

A TELJESÍTMÉNY-MENEDZSMENT GYAKORLATA A VÁLLALATI SZFÉRÁBAN ÉS AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL

THE PRACTICE OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE SPHERE AND IN LOCAL GOVERNMENTS

GERGELY ÉVA PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi
Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

Abstract

In my study I focus on the results of examining performance management systems which represents the enterprises and local governments operating in the Northern Great Plain Region in Hungary. I carry out my research within the research program “Functional Investigation of Enterprise Management” constructed by the Institute of Management and Organization in the University of Debrecen, Centre for Agricultural and Applied Economic Sciences, Faculty of Applied Economics and Rural Development. To carry out my investigations I used questionnaires constructed by myself. I draw conclusions in connection with the utilized performance management systems by the help of variance analysis. My objective is to reveal differences between the two spheres relating to the created principal components. The comparison focuses on the following factors:

- Evaluating the importance of performance management among the other HRM functions
- Evaluating the phases of performance management
- Objectives of performance evaluation
- Aspects and competences to be evaluated during performance evaluation
- Measuring the expected performance objectives
- Detectable mistakes in the systems of performance management

1. Bevezetés

Tanulmányom középpontjában a teljesítménymenedzsment-rendszerek vizsgálatainak eredményei állnak, melyek Magyarországon, az Észak-alföldi Régióban működő vállalkozásokat és önkormányzatokat reprezentálják. Kutatásomat a Debreceni Egyetem AGTC Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet által összeállított, a „Vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” c. kutatási program keretében végzem. A vizsgálataim elvégzéséhez saját készítésű kérdőívet alkalmaztam. Variancia-analízis segítségével vonok le következtetéseket az alkalmazott teljesítménymenedzsment-rendszerrel kapcsolatban. Célom az, hogy a kialakított főkomponensek tekintetében feltárjam a két szféra közötti különbséget. Az összehasonlítás a következő tényezők mentén történik:

- A teljesítménymenedzsment fontosságának megítélése a többi EEM funkció között.
- A teljesítménymenedzsment fázisainak értékelése.

- A teljesítményértékelés céljai.
- Értékelendő szempontok, kompetenciák a teljesítményértékelés során.
- Az elvárt teljesítménycélok értékelése.
- Fellelhető hibák a teljesítménymenedzsment rendszerekben.

2. Elméleti áttekintés

A teljesítménymenedzsment-vizsgálatokat a magán- és közszféra szervezeteinél végeztem. A két szféra ezen területének vizsgálatát több szempontból is érdemes külön-külön, összehasonlítva elvégezni. A magánszektor és a közszféra szervezeteihez tradicionálisan kapcsolódó értékrendszer alapvetően eltérő, ami a szervezet, a vezetés és az emberi erőforrások menedzselési környezetének lényegi különbségeit eredményezi (Poór et al., 2006). Az 1. táblázat a megkülönböztető sajátosságok legfontosabbjait tartalmazza.

1. táblázat. A magán és közszféra szervezeteinek tradicionális jellemzői

(Forrás: Poór J.–Barta Zs.–Karoliny M.-né. A közigazgatás hatékonyságát segítő HR menedzsment technikák és módszerek. Humánpolitikai Szemle, 2006. XVII. évfolyam, 9. szám)

Table 1. Traditional Features of Organizations in Private and Public Spheres

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

Ezen alapvető eltérések nagyban befolyásolják a két szféra teljesítményértékelő rendszerének a megválasztását és magának a folyamatnak a menedzselését is.

Felmerülhet a kérdés: Jó-e, ha az önkormányzatok esetében is alkalmazzák a piaci szférában működő teljesítményértékelési rendszereket? Több tényező is amellet szól, hogy érdemes változtatni: az Európai Unióhoz való csatlakozás, ami a szakmailag egyre képzetesebb köztisztviselők iránti igényt, a teljesítményekhez igazodó, differenciáltabb bérezést vonja maga után. A változást alátámasztja ezen kívül az állampolgárok egyre növekvő igénye és a forráshiányból való kiutkeresés (Fehér, 2008).

Az önkormányzati értékelő rendszerrel kapcsolatban Linder a következőképpen fogalmaz: A nemzetközi gyakorlatban általános problémaként merül fel a vezetők részéről, hogy a teljesítményértékelés és a hozzá kötött illetményeltérítés túl nagymértékű admi-

nisztrációs terheket ró rájuk. Megfelelő költségvetési fedezet híján nem áll módjukban illetménynövekedést kapcsolni hozzá, így az értékelési folyamatot, mintegy önmagáért elvégzendő, felesleges pluszt ítéli meg, nem mint egy, a teljesítmény növelését célzó vezetési eszközt (Linder, 2006).

A vállalatoknak érdemes kifejleszteniük olyan teljesítménymenedzsment rendszert, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalalmazásban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvosláshoz (Karoliny M.-né, 2000). A jól végrehajtott teljesítményértékelés erősítheti mind az értékelő, mind az értékelt motivációját, és teljesítményét valamint nagymértékben hozzájárulhat az egyén fejlődéséhez éppúgy, mint a szervezeti célok eléréséhez (Dajnoki 2007).

3. Az eredmények bemutatása

A Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Vezetési és Munkatudományi Tanszékén a '90-es évek elején beindított egységes kutatási munka célja a vezetési funkciók tartalmának és összefüggéseinek feltárása volt. A kutatási programba felvállalt témakörök a vezetési folyamat egy-egy jól elhatárolt, önállóan is vizsgálható funkciói. A vezetési funkciók három nagy területe: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamat menedzselésével kapcsolatos feladatok (Berde, 2010). Az általam kutatott teljesítmény-menedzsment az emberi erőforrás menedzsment feladatsoporthoz sorolható.

Kutatásom középpontjában a teljesítménymenedzsment-rendszerek vizsgálata áll. A mintát az Észak-alföldi Régióban működő Kft-ék, Rt-ék és önkormányzatok bevonásával hoztam létre, az elemszáma 525. A minta a véletlen, azon belül a többlépcsős rétegzett mintavétellel lett létrehozva. A rétegzés arányos választással történt az első lépcsőben, azaz a minta egyes részei ugyanolyan arányúak, mint amilyen arányban (44%–23%–33%) a populáció tagozódott rétegekre. Az első lépcsőben megye szerinti rétegeket képeztem, amely szerint reprezentatív mintát sikerült kialakítanom. A második lépcsőben működési forma szerint válogattam be a mintába az egyedeket egyszerű véletlen mintavétellel.

Az 1. ábra a mintát alkotó szervezetek működési formáját és megye szerinti megoszlását szemlélteti.

1. ábra. A vizsgálatba bevont szervezetek jellemzői
(Forrás: Saját adatgyűjtés)

Figure 1. Features of examined organizations



A mintát alkotó szervezetek működési formáját tekintve megállapítható, hogy 64,7%-uk kft., míg 9,8%-uk rt. Az önkormányzatok 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.

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.

A vizsgálataimat saját szerkesztésű kérdőívvel végeztem el. Főkomponenseket képeztem, melynek célja az adatredukció volt. A főkomponensek nagy előnye az is, hogy variancia-elemzésre is kiválóan alkalmasak, mivel normális eloszlásúak. Először kiválasztottam a kérdőívből a az egyik legfontosabb vizsgálati ismérvet, a működési formát, és a főkomponensek értékeire egytényezős variancia-elemzést hajtottam végre. Jelen tanulmányban azon főkomponenseket ismertetem, melyek esetén eltérés fedezhető fel az önkormányzatok és a profitorientált szervezeteknél.

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

A 2. táblázat azt szemlélteti, hogy a létrehozott főkomponensek melyik szférában kapnak nagyobb hangsúlyt.

A munkakörtervezés és toborzás, a HR fejlesztés és menedzsment fontosabb az önkormányzatoknál dolgozók részére. A teljesítményértékelés és ösztönzésmenedzsment viszont relatíve fontosabb a vállalatok beosztottainak számára. A *teljesítménymenedzsment fázisaira* kialakított főkomponensek közül az „elvárások kommunikálása és a teljesítménytervezése” elnevezésű az önkormányzatoknál fontosabb. Az *értékelő rendszer minősítésével* kapcsolatban megállapítható, hogy a vállalatoknál sokkal inkább megvalósul a vezető elkötelezettsége, és a teljesítményorientált szervezeti kultúra. A következő két főkomponens a *teljesítményértékelés céljaival* kapcsolatos. A munkaköri leírások rendszeres áttekintése, és a szervezeti vezetési kultúra megerősítése az önkormányzatoknál jellemzőbbek, a teljesítménybér, és az ösztönzés pedig a vállalatoknál. A *kompetenciák* közül a kommunikáció, konfliktuskezelés, önálló döntés fontosabb az önkormányzatoknál. Az *elvárt magatartásformák* közül a pontos és önálló munkavégzés és a szabályok, határidők, utasítások betartása az önkormányzatoknál kap nagyobb szerepet. Az *elvárt eredmények* közül a forgalom és árbevétel, valamint a veszteség és baleset nagyobb jelentőségű a vállalatok esetében. Az *elvárt teljesítménycélok* értékelésével kapcsolatban megállapítható, hogy a teljesítménycélok konkretizálása, mérhetősége, realitása, teljesíthetősége kevésbé jellemző az önkormányzatoknál, viszont jobban kapcsolódnak az adott évhez, mint a vállalatok esetében. Az alkalmazott *teljesítménymenedzsment rendszer igazságosságának* megítéléséhez kapcsolódik a teljesítményértékelés komolysága, amelynek megléte a vállalati szférában fontosabb. A teljesítménymenedzsment-rendszer hatékonyságának főkomponenseit vizsgálva látható, hogy a mérés megbízhatóságának és módjának felülvizsgálata, valamint az adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése kevésbé fontos az önkormányzatoknál. Az

értékelő interjú céljait tekintve is kaptam különbséget egy főkomponenst, a visszacsatolás lehetőségét illetően. Megállapíthatom, hogy az önkormányzatok esetében fontosabbnak minősül, mint a profitorientált szervezeteknél. Az *elégedettség* vizsgálatának eredményeképpen két főkomponens esetén is kaptam eltérést. Az önkormányzatok beosztottai elégedettebbek a munkakörükkel, viszont a munkaidővel, és mennyiséggel a vállalatok dolgozói relatíve elégedettebbek. Az *értékelő interjú* során a visszacsatolás lehetősége, a beszélgetés oldott légköre az önkormányzatoknál valósul meg leginkább. A *motivációs tényezők* közül az önképzés és előrehaladás az önkormányzati szférában fontosabb.

2. táblázat. A főkomponensek értékeinek különbségei az egyes működési formákban
(Forrás: Saját számítás)

Table 2. The differences of values of principal components in certain operating forms

Főkomponens	Működési forma		Szignifikancia
	Vállalat	Önkormányzat	
Munkakörtervezés, toborzás	-0,080	0,234	0,002
HR fejlesztés, menedzsment	-0,072	0,210	0,005
Teljesítményértékelés, ösztönzés	0,051	-0,150	0,044
Elvárások, teljesítménytervezés	-0,050	0,146	0,049
Teljesítményorientált szervezeti kultúra	0,108	-0,314	0,000
Elkötelezett vezetés	0,103	-0,298	0,000
Munkaköri leírások felülvizsgálata, kultúra megerősítése	-0,092	0,267	0,000
Teljesítménybér, ösztönzés	0,211	-0,613	0,000
Önállóan döntés	-0,069	0,202	0,006
Kommunikáció, konfliktuskezelés	-0,074	0,214	0,004
Pontos, önálló munkavégzés	-0,058	0,169	0,022
Szabályok, határidők, utasítások betartása	-0,070	0,204	0,006
Forgalom, árbevétel	0,281	-0,817	0,000
Veszteségek, balesetek	0,080	-0,232	0,002
Teljesíthető, reális teljesítménycélok	0,056	-0,162	0,029
A célok konkrétak, mérhetőek	0,065	-0,188	0,011
Adott évhez, munkakörhöz kapcsolható célok	-0,114	0,331	0,000
A teljesítményértékelés komolysága	0,034	-0,283	0,002
A mérés megbízhatóságának és módjának felülvizsgálata	0,040	-0,156	0,044
Adatfeldolgozás és visszacsatolás ellenőrzése	0,025	-0,195	0,025
Visszacsatolás lehetősége	-0,031	0,229	0,010
Munkaköri elégedettség	-0,110	0,324	0,000
Munkaidő, munkamennyiség	0,085	-0,268	0,000
A beszélgetés oldott légköre	-0,070	0,207	0,005
Önképzés, előrehaladás	-0,081	0,234	0,002

4. Összefoglalás

A tanulmányban az önkormányzatok és a profit orientált szervezetek teljesítményértékelő rendszereit hasonlítottam össze, a feltárt különbségeket statisztikailag igazoltam. Főkomponens-elemzést, majd egytényezős variancia-analízist alkalmaztam a különbségek feltérképezésére. Megerősítettem azt a feltevésemet, mely szerint a vállalati szférában erőteljesebben jelen van a teljesítményorientált szervezeti kultúra, a teljesítménybér és a teljesítményértékelés ösztönző hatása. Fontosabbnak tartják az igazságos rendszert, a mérhetőséget és annak megbízhatóságát. Az önkormányzatoknál olyan kompetenciákat tartá-

nak fontosnak, mint a kommunikáció, konfliktuskezelés és az önálló döntés képessége. Jobban előtérbe kerülnek a kompetenciák és azok értékelése. Ez annak köszönhető, hogy nehéz számszerűen mérni az közszférában az alkalmazottak teljesítményét. Ennek lehet egyik megoldása, ha a kompetenciákat állítják a középpontba és ezen az úton elindulva talán az értékelés is szubjektívebben folyhat.

Felhasznált irodalom

- Berde Cs. (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények. 2010/1. szám. 7–13. old.
- Dajnoki K. (2007): A teljesítményértékelés folyamata. (In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés Szerk.: Dajnoki K.–Berde Cs.) Szaktudás Kiadó Ház., Budapest, 116–123. p.
- Fehér M. A. (2008): A teljesítményértékelés és annak munkajogi vonatkozásai. Szakdolgozat, Debreceni Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 42. old.
- Karoliny M.-né (2000): Teljesítményértékelés. In.: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Szerk.: Elbert, N.–Karoliny M.-né–Farkas F.–Poór J.) KJK Kerszöv, Budapest.
- Linder Viktória (2006): Egyéni teljesítményértékelés és kompetencia alapú emberi erőforrás-gazdálkodás a közszolgálatban. In: Humánpolitikai Szemle. XVII. évf., 10. szám, 30–45. old.
- Poór J.–Barta Zs.–Karoliny M.-né (2006): A közigazgatás hatékonyságát segítő HR menedzsment technikák és módszerek. Humánpolitikai Szemle, 2006. XVII. évfolyam, 9. szám.