

# Műhelybeszámoló

## HR 2026 – kevesebb mozgástér, nagyobb elvárások?

**DR. HABIL. MALATYINSZKI SZILÁRD** egyetemi docens, Neumann János Egyetem, óraadó oktató, Kodolányi János Egyetem  
e-mail: malatyinszki.szilard@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.2.62>

### Bevezetés

A humán erőforrás-menedzsment az elmúlt években olyan gazdasági, technológiai és társadalmi változások kereszttüzébe került, amelyek alapvetően alakítják át a szervezetek működését és a HR szerepéről alkotott felfogást. A digitalizáció, az adatvezérelt döntéshozatal térnyerése, a fenntarthatósági szempontok megerősödése, valamint a munkaerőpiaci és generációs átrendeződések egyaránt arra készítik a szervezeteket, hogy újragondolják humán működésük kereteit. Ebben a környezetben a HR már nem csupán támogató funkcióként jelenik meg, hanem egyre inkább stratégiai partnerként, amely képes összekapcsolni az üzleti célokat, a szervezeti alkalmazkodóképességet és az emberközpontú működést.

E változásokra reflektált a 2026. február 12-én megrendezett szakmai műhelymunka is, amely a HR jövőjét meghatározó legfontosabb kihívásokat és fejlődési irányokat állította a középpontba. A rendezvény előadásai, kerekasztal-beszélgetése és csoportmunkái olyan témákat jártak körül, mint a HR stratégiai beágyazottsága, a digitalizált és adatvezérelt működés, az utánpótlás-fejlesztés, a munkaköri és szerepleírások újragondolása, valamint a teljesítmény-menedzsment rendszerek megújításának kérdései. A program sajátossága abban rejlett, hogy a résztvevők nem csupán elméleti megközelítések mentén vizsgálták e területeket, hanem gyakorlati tapasztalatokra, szervezeti példákra és közösen megfogalmazott fejlesztési irányokra építve kerestek válaszokat a jelen és a közeljövő HR-kihívásaira.

Jelen összefoglaló célja, hogy rendszerezett formában bemutassa a műhelymunka során megfogalmazott legfontosabb megállapításokat, és rávilágítson azokra a szakmai tanulságokra, amelyek a HR jövőbeni fejlődése szempontjából kiemelt jelentőséggel bírnak. A beszámoló nem empirikus kutatási eredményeket közöl, hanem egy szakmai diskurzus főbb csomópontjait, hangsúlyozva, hogy a HR előtt álló kihívások kezelése egyre inkább integrált, adatvezérelt, ugyanakkor emberközpontú szemléletet igényel. A műhelymunka tapasztalatai azt mutatják, hogy a HR-funkció eredményessége a jövőben azon múlik, mennyiben képes egyszerre stratégiai, adaptív és hiteles módon támogatni a szervezeti működést.

## Előadások

### Legjobb HR megoldások a V4 országokban bemutató

A „Legjobb HR megoldások a V4 országokban” projekt célja, hogy gyakorlati, bizonyítékokon alapuló HR-eszközökkel támogassa a szervezeteket a régióban jellemző kihívások – például a gyenge stratégiai HR-irendszerek – kezelésében. A program HR Sprinteken, nemzetközi workshopokon és egy többnyelvű HR Toolkit segítségével nyújt konkrét megoldásokat a döntés-előkészítéstől a bevezetésig, miközben hosszú távú V4-es szakmai hálózatot épít antegráció, az elavult munkaköri leírások és a széttöredezett teljesítményértékelési tudásmegosztás és a folyamatos fejlődés támogatására.

[A ppt-t innen tölthető le!](#)

### Átalakuló emberi erőforrás menedzsment múlt, jelen és jövő

A bemutató az emberi erőforrás-menedzsment fejlődését járta körül a múlt–jelen–jövő perspektívájából, különös tekintettel a V4 országok sajátosságaira. Rávilágított arra, hogyan alakult át a HR az adminisztratív támogató funkcióból stratégiai üzleti partnerré, és milyen szerepet kap ebben a digitalizáció, a kompetenciaalapú gondolkodás, a tehetségmenedzsment és a teljesítménymenedzsment. A jövő HR-képét adatvezérelt és emberközpontú működésként mutatta be, ahol a mesterséges intelligencia támogatja a döntéseket, miközben a felelősség, a bizalom és a vezetői jelenlét továbbra is emberi kézben marad.

[A ppt-t innen tölthető le!](#)

### Átmenetből előny: HR-válaszok a zöld és digitális kihívásokra

A bemutató azt járta körül, hogyan válhat a digitális és zöld átállás nem kényszerré, hanem versenyelőnyre a szervezetek számára, és ebben milyen kulcsszerepe van a HR-nek. A hangsúly a Green HRM és a Digital HRM integrációján volt: a HR már nem adminisztratív támogató funkcióként, hanem a fenntartható működés humán infrastruktúrájának stratégiai alakítójaként jelent meg. A tartalom bemutatta, hogyan épülnek be a fenntarthatósági és digitális szempontok a teljes munkavállalói életciklusba az adatalapú HR, az ESG-kapcsolódások, valamint az új HR-kompetenciák és szerepek révén. Kiemelten foglalkozott a jóllét, a kiegészítés és a „zöld terhelés” paradoxonával, valamint azzal, hogyan teremthet egyensúlyt a HR a hatékonyság és az innováció között egy gyorsan változó környezetben.

[A ppt-t innen tölthető le!](#)

### Kerekasztal beszélgetés

A kerekasztal-beszélgetés központi üzenete az volt, hogy a HR szakma folyamatos önreflexióra és fejlődésre szorul. A résztvevők egyetértettek abban, hogy tanácsra mindenkinek szüksége van, és a gyorsan változó trendekhez való alkalmazkodás csak rendszeres felülvizsgálattal és tanulással lehetséges. Kiemelt szerepet kapott az empátia, amely ma már nem „puha” kiegészítő, hanem a HR működésének egyik alapvető pillére.

A beszélgetés során világossá vált, hogy a HR funkció jelentősen átalakult. Korábban inkább szakmai, adminisztratív feladatkörként működött, kiegészítve egy humánusabb szemlélettel. Ma ezzel szemben egy komplex, multitasking szerepkörre vált, amelyben egyszerre jelenik meg az adminisztráció és adatelemzés, az emberek coaching jellegű támogatása, az iránymutatás, az elégedettségi kérdések kezelése, valamint a jogi és bérszámfejtési változások követése. A HR egyre inkább közvetítő szerepet

tölt be a munkavállalók és a felső vezetés között, miközben erős emberismeretre és empatikus működésre van szüksége.

Felmerült az a tapasztalat is, hogy a HR-vezetők bevonása a felső vezetés köré valódi fejlesztési folyamatokat indíthat el, amelyek mérhetően növelik a szervezeti elégedettséget. Ugyanakkor érdekes ellentmondásként jelent meg a nemi egyenlőtlenség kérdése: bár a HR szakmában túlnyomó többségben nők dolgoznak, a felsővezetői HR-pozíciókat mégis jellemzően férfiak töltik be.

A HR hitelességének alapját a szervezet mély megismerése adja. A résztvevők hangsúlyozták, hogy a valódi elfogadottság nem pozícióból, hanem a szervezeti közelségből és a részlegvezetőkkel kialakított kapcsolatokról fakad. Ebben kulcsszerepe van a hálózatépítésnek és a kapcsolati tőkének, amely egyszerre segíti a tudásszerzést és a vezetői elfogadást. Nagy szervezetek esetében gyakori a silós működés, ahol a HR több részre bomlik, mégis elengedhetetlen, hogy a döntésekben közös gondolkodás valósuljon meg.

A beszélgetés rávilágított arra is, hogy a HR funkcióval kapcsolatban máig élnek elavult elképzelések a szervezeteken belül, ami részben történelmi okokra vezethető vissza. Emiatt különösen fontos, hogy a digitális HR-módszertanokat a szervezet saját nyelvére lefordítva vezessék be, különben ezek a megoldások „elmennek az emberek mellett”, és nem hozzák a várt hatást.

A jövővel kapcsolatban a résztvevők egyetértettek abban, hogy a zöld HR jelentősége tovább fog erősödni, azonban csak akkor lehet sikeres, ha a felső vezetés is azonosul ezzel, és a szemlélet felülről lefelé épül be a szervezetbe. A HR elfogadottságához elengedhetetlen a megfelelő szaktudás, valamint az, hogy a döntéseket számokkal, statisztikákkal és konkrét esetekkel tudja alátámasztani. Ugyanakkor megjelent az aggodalom is, hogy a HR szakma egyre inkább „hígul”, amelynek kezelése stratégiai jelentőségű feladat.

A digitalizáció és automatizáció kapcsán hangsúlyosan megjelent, hogy ezek a folyamatok nem mennek végbe maguktól. Jelentős szervezeti tudásra és a HR-ről tudatos proaktivitásra van szükség. A digitalizáció csak akkor lehet sikeres, ha a HR nem zárt irodából tervezi meg, hanem az emberek között mozogva, a teljes szervezetet, az adott ágazatot, valamint annak mikro- és makrogazdasági összefüggéseit is megismeri.

Összességében a kerekasztal-beszélgetés azt erősítette meg, hogy a HR jövője az önreflexión, a szakmai hitelességen, a kapcsolódáson és a proaktív szemléleten múlik. A funkció akkor tud valódi értéket teremteni, ha egyszerre képes adatvezérelt, stratégiai és empatikus módon működni egy folyamatosan változó környezetben.

## Csoportmunkák összefoglalója

### 1. csoport: A HR stratégiai beágyazottsága

A HR szerepe az elmúlt években jelentősen átalakult: ma már nem pusztán adminisztratív vagy támogató funkció, hanem a szervezeti működés egyik stratégiai motorja. A kérdés nem az, hogy szükség van-e HR-re, hanem az, hogy milyen minőségben, milyen időzítéssel és milyen beágyazottsággal kapcsolódik a szervezet működéséhez.

A stratégiaileg működő HR alapja, hogy belső hajtóerőként jelenjen meg, amely képes összekötni az üzleti célokat az emberi oldal szempontjaival. Ehhez elengedhetetlen a vezetői és tulajdonosi támogatás: valódi váltás csak akkor történik, ha a HR mögött áll döntési felhatalmazás és bizalom. A HR stratégiai szerepe nem önmagában létezik, hanem szövetségeken keresztül erősödik, különösen az ügyvezetés és a kulcsdöntéshozók irányába.

A modern HR egyszerre empatikus és adatalapú. Az emberek megértése és támogatása alapfeltétel, ugyanakkor

számok, adatok és mérhető eredmények nélkül nincs vezetői elköteleződés. A stratégiai HR képes megmutatni, hogy a döntéseknek milyen hatása van az üzletre, miközben azt is láthatóvá teszi, mi az

eredmény az emberek számára: fejlődés, biztonság, elköteleződés. Az egyensúly az emberközpontúság és az üzleti racionalitás között kulcskérdés.

A kapcsolatok és a folyamatos tanulás szintén meghatározó elemei a HR stratégiai működésének. Képzések, szakmai fórumok és trendfigyelés nemcsak tudást adnak, hanem kapcsolati hálót is építenek, amely hosszú távon versenyelőnyt jelent. Mindezt kiegészíti a rugalmasság és a gyors reagálási képesség, amely különösen fontos a hirtelen gazdasági változások és munkaerőpiaci trendek idején.

A HR stratégiai beágyazottsága nem méretfüggő. Mikro- és kisvállalatoknál – például egy 10–15 fős szervezetben – gyakran már jelentkezik a HR hiánya, miközben még nincs kapacitás saját HR-esre. Ilyen helyzetekben külső vagy interim HR-megoldások, illetve célzott képzések jelenthetik az első lépést. A skálázhatóság azt jelenti, hogy a HR a szervezet érettségéhez igazodva, tudatosan épül fel.

A stratégia alapja minden esetben az üzleti cél. Nagyobb, érettebb szervezeteknél ez kiegészül misszióalapú működéssel és legalább 3–5 éves előrettekintéssel. HR-stratégia nélkül nincs tudatos utánpótlás-tervezés, nincs fenntartható fejlődés, és a szervezet reakciós működésre kényszerül.

Összességében a HR stratégiai beágyazottsága alapfeltétele minden további HR-terület hatékony működésének – legyen szó digitalizációról, munkaköri leírásokról, fiatalok megtartásáról vagy teljesítmény-menedzsmentről. Ha ez az alap stabil, a HR nem követi az eseményeket, hanem irányt mutat.



## 2. csoport: Digitalizált és adatvezérelt működés

A digitalizált és adatvezérelt működés nem elsősorban technológiai kérdés, hanem vezetői döntés és szervezeti működésmód. A kihívás nem az eszközök megléte, hanem az, hogy van-e megfelelő input: tudás, eszköz és kialakult folyamat. Ezek hiányában az adatvezérelt működés nem tud elindulni, vagy torz formában jelenik meg.

A digitalizáció legfontosabb előnye, hogy időt és kompetenciát szabadít fel. Az adminisztratív terhek csökkennek, miközben a HR és a vezetők nagyobb hangsúlyt tudnak fektetni az érdemi munkára. Strukturált onboarding folyamatok alakíthatók ki, mérhetővé válik a beléptetés minősége, az exit interjúk pedig nem lezárást, hanem tanulási és alumni folyamatot jelentenek. Az adatvezérelt működés támogatja a munkáltatói márkaépítést és a kontrollíngot, mert a teljesítmény mérhetőbbé és átláthatóbbá válik. Az adatok ebben az értelemben nem plusz

adminisztrációt jelentenek, hanem kiszámíthatóságot és biztonságot.

A leggyakoribb akadály az input hiánya mellett a képesség és a hajlandóság kérdése. Sok szervezetben megjelenik az ellenállás az adatalapú működéssel szemben, illetve a bizonytalanság az anyagi

megtérülést illetően. Gyakori probléma a szubjektív, egyéni döntések túlsúlya, valamint az adatbiztonsággal kapcsolatos félelmek. Ezek önmagukban nem kizáró tényezők, hanem olyan pontok, ahol fejlesztésre és tudatos irányításra van szükség.

Az adatvezérelt működés nem cégméret kérdése. KKV-knál és nagyvállalatoknál is hasonló szervezeti szintű témák jelennek meg: hogyan használjuk a teljesítményadatokat, publikációkat és visszajelzéseket tanulási célokra, hogyan teremtünk átláthatóságot, és hogyan kezeljük az automatizálás hiányát. Az AI-alapú oktatás ebben támogató eszköz lehet, amennyiben nem önálló megoldásként, hanem a meglévő folyamatokra építve jelenik meg. A különbség nem az adatok mennyiségében, hanem azok tudatos felhasználásában van.

A működés sikerességéhez elengedhetetlen a szemlélet és a kultúra alakítása. A transzparencia, az edukáció, a közös értelmezés és a motiváció biztosítják azt, hogy az adatok ne kontrollként, hanem iránymutatásként jelenjenek meg. Az adatokat értelmezni és kommunikálni kell, különben bizalmatlanságot szülnék.

A gyakorlatban a hatékony bevezetés alapja a coaching szemlélet. A hangsúly a változás kezelésén, a folyamatok fejlesztésén, a stratégiai gondolkodáson és a vezetői kompetenciák erősítésén van. Nem egy kész, tökéletes rendszer a cél, hanem egy olyan működés, amely képes tanulni és alkalmazkodni.

Az adatvezérelt, digitalizált működés eredménye a kiszámíthatóbb döntéshozatal, az egyértelműbb elvárások, a nagyobb bizalom és a magasabb elköteleződés. Mindez közvetlen hatással van a munkavállalói jól-létre, amely nem önálló HR-téma, hanem a szervezeti eredményesség egyik feltétele.



### 3. csoport: Utánpótlás-fejlesztés

Az utánpótlás-fejlesztés az egyik legkritikusabb szervezeti kérdéssé vált, mivel a fiatal munkavállalók megtartása egyre nehezebb. A probléma nem pusztán generációs különbségekből fakad, hanem abból, hogy a szervezetek működése sok esetben nem alkalmazkodott a fiatalabb generációk eltérő működéséhez, tanulási módjához és elvárásaihoz.

A megtartási nehézségek egyik fő oka a generációs különbségek megjelenése. A fiatal munkavállalók másként gondolkodnak a munkáról, a fejlődésről és a vezetőkkel való kapcsolatról. Gyakran tapasztalható, hogy a problémamegoldó képességük nem elég erős: ha egy helyzetet nem tudnak önállóan megoldani, gyorsan elvesztik a motivációjukat, és akár el is hagyják a szervezetet. Ez nem egyéni hiányosságként értelmezendő, hanem olyan területként, ahol betanításra, támogatásra és tudatos fejlesztésre van szükség.

Sok munkakörben megjelenik a belső motiváció hiánya is. A fiatalok gyakran nem tudják pontosan, mit szeretnének csinálni, milyen irányba haladjanak, nincs kialakult jövőképük. Előnyt jelent, ha valaki „irányba van állítva”, vagyis kap kapaszkodókat, visszajelzéseket és fejlődési lehetőségeket. Ennek hiányában a bizonytalanság gyors elköteleződés-csökkenéshez vezet.

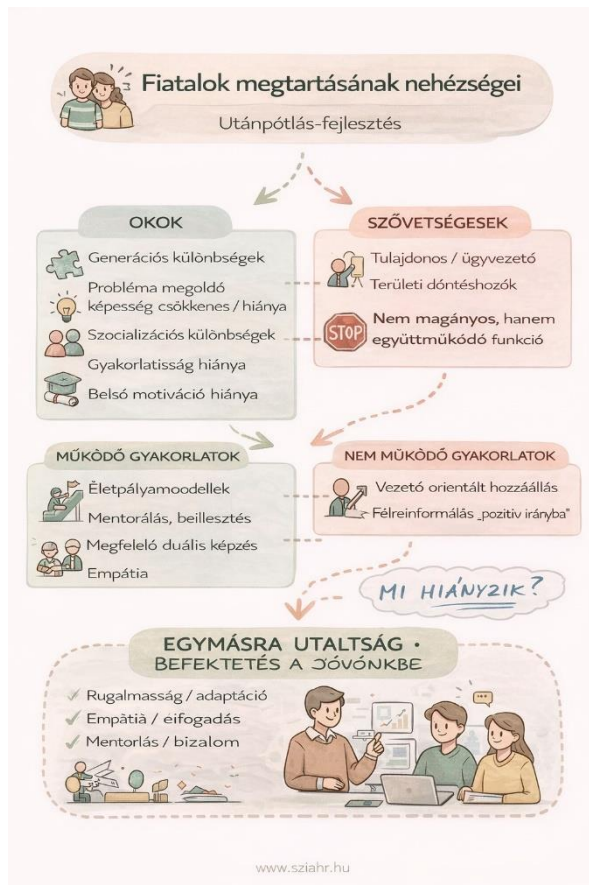
A működő gyakorlatok közül kiemelt szerepe van a mentorálásnak és a megfelelő duális képzésnek. Ezek biztosítják azt, hogy a fiatal munkavállaló ne csak elméleti tudást szerezzon, hanem valódi munkatapasztalatot is, miközben van kihez fordulnia kérdések esetén. Jelenleg kevés a dolgozó gyakornok, és sok szervezet rosszul tekint a gyakornokokra: gyakran minden plusz munkát rájuk terhelnek, miközben nem fejlesztési lehetőségként kezelik őket. Pedig a gyakornokok a jövő munkavállalói, és az utánpótlás egyik legfontosabb bázisát jelentik.

Problémát jelent a vezetőorientált munkavállalási szemlélet is, ahol éles különbség alakul ki a vezetői és a munkavállalói oldal között. Ez kettészakítja a szervezetet, miközben a hatékony működéshez inkább csapatként való együttműködésre lenne szükség. A félreinformáltság tovább rontja a helyzetet: ha a valóságot „felfelé ferdítve” kommunikálják, a fiatal munkavállaló előbb-utóbb csalódik, és elveszíti a motivációját.

Kulcstényező a bizalom kialakítása, amelynek egyik legerősebb eszköze a mentorálás. A fiatalok akkor maradnak, ha érzik, hogy figyelnek rájuk, számít a véleményük, és van, aki támogatja őket a fejlődésben. Amennyiben a vezetőség nem hajlandó változtatni a hozzáállásán és a működésén, hosszabb távon munkaerő nélkül maradhat.

Az utánpótlás-fejlesztés jövőképe szorosan kapcsolódik a digitalizációhoz is. A fiatal munkavállalók támogatása a digitális eszközök és megoldások használatában, illetve az idősebb generációk segítése az átállásban közös tanulási folyamatot igényel. Ez csak akkor működik, ha a szervezet tudatosan épít bizalmon alapuló, fejlesztő környezetet.

Összességében az utánpótlás-fejlesztés nem önálló HR-feladat, hanem hosszú távú befektetés. A szervezet és a munkavállaló egymásra utalt: fenntartható fejlődés csak kölcsönös felelősségvállalással és tudatos támogatással valósítható meg.



#### 4. csoport: Munkaköri és szerepleírások újragondolása

A munkaköri leírások a legtöbb szervezetben formálisan léteznek, de valódi irányítóként alig működnek. Jellemzően kizárólag

tevékenységeket és feladatokat sorolnak fel, miközben a szükséges készségek, kompetenciák és elvárt kimenetek alig vagy egyáltalán nem jelennek meg bennük. Sok esetben ezek a leírások 10–20 éve változatlan sablonok, vagy pusztán „kötelező dokumentumok”, amelyeket senki nem olvas, és amelyek nem követik le sem a munkakörök, sem a szervezet változásait.

A jelenlegi gyakorlat egyik alapvető problémája, hogy a munkaköri leírások nem élő dokumentumok. A kompetenciák legfeljebb a kiválasztás során jelennek meg, később nem frissülnek, nem kapcsolódnak közvetlenül a teljesítményértékeléshez, és nem adnak kapaszkodót sem a munkavállalónak, sem a vezetőknek. Gyakran elhangzik a kiegészítés: „és amit még a vezető meghatároz”, ami növeli a szubjektivitást és a bizonytalanságot. Emiatt a munkaköri leírás sokak számára inkább nyűg, mint hasznos eszköz.

A gyakorlatban ezért különösen fontosá válik, hogy már az interjú során konkrétan elhangozzon, mit vár el a szervezet a szereptől, nem csak általános feladatfelsorolás szintjén. A munkaköri leírás így nem utólagos adminisztráció, hanem a közös megértés alapja lehet.

A mesterséges intelligencia megjelenése új lehetőségeket hoz, de nem jelent teljes megoldást. Az AI jelenleg eszköz, amely támogathatja a munkát – például információkeresésben, összehasonlításokban, megfogalmazásban, gyors elemzésben vagy a toborzás során kulcsszavak kezelésében –, de nem képes teljes egészében kiváltani a szakmai gondolkodást és döntést. Tapasztalat alapján a szervezetek még kevésbé használják tudatosan az AI-t ezen a területen, ezért elengedhetetlen egyértelmű keretek és policy-k kialakítása arra vonatkozóan, mire és hogyan alkalmazható.

A jövő iránya a feladatalapú működésről a készség- és kimenetalapú szemléletre való átállás. Ez szemléletváltást igényel: nem a „mit csinál” kerül előtérbe, hanem az, hogy milyen eredményt várunk el, és ehhez milyen kompetenciák szükségesek. Ennek része a rendszeres értékelés, a folyamatos visszajelzés és az értékelő beszélgetések beépítése a mindennapi működésbe.

A működő gyakorlatok között kiemelt szerepe van a generációk közötti együttműködésnek. A jövőben a fiatalabb munkavállalók mentorálhatják az idősebbeket például digitális és AI-használatban, miközben az idősebb generációk a szakmai tapasztalatot és a „munka egészének” átlátását adják át. Ez a kölcsönös tanulás akkor működik, ha a munkaköri és szerepleírások nem merev keretek, hanem fejlődést támogató eszközök.

Best practice-ként jelenik meg az is, hogy a munkaköri leírásokat évente legalább egyszer frissítik, még hozzá a munkavállaló bevonásával. Ő tudja legjobban, hogyan alakult a szerepe a gyakorlatban, milyen készségeket használ, és milyen új elvárások jelentek meg. Így a munkaköri leírás élő dokumentummá válik, amely valóban támogatja a működést.

Összességében a munkaköri és szerepleírások újragondolása nem adminisztratív kérdés, hanem vezetői és szervezeti felelősség. A cél nem a hosszabb dokumentum, hanem a világos elvárások, a fejlesztés támogatása és az átlátható működés. Az AI ebben segítő eszköz lehet, de a valódi változást a szemléletváltás hozza el.

## 5. csoport: Teljesítmény-menedzsment rendszerek

A teljesítmény-menedzsment rendszerek szerepe a szervezetekben messze túlmutat az éves értékeléseken vagy adminisztratív kötelezettségeken. Valódi értéket akkor teremtenek, ha világos célokra épülnek, illeszkednek a szervezeti kultúrához, és a vezetők aktív, tudatos eszközként használják őket. A legtöbb szervezetben nem maga a rendszer hibás, hanem az a működési és vezetői környezet, amelyben alkalmazzák.

A jól működő teljesítmény-menedzsment alapja a közös célok meghatározása és a vezetői elköteleződés. Ha a vezetők nem hisznek a rendszerben, vagy kizárólag HR-feladatként tekintenek rá, a teljesítmény-

**Munkaköri és szerepleírások újragondolása**

**1. 100%-ban csak feladat + tevékenység**

- 10-20 éve ugyanaz a "klasszik" sablon vagy egyáltalán nincs (szerződés van)
- Kompetencia nem szerepel, csak a kiválasztásnál, nem követi le a változást
- folyamatos képzés + felelősi szintek
- előretartás megseés, mentorálás

„És amit még a vezető meghatároz...”

**2. AI hatása**

- policy kell, mire lehet használni eszközként és nem kiváltva a munkát
- szakmai alapok nélkül ne!
- információkeresés, ajánlatok, adatok, toborzásban kulcsszavak

**3. Jó gyakorlatok**

**Feladatalapú rendszer**

- mindset change szükséges
- információkeresés a teljes szervezetnek,
- belső tudásmegosztás / mentorálás generációk között
- digitalizáció, AI használata életkortól függetlenül

**? HIÁNYZÓ ELEM?**

- Rugalmasság / adaptáció
- Empátia / elfogadás
- Mentorálás / bizalom

EGYMÁSRA UTALTSÁG BEFEKTETÉS A JÓVÓNKBE

menedzsment gyorsan formálissá és hiteltelenné válik. A céloknak illeszkedniük kell a szervezeti kultúrához, és egyértelmű kapcsolatban kell állniuk a stratégiai irányokkal. A stratégiai célokból levezetett csoportos és egyéni célok tudatos keveredése biztosítja, hogy a munkavállalók értsék saját szerepüket a szervezeti eredményekben, miközben a rendszer visszahat a működésre, nem csupán mér, hanem irányt is mutat.

A teljesítmény-menedzsment egyik legfontosabb funkciója a visszajelzés támogatása. Egy jól felépített rendszer segít abban, hogy a vezetők asszertív módon tudják közvetíteni a változtatni valókat, akár nagyobb hibák esetén is. A tiszta, őszinte kommunikáció nem gyengíti, hanem erősíti a bizalmat, és már önmagában jelentős minőségi ugrást jelent a szervezeti működésben. A rendszer akkor válik igazán hatékonná, ha nem elszigetelten működik, hanem támogatja a digitalizációt, strukturált eszközökre épül, és figyelembe veszi a külső környezet folyamatos változásait is.

Ezzel szemben számos szervezetben a teljesítmény-menedzsment azért nem működik, mert nincs világos cél, vagy hiányzik a SMART szemlélet következetes alkalmazása. Gyakori probléma a vezetői felkészültség hiánya és a következetlenség, amely aláássa a rendszer hitelességét. Ha a teljesítmény-menedzsment idegen a szervezeti kultúrától, nem kapcsolódik a HR-funkciókhoz, és nem jelennek meg benne a soft célok – mint az együttműködés, fejlődés vagy hozzáállás –, akkor torz képet ad a teljesítményről. Az önértékelés hiánya, a nem megfelelő vagy hiányzó dokumentáció, valamint a rosszul kezelt visszajelzések tovább növelik a szubjektivitást.

Különösen romboló, amikor a kommunikáció túl „szépit”, vagy éppen bántó, és a rendszer ösztönzés helyett büntetésként jelenik meg. Ilyenkor a teljesítmény-menedzsment nem motivál, hanem ellenállást vált ki, és elveszíti fejlesztő jellegét.

Összességében a jól működő teljesítmény-menedzsment rendszer folyamatos párbeszédet teremt, fejlesztésre fókuszál, nem hibakeresésre, csökkenti a szubjektív döntéseket, és erősíti az elköteleződést. A teljesítmény nem egy éves esemény, hanem folyamatos vezetői jelenlét és figyelem eredménye. Ha a célok világosak, a vezetők felkészültek, és a rendszer valóban a szervezetet szolgálja, akkor a teljesítmény-menedzsment nem teher, hanem hosszú távon is fenntartható versenyelőny.

