljesítménymenedzsment
humánerőforrás
üzleti teljesítmény

Keywords:

performance measurement
benchmarking
performance management
human resources
business performance

Összefoglalás

Az ember, mint erőforrás a modern gazdaság egyik legfontosabb tényezője. Szubjektív mérési megközelítésből az üzleti teljesítménymérés alapját képezheti. A kutatás során arra keresem a választ, hogy mit mutat a vállalati gyakorlat, valamint mennyire van összhangban az elméleti megállapításokkal? A kutatás eredményei alapján a Hargita megyei vendéglátásban tevékenykedő vállalatok következetesen tudatában vannak annak, hogy a munkavállalói teljesítmény nagymértékben hozzájárul a vállalat teljesítményéhez. Épp emiatt a munkavállalóknak való iránymutatást, a teljesítmény nyomon követését, valamint a visszajelzést jelentősen fontosnak tartják. A munkavállalói teljesítmény mérése és értékelése informális formájában gyakran akár havonta is megtörténik, a standardizált, formális mérési forma viszont csak évente, amikor szükséges. Ennek gyakorisága viszont szignifikánsan nő a vállalati mérettel. A vállalatok a jelenlegi munkavállalói teljesítményméréssel és értékeléssel közepesen elégedettek, tehát tisztában vannak azzal, hogy van még hová fejlődni. Véleményük alapján a teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetése a jövőben jelentősen hozzájárulna a kutatásban tárgyalt problémák megoldásához, ezáltal pedig ugyanazon időben a vállalat üzleti teljesítményének javításához is. Fejlesztési célunk a jövőre nézve eligazítás-nyújtás lehet ezen a területen.

¹ Lőrincz Annamária. Tel.: +40749403140
E-mail cím: lorinczannamaria@uni.sapientia.ro

Abstract

As a resource, people are one of the most important factors in the modern economy. From a subjective measurement approach, it can form the basis of business performance measurement. In this research, I am looking for answers to the question: what does business practice show, and how consistent is it with theoretical findings? The results of the research show that companies operating in the hospitality sector in Harghita County are consistently aware of the fact that employee performance contributes greatly to company performance. For this very reason, employee guidance, performance monitoring and feedback are considered significantly important. Employee performance is measured and evaluated informally, often on a monthly basis. The standardised, formal form of measurement, on the other hand, is only done annually, from time to time when necessary. However, its frequency increases significantly with the size of the company. Companies are moderately satisfied with the current employee performance measurement and evaluation. They are therefore aware that there is room for improvement. In their opinion, the introduction of a performance management system in the future would make a significant contribution to solving the problems discussed in the research. In doing so, it would also contribute to the improving of the company's business performance at the same time. Our development objective could be to provide guidance in this area for the future.

1. Bevezetés

Theodor Schultz (1982) amerikai Nobel-émlékdíjas közgazdász munkájában kiemeli, hogy a korabeli fő gondolkodási irányzatban az embert nem tekintették erőforrásnak. Emiatt nem elemezték ez emberi erőforrást, sem annak beruházásaira vonatkozó magyarázó erejét a gazdasági növekedésre való tekintetben. A háborús veszteségek és az újjáépítéssel kapcsolatos költségek prognózisa éppen emiatt nem volt valóságos, hiszen túlságosan nagy jelentőséget tulajdonítottak a nem emberi tőkének. Ez egy erőteljes induktív bizonyítéka volt az emberi erőforrás jelentős szerepének egy modern gazdaságban [22], a gazdasági teljesítmény egyik fő meghatározó tényezőjeként.

Mára ez a nézet nagyon sokat változott Schultz munkásságának köszönhetően is. Kiemelt jelentőségűvé vált a humán erőforrás menedzsment és annak kapcsolata az üzleti teljesítménnyel. Hiszen a HR tevékenység révén jobb vállalati teljesítményt érhet el a szervezet.

A „magas teljesítményű munkagyakorlatok” (HPWP; high performance work practices), ami alatt a munkavállalók tudásának, készségeinek, kompetenciájának, elkötelezettségének és termelékenységének javítását értjük [8], növelhetik a vállalati teljesítményt [2]. Számszerűen 0,287 pont növekedést okozhat [19]. Az üzleti teljesítmény meghatározása során használt pénzügyi mutatók mellett, a dolgozói elégedettség mérése is meghatározó szempont lehet [7].

Tehát nem véletlen, hogy a szakirodalomban a humán erőforrás teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment, humán erőforrás teljesítménymenedzsment-rendszerek (PMMS; performance measurement and management systems) témakörben egyre több kutatás készül. Egy 2022-es tanulmányban a HRM és PMM (performance measurement and management) témában 1252 cikk került bibliometriai elemzésre [9].

Feltevődik tehát a kérdés, hogy az üzleti gyakorlatban, a vállalatok tudatában vannak-e ezen tényező fontosságának súlyával és kellő odafigyeléssel tekintenek-e rá? Mit gondolnak a munkavállalói teljesítmény milyen mértékben határozza meg a vállalati teljesítményt? Mennyire fontos számukra a munkavállalói teljesítmény mérése, a visszajelzés, nyomon követés, iránymutatás, célegyeztetés, tervezés, standardizált mérés? A mérés, valamint értékelés folyamatára milyen gyakran kerül sor formális, illetve informális formában? Mennyire elégedettek a jelenlegi mérési, valamint értékelési rendszerükkel? Mennyire jellemzőek a foglalkoztatottakkal kapcsolatos problémák begyűrűzése a szervezetük életében: elégedetlenség, fluktuáció, munkaerőhiány, motivátlanság, célegyeztetési problémák alacsony teljesítmény? A teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetése segítene-e az imént nevesített problémák megoldásában? Az eredmények ismertetése során ezekre és további kérdésekre kaphatunk válaszokat, érintve az üzleti teljesítmény, valamint a munkavállalói teljesítmény kapcsolatát Székelyföldön, Harghita megyén belül a vendéglátásban tevékenykedő vállalatok esetében (N=71).

2. A munkavállalói teljesítményértékelés és menedzsment, teljesítménymérési és irányítási rendszer

A szakirodalomban több megközelítéssel találkozhatunk a kutatás fókuszában levő tényezők definiálása, illetve gyakorlati összekapcsolódás tekintetében. A következőkben ezeket ismertetem. A *teljesítményértékelés és teljesítménymenedzsment* definíciói nem választhatók szét egymástól. A foglalkoztatott teljesítményének számbavétele a szervezet által elérendő célok megvalósulása szempontjából fontos, hiszen a szervezet a kettő egyensúlya által érheti el a kitűzött eredményt. Ebből a megközelítésből kiindulva megállapítható, hogy a munkavállaló egyéni céljai és a szervezeti célok között nem állhat fent disszonancia. Annak érdekében, hogy a foglalkoztatott valóban ismerje és befogadja a vállalati elvárásokat, a kommunikációnak kétirányúnak kell lennie a felettes és a beosztott között [27]. A folyamat lejártával már nem lehet javítani a múlton, éppen ezért célszerű lenne a folyamatos monitoring és beavatkozás.

Magyarországi telephelyű vállalatok szellemi munkát végző alkalmazottainak véleményét vizsgáló kérdőíves felméréséből kiderül, hogy a mérést és a folyamatos minőségi visszajelzést egy hozzáértő felettstől a munkavállalók is fontosnak, ösztönzőnek tartják. Preferálják a részcélokra való követhető felosztást, amennyiben a teljesítményértékelés tervezési folyamatába bevonják őket. A szerző arra a következtetésre jut, hogy egy jól kidolgozott teljesítményértékelő motiválja a munkavállalókat és hozzájárul az egyéni és szervezeti sikerhez [26].

A teljesítménymenedzsmentnek nincs egy általános definíciója, több megközelítéssel találkozhatunk, értelme többdimenziós. Általánosan viszont kijelenthetjük, hogy a központi fókuszában az összesített szervezeti teljesítmény áll, szemben az egyénivel [18].

Magába foglalja a teljesítmény hozzáillesztését a stratégiai célokhoz, valamint általa definiálásra, mérésre és fejlesztésre kerül a szervezetben tevékenykedők egyéni és csapatban való teljesítménye is [1]. Ide sorolhatók a teljesítményértékelés, valamint a fogalomkörbe tartozó további tevékenységek eredményeinek alkalmazása is a vállalati döntéshozatalban. Ezáltal hármas célt szolgál: fejlesztés, ellenőrzés; felülvizsgálat és mérés. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment megközelítéséből kiindulva a teljesítménymenedzsmentet egy tengelyhez hasonlíthatjuk. Ezen tengely pedig vízszintes és függőleges szinteket tartalmaz, amelyek szimbolizálják a humán erőforrás-menedzsment tevékenységet, egy egységes rendszert alkotva [15]. Tehát a teljesítménymenedzsment egy integrált rendszerként működik, amely magába foglalja a munkakörök tervezését, személyzeti menedzsmentjét, hatékonysági mérőszámok kidolgozását, munkavállalók tanulási - fejlesztési tervét, munkairányítást, jutalmazást, elismerést, tehetségfejlesztést, valamint tudásfejlesztést. A szervezeten belüli teljesítmény terv, valamint a tény adatok elemzésével és azok háttérének vizsgálatával feltárható az irányvonal, amely magasabb termelékenységi és jövedelmezőségi mutatókhoz vezet. Több kutató is egyetért abban, hogy általa mérhetővé válik a munka iránti elkötelezettség, valamint a munkahely elhagyás szándékának valószínűsége [13] [17]. Továbbá egy jól kialakított teljesítménymenedzsment-rendszer hozzájárul a hatékony munkaerő kialakításához, közvetve ezáltal a vállalati teljesítmény javításához is. Viszont az imént felsoroltak csak abban az esetben lehetnek valóban eredményesek, ha mind a munkavállaló mind a vállalati érdekeket figyelembe veszik és beépítik. Fontos szempontként tekint a vállalati érdekekre, foglalkoztatottak ösztönzésére, motivációra, támogató magatartást tanúsít, figyelembe veszi az emberi szempontokat és ez alapján alkotja döntéshozatalát [10].

Teljesítménymérési és -irányítási rendszer (PMMS; performance measurement and management systems) alatt egy olyan integrált rendszert értünk, amely a vezetői döntéshozatalban segít a termelési tényezők teljesítménymérésének információi által [23]. Visszajelez a foglalkoztatottak számára, hogy milyen mértékben járultak hozzá a szervezet stratégiai céljaihoz, mégsem szentelnek a gyakorlatban kellő figyelmet rá, sőt több szervezet esetében nem is ismert [4] [21] [20] [24]. Bár több kutató is hangsúlyozta, hogy tovább kell vizsgálni a HRM szerepét a PMM (performance measurement and management) területén [23], mindeddig egyetlen tudós vagy gyakorlati szakember sem dolgozott ki olyan hatékonyan integrált nézetet, amely a PMM-kutatási konvenciókban a HRM-re épülő kettős megközelítést alkalmazza.

Egy 2022-es kutatásban a szerzők a teljesítményértékelés és menedzsment kutatás fejlődését vizsgálták, hogy feltárják az irányadó trendeket, fogalmak összekapcsolódását [9]. Bibliometriai elemzést és tudománytérképezési technikát alkalmaztak. A szerzők bibliometriai elemzésükben a teljesítményértékelés és menedzsment kutatás fejlődésével összhangban három időszakra tagolták (1976-1996; 1997-2007; 2008-2019). A Teljesítményértékelés és teljesítménymenedzsment a legújabb szakaszában kerül előtérbe [4]. A legtöbb cikk az elmúlt tíz évben került publikálásra, 871 a mintából. A tanulmányok számát valamint idézettséget követve elmondhatjuk, hogy az USA a legtöbb publikációval rendelkező ország (258 cikk). Ez nem véletlen, hiszen a mai modern humán erőforrás menedzsment elméleteinek gyökerei a kapitalista Egyesült Államokból származnak, az EU-ban csak jóval később terjedtek el. Éppen ezért van még bepótolni való ezen a területen a felzárkózás érdekében.

Egyre több publikáció születik az Egyesült Királyság, Ausztrália, India, Malajzia és Kanada területéről is. Az elemzések megerősítették, hogy a vizsgált téma interdiszciplináris kutatási területként kezelhető még akkor is, ha a legtermékenyebb folyóiratok nagyrészt a HRM területéhez kapcsolódnak. A tudományos térképezés módszertanát alkalmazva négy fő témát azonosítottak a PMM területén végzett HRM-kutatások kapcsán. Ezek a következők: a HRM-gyakorlatok, a munkavállalói teljesítményértékelés, projektmenedzsment és információs rendszerek. A tudományos közösség kulcsfontosságú témáknak tekinti és kutatják azokat [9]. Ezek a témák központi szerepet játszanak az aktuális szakirodalomban, hiszen ezek mutatják a legnagyobb sűrűséget a tudományos térképen. A négy azonosított téma beépítése egy integrált PMMS-be a szervezeti ellenőrzés és irányítási módjának megújulását segíti elő, valamint az egymással kölcsönös kapcsolatban álló egységek által felhalmozott tudás megszerzésének, megosztásának és felhasználásának folyamatát is, hatékonyabb vállalatstratégia cél megvalósítást eredményezve.

A PMMS hozzáadott értéke abból adódik, hogy hozzájárul a megújuláshoz, megújításhoz ezáltal pedig a teljesítménynövekedéshez is [23].

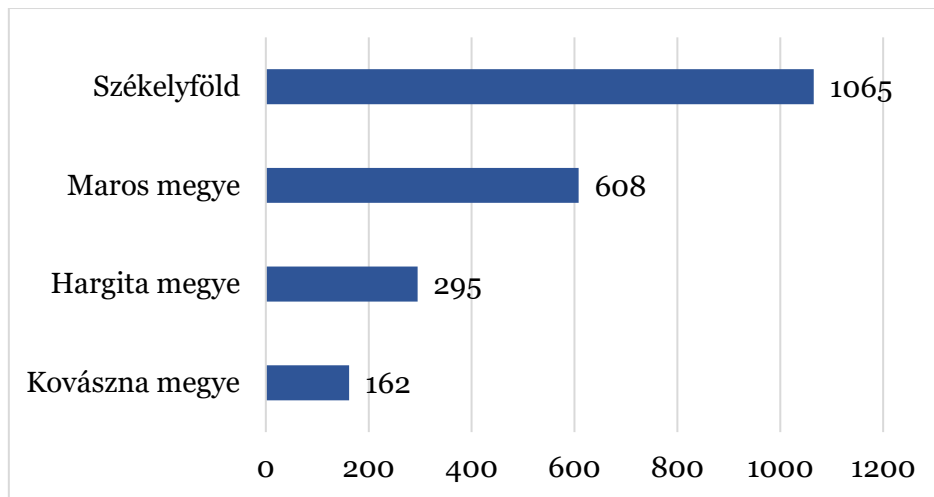
Viszont nagyon fontos kiemelni, hogy a múltban használatos merev mérési modellek, különös tekintettel a teljesítménymenedzsment gyakorlatára, a fókusz átkerül egy rugalmasabb megközelítésre, amely által eredményesebbé válik a humán erőforrás-menedzsment gyakorlatának összehangolása a konkrét vállalat stratégiai céljaival [9]. Kiemelik, hogy a statikus megközelítéstől való elmozdulás a dinamikus modellek felé, a teljesítménymérés, az értékelés és a menedzsment szempontjaiból jobban illeszkedik napjaink, valamint jövőbeli elvárásaihoz [3]. Elősegíti a vállalat foglalkoztatottjainak integrálását az imént nevesített tevékenységek teljes folyamatba tervezésétől egészen a végrehajtásukig [23]. Ugyanakkor hangsúlyt fektet a dinamikus, egyénre szabott mérés értékelés fontosságára is [11] [12]. A PMM területén végzett HRM-kutatások kapcsán megállapított négy témakör: a HRM-gyakorlatok, a munkavállalói teljesítményértékelés, a projektmenedzsment és az információs rendszerek, az ezek közötti viszony feltárása érdekében a kutatók az esettanulmány módszertanát javasolják [9].

3. Módszer

A kutatás célja Székelyföldön, Hargita megyében a román nemzetgazdasági tevékenységek osztályozása (CAEN) alapján éttermi tevékenységet folytató (CAEN 5610), valamint szállodai és egyéb szálláshely szolgáltatást is nyújtó vállalkozások (CAEN 5610 és 55) munkavállalói teljesítménymérési, teljesítményértékelési és teljesítménymenedzsment gyakorlatának feltárása.

A kutatás módszere a kérdőíves felmérés, melynek eszköze az online kérdőív, Google Űrlap formájában.

Az adatok felvételére 2023 májusában került sor. A célsokaságot 295 szervezet alkotja (1. ábra).



1. ábra. Éttermi tevékenységet folytató vállalkozások száma Székelyföldön
(Forrás: saját szerkesztés listafirme.ro, 2023 alapján)

Ez a székelyföldi megjelölt tevékenységi körbe tartozó vállalkozások 27,7%-át jelenti. Ehhez képest a mintavételi keret 71 vállalat, vagyis a célsokaság 24%-a. A mintavételi keretbe tartozó vállalkozások 70,4%-a éttermet üzemeltet, 29,6%-a étteremet és szálláshelyet is. A kutatás szempontjából ez az adat egy fontos változó, hiszen vizsgálhatóvá válik, hogy a nevesített gyakorlatot tekintve vannak-e szignifikáns eltérések a két csoport között.

A kérdőíves felmérésre a nevesített vállalati kör tulajdonosai, menedzserei és pénzügyi szakemberei adtak választ.

A kérdőíves felmérés szerkezetét tekintve 31 kérdést tartalmaz, melyből 29 zárt és 2 nyitott típusú. Ebben a tanulmányban a kérdések közül a humán erőforrás teljesítményére, teljesítés–értékelés és teljesítménymenedzsment gyakorlatra vonatkozó kérdések eredményei kerülnek bemutatásra. A zárt kérdésekből 19 kérdés ötfokú Likert skála típusú. Ez a kérdéstípus jellemzően előfordul a teljesítménymérési kutatások vonatkozásában [6] [14] [30].

A kutatás során a következő hipotézis vizsgálatára kerül sor, amely a humán erőforrás teljesítmény és a vállalat üzleti teljesítményéhez való hozzájárulására reflektál. A *munkavállalói teljesítmény nagymértékben hozzájárul a vállalat teljesítményéhez*. Mindez kiderül a vizsgált szervezetek képviselőinek véleményeiből.

4. Eredmények

A kutatásban résztvevők, szervezeten belüli beosztásuk alapján 62%-ban tulajdonos, 36,6%-ban ügyvezető, menedzser, illetve 1,4%-ban pénzügyi vezető, gazdasági igazgató pozíciókat töltenek be. Székelyföldön, Hargita megyében mikro kis és közepes vállalkozásokról van szó, ahogy magára is az éttermi tevékenységi körre jellemző. Ezek lokális helyek, nem étteremláncok, franchise rendszerben működő szervezetek. Sok esetben a tulajdonos és a menedzser ugyanazon személy, nem válik szét a kettő, emiatt nincs is érdekütközés. A szervezetnek nem kell megküzdenie ezzel a problémával, ez egyben a növekedés gátja is. Sok esetben nem is cél újabb éttermet nyitni, elégséges a cégvezetők számára, hogy a meglévő éttermet irányítsák, annak szervezési feladatait ellátják. A vállalkozások méretét tekintve 49,3% mikrovállalkozás, 40,8% kisvállalkozás, 9,9% középvállalkozás.

A vállalkozások csoportosítására számos szempont létezik. Az alapítás óta eltelt idő alapján történő csoportosítás egy gyakori módszer, több tipológiájú, szakaszos felosztással találkozhatunk [28] [29]. Kutatásomban négy csoportot hoztam létre amelyek a következők:

- Új vállalkozások: Ezek azok a vállalkozások, amelyek alig pár éve alakultak. Kutatásomban a három év alatti vállalkozások kerültek ebbe a csoportba. A megkérdezett vállalkozások 9,9 %-a tartozik ebbe a kategóriába.

- **Fiatal vállalkozások:** Ezek olyan vállalkozások, amelyek legalább 3 éve alakultak és már bizonyos piaci tapasztalatokkal rendelkeznek. Ezek folyamatosan növekednek és jelenleg még 5 évnél fiatalabbak. A minta 19,7 %-a tartozik ebbe a kategóriába.
- **Fiatal felnőtt vállalkozások:** Azon vállalkozások tartoznak ebbe a kategóriába, amelyek legalább 5 éve tevékenykednek, de még nem érték el a 10 éves múltat. Ezekről a vállalatokról elmondható, hogy jól beilleszkedtek a piacra, stabil lábakon állnak. Van lehetőségük továbbfejlődésre. A válaszadó vállalatok 25,4%-a tartozik ebbe a csoportba.
- **Érett vállalkozások:** Ezek olyan vállalkozások, amelyek legalább 10 éve működnek. Már stabilak és jól ismertek a piacon. Már nem bővülnek olyan dinamikusán, mint korábban. Kutatásomba bevont vállalkozások 45,1 %-a tartozik ebbe a csoportba.

Az eredmények összhangban vannak a vizsgált megyében tapasztalható valósággal, hiszen az iparágban tevékenykedő vállalatok fele több mint 10 éve tevékenykedik. Az éttermi tevékenység mellett (CAEN 5610) szálláshelyet is üzemeltető vállalkozások (CAEN 5510) esetében megállapítható, hogy túlerepresentáltak, magasabb százalékos értékkel fordulnak elő a magasabb vállalati múlttal rendelkező csoportokban, 95,2%-ban 5 évnél több ideje működnek, erre a megállapításra jutunk az adjusztált reziduum értékeinek tanulmányozása során is (1. Táblázat).

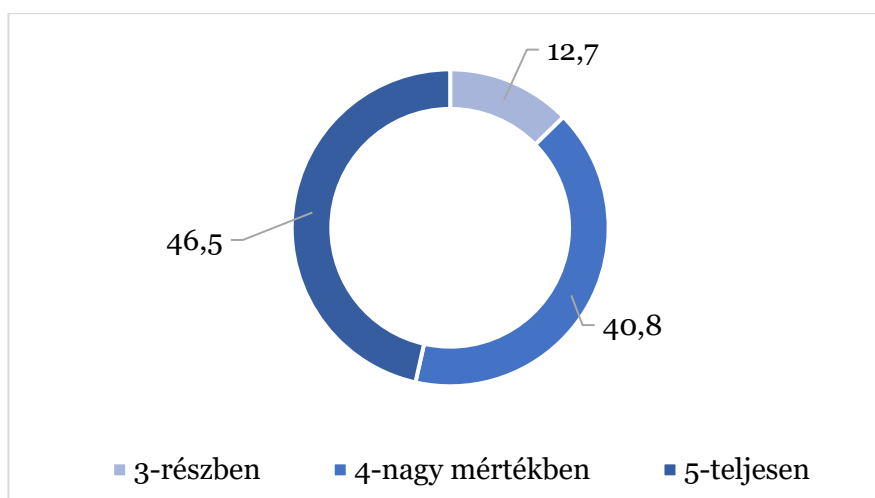
1. Táblázat. A vállalati múlt és a tevékenységi kör keresztábrája (%; N=71)

(Forrás: saját szerkesztés, 2023)

CAEN	Vállalati múlt				Teljes minta
	Új vállalkozás	[3 év, 5 év)	[5 év, 10 év)	[10 év, 10+ év)	
5610	12	28	20	40	70.4
55 és 5610	4.8	0	38.1	57.1	29.6
Teljes minta	9.9	19.7	25.4	45.1	100

Ennek magyarázatául szolgálhat, hogy a turizmus vendéglátás területén jellemző gyakorlat a lépcsőzetes bővülés, bővítés a szolgáltatásnyújtás portfóliója területén, ami több évet foglal magába.

A vállalati képviselők szerint a munkavállalói teljesítmény nagymértékben (átlag=4,338, median=4, módusz=5, szórás=0,696) hozzájárul a vállalat teljesítményéhez. Az eloszlás alapján 87,3% szerint nagymértékben, valamint teljes mértékben meghatározó szempont (2. ábra).



2. ábra. A munkavállalói teljesítmény befolyásoló hatása az üzleti teljesítményre (%; N=71) (Forrás: saját szerkesztés, 2023)

Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a vállalati képviselők mennyire következetesen válaszoltak a feltett kérdésekre. Ennek érdekében a 8.1-es és 26-os kérdésben megkérdeztem, hogy a HR milyen mértékben járul hozzá, illetve határozza meg a vállalat teljesítményét. A következetesség vizsgálatához páros mintás t-próbát alkalmaztam. A próba ellenőrizte, hogy a két válasz közötti különbségek átlaga mennyivel tér el a nullától. Az eredmények alapján nem volt szignifikáns eltérés, tehát következetesnek mondható a válaszadás. A HR ugyanakkorra mértékben járul hozzá, illetve határozza meg a vállalat teljesítményét mindkét kérdésre kapott válasz alapján (2. táblázat).

2. Táblázat. Következetesség vizsgálat: a HR meghatározó hatása, hozzájárulása a vállalat teljesítményéhez (Forrás: saját szerkesztés, 2023)

Páros mintás t-próba								
	Párosított különbségek					t	df	Sig.
	Átlag	Std. Hiba	Std. hiba átlag	Konfidencia intervallum				
				Alsó	Felső			
8.1 -26	-.1127	1.1898	.1412	-.3943	.1690	-0.798	70	.428

Igazolva hipotézisemet a vizsgált szervezetek képviselőinek véleménye alapján elmondható, hogy a *munkavállalói teljesítmény nagymértékben hozzájárul a vállalat teljesítményéhez.*

Megvizsgáltam, hogy mennyire fontos a vállalatok életében a HR-hez kapcsolódó teljesítménymérés, visszajelzés, nyomon követés, iránymutatás, célok egyeztetése, tervezés, standardizált mérés, visszajelzés. Az általam felvázolt szempontrendszer alapján a munkavállalóknak való iránymutatás, teljesítmény nyomon követés, visszajelzés voltak jelentősen a legfontosabbak. Viszont a célok egyeztetése, visszajelzés, a teljesítmény mérése és tervezése is jelentős fontosságú. A standardizált mérés pedig részben tekinthető fontosnak (3. táblázat).

3. Táblázat. HR vonatkozó tevékenységek fontossága (% , N=71)

(Forrás: saját szerkesztés, 2023)

Tényezők	Skála					Átlag	Szórás
	1- egyáltalán nem	2-nem igazán	3-részben	4-jelentős	5- teljes mértékben		
Munkavállalók teljesítménymérése	2,8	1,4	28,2	49,3	18,3	3,79	0,860
Munkavállalóknak való visszajelzés, értékelés	2,8	1,4	28,2	39,4	28,2	3,89	0,934
A munkavállalók teljesítményének nyomonkövetése	2,8	0,0	26,8	35,2	35,2	4,00	0,941
Munkavállalóknak való iránymutatás	0,0	1,4	18,3	32,4	47,9	4,27	0,810
A munkavállalók egyéni céljainak a vállalati célokkal való összeillesztése	1,4	2,8	28,2	38,0	29,6	3,92	0,906
Teljesítménytervezés	1,4	2,8	28,2	38,0	29,6	3,77	0,848
Munkavállalók teljesítményére vonatkozó standardizált mérési eszköz kialakítása	0,00	4,23	36,62	36,62	22,54	3,38	0,900
Vezetői visszajelzés a munkavállalók tevékenységéről	4,2	5,6	47,9	32,4	9,9	4,00	0,956

A statisztikai elemzések alapján a mikro- és kisvállalkozásokhoz képest a középvállalkozások számára szignifikánsan fontosabb a munkavállalók teljesítményének nyomon követése. Ami magyarázható a szakirodalmi megállapítással, mely szerint a vállalati mérettel szignifikánsan növekszik a mérések száma is [25].

A mérés, értékelés fajtáját, valamint gyakoriságát figyelembe véve a következő eredményekre jutottam: mindkét tevékenység esetében a formális forma időnként, szükségszerűen történik. Így az éves értékelés megtörténik, de nem kerül mindig fókuszba. Ezzel szemben az informális, megfigyelés, szóbeli alkalmazás gyakrabban akár havonta is megtörténik (4. táblázat).

4. Táblázat. HR teljesítménymérés és -értékelés gyakorisága (% , N=71)

(Forrás: saját szerkesztés, 2023)

	Skála					Átlag	Szórás
	1-soha	2-évente	3-időnként amikor szükséges	4-rendszerezsen havonta	5-kéthetente		
Teljesítménymérés formális körülmények között, dokumentálva	16,9	21,1	45,1	11,3	5,6	2,68	1,066
Teljesítménymérés informálisan szóban, megfigyeléssel	4,2	8,5	32,4	40,8	14,1	3,52	0,984
Teljesítményértékelés formális körülmények között, dokumentálva	18,3	19,7	46,5	12,7	2,8	2,62	1,019
Teljesítményértékelés informálisan szóban, megfigyeléssel	1,4	9,9	36,6	25,4	26,8	3,66	1,027

A formális teljesítménymérés, valamint a teljesítményértékelés előfordulási gyakorisága a közepes vállalatok esetében szignifikánsan gyakoribb, mint a mikro- és kisvállalkozásoknál. Ez a megfigyelés összhangban áll a szakirodalommal, hiszen a vállalati méret meghatározó szempont a formális mérésben [25].

A szervezetek általánosan a jelenlegi munkavállalói teljesítménymérésükkel, értékelésükkel *közepesen elégedettek* (3 érték), valamint *elégedettek* (4 érték). Tehát tudatában vannak annak, hogy van még hová fejlődni, és a jövőre vonatkozóan érdekelheti őket ezen a területen történő ismeretszerzés és gyakorlatba ültetés (5. táblázat).

5. Táblázat. Jelenlegi HR teljesítménymérés és - értékelés elégedettségi szint (% , N=71)

(Forrás: saját szerkesztés, 2023)

	1-egyáltalán nem	2-nem elégedett	3-közepesen elégedett	4-elégedett	5-nagyon elégedett	Átlag	Szórás
Jelenlegi munkavállalói teljesítménymérés	1,4	9,9	38,0	43,7	7,0	3,45	0,824
Jelenlegi munkavállalói teljesítményértékelés	1,4	7,0	43,7	39,4	8,5	3,46	0,808

A vállalati méret, a vállalat alapításától számított idő csoportosítás alapján sincsenek szignifikáns különbségek a vizsgált két változóra vonatkozóan.

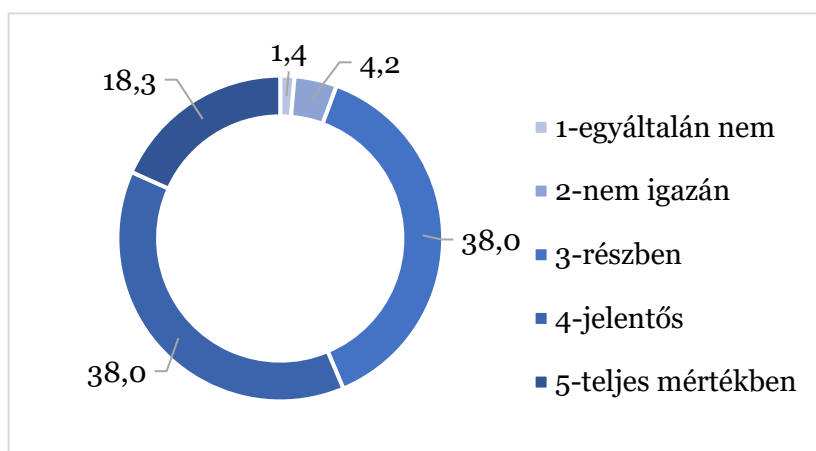
A munkaerő az egyik legfontosabb erőforrása a vállalkozásoknak. Amennyiben nem megfelelően menedzselik, akkor a hozzájuk kapcsolódó problémák egyre jobban halmozódhatnak. Itt gondolok elsősorban a munkaerőhiányra, az országban-régióban tapasztalt munkaerőpiaci helyzetekhez képest [5]. A kutatásban felvázolt HR érintő problémák közül a munkaerőhiány, valamint a munkavállalók vállalati célokkal való azonosulásának problémája a legjelentősebb. E mellett a munkavállalók motivátlansága és a fluktuáció is gyakran előfordul (átlag>3) (6.táblázat).

6. Táblázat. Problémák (% , N=71)

(Forrás: saját szerkesztés, 2023)

Problémák	Skála					Átlag	Szórás
	1-egyáltalán nem	2-nem igazán	3-részben	4-jelentős	5- teljes mértékben		
Munkavállalói elégedettség	7,1	18,6	38,6	28,6	7,1	3,06	1,081
Fluktuáció	8,5	12,7	33,8	32,4	12,7	3,28	1,111
Munkaerőhiány	2,8	4,2	19,7	23,9	49,3	4,13	1,055
Munkavállalók motiválatlansága	7,1	8,6	37,1	32,9	14,3	3,34	1,133
Munkavállalók nem azonosulnak a szervezet céljaival	4,2	9,9	43,7	23,9	18,3	3,42	1,037
Munkavállalók alacsony teljesítménye	4,2	31,0	33,8	19,7	11,3	3,03	1,069
A munkavállalók nem tudják konkrétan a feladataikat	18,3	32,4	28,2	16,9	4,2	2,56	1,105

Ezt követik a fluktuáció, munkavállalók motiválatlansága, elégedetlensége és alacsony teljesítménye. Ilyen tekintetben kijelenthetjük, hogy valóban tapasztalhatók problémák amelyeket a jövőben orvosolni kell. Az eredmények alapján a munkavállalók tudják, hogy melyek a konkrét feladataik, tehát a munkaköri leírás és az ezzel kapcsolatos tájékoztatás jól működhet. Fontosnak tartottam, hogy utána járjak a vállalatok vélekedésének a teljesítménymenedzsment-rendszer kapcsán. Mennyire tartják fontosnak annak bevezetését? Illetve, mit gondolnak, minőségi javulást hozhat-e szervezetük életébe? Megoldást jelenthet-e a 30-as kérdésben bemutatott humánerőforrásra vonatkozó nehézségekre? A szakirodalomban már bizonyítást nyert ezek fontossága, viszont az elmélet és a gyakorlat ezen a területén is elkülönülhet egymástól [16]. A kisebb szervezetek esetében gyakorlata nem annyira ismert. A kutatásukban azt hangsúlyozzák, hogy egy teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetése során az általános globális szinten jellemző, univerzális gondolkodásból, tudásból kell kiindulnunk, de emellett a kulturális sajátosságoknak megfelelő és az ezt beépítő rendszerre is szükség van. Fontos, hogy helyben implementáljunk, ezáltal a vállalatok számára segítséget nyújtva a hatékonyságuk javításában a HR területén. Mindezt pedig mindig globálisan gondolkodva kell megtennünk [1]. Tehát Székelyföldön és azon belül is Hargita megyében, a turizmus-vendéglátás területén tevékenykedő vállalkozások esetében a gondolkodásmódoknak ezen alapokra kell ráépülniük. Mindezt a vállalatok is érzik, hiszen több mint 50%-uk véleménye alapján jelentős a szerepe (átlag=3.68, szórás=0.875) (3. ábra).



3. ábra. Teljesítménymenedzsment-rendszer használatának fontossága (% , N=71)

(Forrás: saját szerkesztés, 2023)

A szakirodalom alapján a teljesítménymenedzsment gyakorlatba ültetése terén nincs nagy különbség a kis-, valamint közepes és nagyvállalkozások problémái között. A szakirodalom négy pontban fogalmaz meg kihívásokat, melyek a kisvállalatok előtt állnak (1). A vezető nagymértékben támaszkodik interperszonális készségeire és kompetenciáira, ez viszont nehézséget okoz a teljesítménymérés során. Az ilyen vezetők előtt álló kihívás először is az, hogy a teljesítménymenedzsmentet olyan dolognak tekintsék, amit már gyakorlatba ültettek, viszont fontos, hogy realizálják, hogy professzionálisabban gyakorolhatnak, amennyiben képezni fogják magukat ezen a téren (2). Rendszer kidolgozás, amely a munkavállalói teljesítménynek értékelését, nyomon követését, javítását lefedi. Foglalkozik a vonzerővel, megtartással és fejlesztéssel. Egyazon időben eleget tesz a legfőbb célnak, összehangolja a munkavállalói teljesítményt a szervezeti céllal és a növekedéssel (3). Kommunikáció fejlesztés a szervezet minden szintjén (4). A teljesítménymenedzsment lehetőségeinek felismerése és a későbbiekben történő hasznosítása [15]. Ezekre a tényezőkre kell tehát figyelniük a székelyföldi vállalatvezetőknek is.

5. Következtetések

A kutatás során a székelyföldi vendéglátásban tevékenykedő vállalatok üzleti teljesítményével szorosan összefüggő munkavállalói teljesítménymérés és -értékelés, valamint menedzsment gyakorlat került vizsgálat középpontjába.

Az eredmények alapján a vállalatok következetesen tudatában vannak annak, hogy a munkavállalói teljesítmény nagymértékben hozzájárul a vállalat teljesítményéhez. Ezzel igazolva hipotézisemet.

Az ismertett szempontrendszer tekintve a munkavállalóknak nyújtott iránymutatást, teljesítmény nyomon követést és az adott visszajelzéseket jelentősen fontosnak tartják. A standardizált mérést csak részben tekintik fontosnak. A célok egyeztetése, visszajelzése, illetve a teljesítmény mérése és tervezése is jelentős fontosságú. A mikro- és kisvállalkozásokhoz képest a középvállalkozások számára szignifikánsan fontosabb a munkavállalók teljesítményének nyomon követése.

A munkavállalói teljesítménymérés és -értékelés tekintetében, arra a következtetésre jutottam, hogy a formális forma időnként, amikor szükséges, csak akkor történik. Ezáltal következtethetünk, hogy az éves értékelés ugyan megtörténik, de csak ritkán kerül fókuszba. Ezzel szemben az informális megfigyelés, szóbeli alkalmazás gyakrabban, akár havonta is megtörténik. Az előfordulási gyakorisága a közepes vállalatok esetében szignifikánsan gyakoribb, mint a mikro- és kisvállalkozásoknál. Ez összhangban áll a szakirodalmi következtetéssel, a vállalati méretre vonatkozó eltérést tekintve.

Az érintett vállalatok jelenlegi munkavállalói teljesítménymérésükkel, -értékelésükkel közepesen elégedettek. Tehát a tulajdonosok nyitottak lehetnek a fejlesztési javaslatokra, ismeretszerzés és gyakorlatba ültetés tekintetében egyaránt, függetlenül a vállalat méretétől és az alapítás óta eltelt időtől.

A humánerőforráshoz kapcsolódóan egy adott szervezeten belül, a munkaerőhiány és a munkavállaló nem azonosul mindig a szervezeti célokkal. Ezen kívül megemlíthetjük a fluktuációt és a munkavállalók motivátlanságának elégedetlenségét is. Szintén általánosan előforduló elemnek nevezhető a munkavállalók alacsony teljesítménye.

A munkáltatók véleménye alapján ezeknek a problémáknak az orvoslásában segítséget nyújthat a teljesítménymenedzsment- rendszer bevezetése.

Viszont nagyon fontos, hogy a teljesítménymenedzsment bevezetése során az általános globális szinten jellemző, univerzális gondolkodásból, tudásból kiindulva, de e mellett a kulturális sajátosságoknak megfelelő és ezt beépítő rendszert hozzanak létre [1].

Irodalomjegyzék

- [1] Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- [2] Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- [3] Bianchi, C., Bovaird, T., & Loeffler, E. (2017). Applying a dynamic performance management framework to wicked issues: how coproduction helps to transform young people's services in Surrey county Council, UK. *International Journal of Public Administration*, 40(10), 833-846.
- [4] Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, 56 (8), 1-12.
- [5] Chivu, L., Georgescu, G., Bratiloveanu, A., & Bancescu, I. (2020). Under pressure: Romania's labour market review. *Landmarks of labour shortages* (No. 200325). Working Papers.
- [6] Csesznák, A., & Wimmer, Á. (2012). Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43(7-8), 99-116.
- [7] Dajnoki K., & Filep R. (2020). A teljesítménymérés módszerei a KKV szektorban. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 15 (3-4), 55-64.
- [8] Datt, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labour productivity: Does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- [9] Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056-3077.
- [10] Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750-774.
- [11] Krajcsák, Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(2), 38-44.
- [12] Kubiak, E. (2022). Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100792.
- [13] Lappalainen, P., Saunila, M., Ukko, J., Rantala, T., & Rantanen, H. (2019). Managing performance through employee attributes: implications for employee engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 2119-2137.
- [14] Márkus, G., & Rideg, A. (2021). A magyar mikro-, kis-és középvállalatok versenyképessége és pénzügyi teljesítménye. *Közgazdasági Szemle*, 68(6), 617-644.
- [15] Nankervis, A., & Stanton, P. (2010). Managing employee performance in small organisations: challenges and opportunities. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(2), 136-151.
- [16] Nankervis, A., & Compton, R. (2006). Performance management: theory in practice?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 74-81.
- [17] Poovathingal, J.S., & Kumar, D.V. (2018). Quantifying the contribution of competencies toward performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 693-716.
- [18] Pollitt, C., (2017). Performance management 40 years on: a review, Some key decisions and consequences. *Public Money & Management*, 38(3), 167-174.
- [19] Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human resource management review*, 27(1), 87-96.
- [20] Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A. & Garengo, P. (2020). Evolutionary paths of performance measurement and management system: the longitudinal case study of a leading SME". *Measuring Business Excellence*, 24(4), 495-510.
- [21] Sardi, A., Garengo, P., & Bititci, U.S. (2019). Measurement and management of competences by enterprise social networking. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 109-126.
- [22] Schultz, T. W. (1982). Investing in people: The economics of population quality. Univ of California Press.
- [23] Smith, M., & Bititci, U.S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(9), 1207-1228.
- [24] Smith, M.K. (2018). High-involvement innovation: views from frontline service workers and managers. *Employee Relations*, 40(2), 208-226.
- [25] Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329.
- [26] Szondi, R., & Gergely, É. (2021). A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerrel. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1-2), 91-101.
- [27] Thuy, N., & Trinh, E. (2020). Human Resource Development: Overview of the Performance Evaluation and Performance Appraisal viewpoints. *Journal La Bisecoman*, 1(5), 15-19.
- [28] Timmons, J. (1990): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin.
- [29] Tőkés, E. Gy. (2018). A kolozsvári szoftver-és IT-vállalatok munkáltatói brand identitásának sajátosságai a honlapjukon közzétartott tartalmak alapján. *Forum on Economics and Business*, 21(134), 58-95).
- [30] Wimmer, Á. (2004). Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 35(9), 2-11.