

**Kissné András Klára**  
HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Zrt.  
[andras.klara@hmei.hu](mailto:andras.klara@hmei.hu)

### TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER BEVEZETÉSE A GYAKORLATBAN

#### HOGYAN VEZESSÜK BE AZ ÉRTÉKELÉSI RENDSZERT?

##### *Absztrakt*

*Teljesítményértékelés, vagy másképpen alkalmazotti értékelés, egy olyan módszer, ahol az alkalmazottak(munkavállalók) teljesítménye értékelésre kerül.(általában, minőség, mennyiség, költség és idő arányában.)A teljesítményértékelés a karriertervezés része.*

*A modern teljesítményértékelés egy formális interakció az alá és a - fölérendelt között. Formális keretek között a munkavállaló világos képet kap munkájának erősségeiről, fejlesztendő területeiről és kompetenciáiról.*

*Nem minden, de nagyon sok vállalatnál használják a teljesítményértékelés eredményeit, direkt, vagy indirekt formában, hogy meghatározzák a vállalat jutalmazási rendszerét. A TÉR lehetőséget ad arra, hogy meghatározzák a jobban teljesítő munkavállalók körét, akik különböző bonuszokban, fizetésemelésben és előléptetésben részesülnek.*

*A teljesítményértékelés kiszűri a gyengébben teljesítő munkavállalókat, aki végső esetben fizetés-csökkentéssel vagy alacsonyabb besorolással "büntethetők". Bármi is legyen az értékelés célja, jutalmazás vagy büntetés-nagyon veszélyes talaj és állandó konfliktusforrás, ha rosszul végezzük.*

*Performance appraisal, also known as employee appraisal, is a method by which the performance of an employee is evaluated (generally in terms of quality, quantity, cost and time). Performance appraisal is a part of career development.*

*Modern appraisal may be defined as a structured formal interaction between a subordinate and supervisor, that usually takes the form of a periodic interview (annual or semi-annual), in which the work performance of the subordinate is examined and discussed, with a view to identifying weaknesses and strengths as well as opportunities for improvement and skills development.*

*In many organizations - but not all - appraisal results are used, either directly or indirectly, to help determine reward outcomes. That is, the appraisal results are used to identify the better performing employees who should get the majority of available merit pay increases, bonuses, and promotions. By the same token, appraisal results are used to identify the poorer performers who may require some form of counselling, or in extreme cases, demotion, dismissal or decreases in pay. Whether this is an appropriate use of performance appraisal - the*

*assignment and justification of rewards and penalties - is a very uncertain and contentious matter if we do it in the wrong way.*

**Kulcsszavak:** teljesítményértékelés, értékelő lap, önértékelés, kompetencia, karrier ~ performance appraisal, estimate sheet, self-estimation, competence, carrier

„Az emberek nem változnak túl sokat. Nem érdemes időt vesztegetni arra, hogy pótoljuk, ami hiányzik, próbáljuk inkább kihozni belőlük azt, ami bennük van! Az is épp elég nehéz.”

M. Buckingham

Mindannyian eredményesebben és hatékonyabban működő szervezetet szeretnénk létrehozni. Ehhez elengedhetetlenül szükséges, hogy munkatársaink is mind eredményesebben és hatékonyabban dolgozzanak. Szükséges a hatékonyság fokozásához, hogy a vállalat és az egyén stratégiai célkitűzései egy irányba hassanak. A teljesítményértékelés (TÉR) különösen fontos egy vállalat életében, hiszen ez kapcsolja össze a szervezet és az egyének céljait. Fontos kérdés, hogy hogyan tudjuk munkatársaink munkáját mérni, és megfelelő motivációs eszközöket alkalmazni, hogy a teljesítményük javuljon.

Bármely cég életében jelentős lépés a TÉR bevezetése. Informális értékelés (szidás, dicséret, büntetés, jutalmazás) minden szervezetnél van, hiszen ez a szervezeti kultúra része. Az informális értékelés hátránya, hogy nem tudatosan végzett, nincs írásban rögzítve. Az informális rendszer az, amikor a vezetők végiggondolják, hogy a beosztottak milyen jól dolgoznak. Ezt a fajta értékelést azonban politikai és személyközi folyamatok befolyásolják, vagyis akit jobban szeret az értékelő az előnyben van vagy lehet a többiekkel szemben.<sup>1</sup>

A formális értékelés rendszeres és szisztematikusan végrehajtott. Bevezetésének fő célja általában a teljesítmény megerősítése, az elégedettség és a motiváció fokozása. A TÉR segítséget nyújt az egyéni képzési igények meghatározásában, az alkalmazottak helyzetének és szükséges fejlődési irányának, karrier-tervének tervezésében. Természetesen bér és jövedelem megállapítás alapja is lehet. Adott esetben azonban lehet más célja is. Ha egy cégnél rosszul kidolgozott, és nem megfelelően működő jutalmazási rendszer van, a TÉR bevezetése ezen is változtathat. Az automatikusan és differenciálás nélkül adott jutalom elveszíti motivációs hatását. Viszont ha teljesítmény függővé tesszük a jutalmat, az nagyobb erőfeszítésre és jobb teljesítményre ösztönzi a munkavállalókat.

## MILYEN RENDSZERT VÁLASSZUNK?

A teljesítményértékelés nem könnyű feladat, mert folytonos és állandó konfliktusforrás. Az értékelést nagyon nehéz olyanná formálni, hogy az tényleg igazságos, objektív legyen. Egy szervezeten belül különböző vezetők különbözőképpen értékelnek. Mindenkinek más elképzelése van a kiváló teljesítményről, az elégséges szint megállapításáról. Ezért fontos, hogy alapos előkészítés előzze meg a TÉR bevezetését. Nagyon sokféle **értékelési technika**<sup>2</sup> létezik (osztályozó skála, munkanorma, esszé, kritikus esetek módszere, magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála, M60 rangsorolás, kényszerített szétosztás), mindegyiknek megvannak a sajátos előnyei, hátrányai. A tervezési

<sup>1</sup> Dr. Király János Oktatási segédlet a Menedzsment tantárgy témakörhöz Tessedik Sámuel Főiskola Mezőtúr 2005 17. o

<sup>2</sup> Dr. Király János Oktatási segédlet a Menedzsment tantárgy témakörhöz Tessedik Sámuel Főiskola Mezőtúr 2005 17. o

és alkalmazási kérdések nem kellően körültekintő megválasztása alapján a rosszul végrehajtott értékelés időpazarlás mindenki számára, aki részt vesz benne. A jól 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, a munkaélet minőségét és azt érezteti az alkalmazottal, hogy a szervezet értékeli őt.

A menedzsmentnek közösen kell megfogalmaznia a TÉR kulcskérdéseit, mert ehhez kell igazítaniuk a teljesítményértékelési rendszerüket. Meg kell határozniuk az értékelők körét és jogosítványait. Persze az, hogy ki lehet értékelő, nagyban függ attól, hogy milyen értékelési rendszert kíván használni a vállalat. Igen népszerű a 360 fokos értékelés, amelynek lényege, hogy az értékelt munkatárs felettese éppúgy véleményt alkot, mint a beosztott(ak) és az azonos pozícióban lévő munkatárs(ak) egy gondosan összeállított kérdőív és teljesítményskála segítségével. Előnye abban rejlik, hogy átfogó módon nyújt információt az adott kollegáról, és nagy valószínűséggel kiszűri a szubjektív tényezőket is, amely veszély sok más esetben fennáll. Ráadásul maga az értékelt személynek is lehetősége nyílik saját véleményének kifejtésére, akár a szervezet céljairól, akár önnön munkájáról, egyéni motivációjáról és feladatairól is van szó. Ezzel szemben a 180 fokos értékelési módszer hiányossága éppen ez az átfogó kép, hiszen az ilyen típusú értékelésnél csak lefelé történik meg az értékelés, vagyis a vezetők értékelik beosztottaikat. Természetesen így is mindenki értékelésre kerül a vállalatnál, éppen csak a főnök nem tudja, hogyan értékelnék beosztottai, ha lehetőségük lenne rá.

Nagyon sok cég speciális, a vállalatra szabott értékelési rendszert alkalmaz, amit jellemzően a HR dolgoz ki és működtet. A saját módszer előnye vitathatatlan, hiszen **azt és úgy** vizsgálhatja, amire a vállalati stratégia szempontjából szüksége van. Hátránya lehet az, hogy nehéz standardizálni, és esetlegesen összehasonlítani munkatársaink teljesítményét más vállalat (konkurencia) értékelésével. Persze erre lehet, hogy nincs is szükség, hiszen a mi vállalatunk és mi munkavállalóink teljesítménye a lényeges és a cél a saját munkavállalóink motiválása.

## SZEMÉLYES TAPASZTALATOK A BEVEZETÉSEL KAPCSOLATBAN

Cégem vezetése az utóbbi módszert választotta. Miután kidolgoztuk a teljesítményértékelési rendszer bevezetésének koncepcióját, sor került a vállalati profil(ok)nak megfelelő értékelési rendszer kidolgozására. Az egységes értékelési rendszerhez a cég profiljának megfelelően 4 különböző értékelőlap készült. A rendszer kidolgozása és az elfogadása után a kiválasztott értékelő csoportok belső képzés keretén belül megismerték a rendszert. Belső képzés keretén belül felkészítettük az értékelőket. Nagyon fontosnak tartottam és tartom most is az oktatást, hiszen az értékelőknek kulcsfontosságú szerepe van a sikeres értékelés lebonyolításában. Az értékelők részére oktatási anyag, az értékelteknek oktatási segédletet készült. Az oktatáshoz készített prezentáció három fő részből állt.

Az első részben magáról a teljesítményről, annak értékeléséről és az értékelés fontosságáról volt szó.

Második része az előadásnak magát az értékelőlapot mutatta be pontról-pontra. Feladatom az volt, hogy az értékelőlapot mindenki ugyanúgy értelmezze, az egyes szavak jelentése mindenkinek azonos legyen. Ezzel az értékelés szubjektív elemeit szerettem volna csökkenteni.

A harmadik részben az értékelő beszélgetés sikeres lebonyolítására készítettem fel az értékelőket. Ezt a részt tartottam a legfontosabbnak, hiszen nem mindenki rendelkezett megfelelő kommunikációs ismeretekkel. Az előadás végén a cselekvési terv megbeszélésével még egyszer átismételtük az értékelés folyamatát.

Utólag elmondhatom, hogy az oktatás sikeresnek bizonyult. Ami hiányosságként merült fel az, hogy **csak az értékelőket** készítettem fel személyesen az értékelésre. Azok a munkavállalók, akik nem értékelték, csak értékeltként vettek részt a folyamatban hiányolták az oktatást. Úgy érezték, hogy őket is fel kellett volna készíteni személyesen az értékelésre. Kevésnek és személytelenebbnek érezték a tájékoztató anyagot.

## MILYEN LEGYEN AZ ÉRTÉKELŐLAP?

Olyan, amit a vállalat magáénak érez. Az értékelés módját tekintve számos módszer (értékelő skálák, munkanorma-elemzés, kritikus esetek, különféle skálák, stb.) áll rendelkezésre az elavultnak minősülő technikáktól a korszerűbbeken át egészen az új generációs módszerekig. Általában elvárt kompetenciákat határozunk meg egy-egy munkakör betöltésének feltételeként. Ezeket a kompetenciákat értékelhetjük az értékelés során.

Az értékelőlapok egy része általában az önértékelés/ elmúlt időszak értékelése résszel kezdődnek. Ez nem előírás, de fontos, hogy az értékelés során lehetősége legyen mindenkinek, hogy saját magát és munkáját értékelje. Természetesen a bevezetés időszakában, az első értékelés alkalmával ez a rész még kevésbé értékelhető.

## MIRE LEGYÜNK KÍVÁNCSIAK AZ ÖNÉRTÉKELŐ RÉSZNÉL?

1. Milyen mértékben sikerült előző évi céljait teljesítenie?
2. Mely területen érezte magát elsősorban sikeresnek, illetve sikertelennek?
3. Milyen fő nehézségekkel és problémákkal kellett megküzdenie munkája során?
4. Milyen új követelmények jelentkeztek a munkavégzés során?
5. Milyen új képesség, készség, tudás elsajátítására volt szükség?
6. Volt-e munkakörében változás?

Az értékelőlapok feldolgozása során ezt a részt csak tartalomelemzéssel tudjuk feldolgozni. Ez a része az értékelésnek nagyon hasznos és tanulságos olvasmány minden vezető számára.

## ÁLTALÁNOS ÉS SZAKMAI KÖVETELMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Az értékelőlap második, a *hogyan* vizsgáló részében az értékelők az általános és szakmai követelmények, és azokban a munkakörökben ahol ez lehetséges a vezetői követelményeknek való megfelelést értékelik. Az értékelés alapja, hogy az értékelő (vezető) valóban tisztában legyen a munkatárs képességeivel és szakmai munkájával.

Nagyon fontos, hogy a bevezetésnél minden értékelő tisztában legyen egy-egy kompetencia jelentésével és a cégen belül mindenki ugyanazt értse pl. a kreativitáson vagy innováción. Az is az előkészítés feladata, hogy mindenki ismerje, és jól használja az adott szavakat. A kompetenciákat lehet pontozni, táblázatban értékelni, szövegesen minősíteni, kinek melyik módszer a szimpatikusabb és persze attól is függ, hogy mi az értékelés célja.

- 1. felkészültség
- 2. pontosság – megbízhatóság
- 3. csapatmunka

Kiemelkedő	Átlagos	Gyenge

1. számú példa

Az 1. számú példánál három kategória szerint értékelünk. A feladat annyi, hogy tegyünk x-et a megfelelő cellába. Nyilván az értékelők tisztában kell, hogy legyenek azzal, hogy mit értünk felkészültség, pontosság és csapatmunka alatt. Egyszerű értékelési mód. Azonban én óvakodnék a használatától, mert nem túl szerencsés a kategorizálás. A kiemelkedő jelzöt nem szívesen használják az értékelők, hiszen nem szeretnek senkit ennyire maximálisan értékelni, hiszen kevés a tökéletes ember. Az átlagos kategória a felsorolásban a jó teljesítményt jelenti, azonban a magyar nyelvben az átlagos szó inkább negatív, mint pozitív kategória. A gyenge minősítés pedig sok munkavállaló számára egyenesen sértést jelent. Márpedig ez nem lehet az értékelés célja. Felesleges konfliktusok forrása ez a fajta értékelés, főleg úgy, hogy nyilván csak az a célja, hogy lássuk munkatársunk erősségeit és fejlesztendő területeit.

Kompetencia	A kompetencia leírása	Erősség	Fejlesztendő terület
felkészültség	szerezett, elsajátított ismeretek, hozzáértés, szakértelem, amelyet a gyakorlatban is tud alkalmazni.		
pontosság– megbízhatóság	a munkavégzésben a követelményeknek való apró részletekig terjedő megfelelés képessége		
csapatmunka	tud és képes csapatban dolgozni		

2. számú példa

A 2. számú példa táblázat kiküszöböli az 1. számú példa hibáit. Erőssége az, hogy látható pontosan, mit értékel az értékelő azáltal, hogy megfogalmazza-, mintegy lefordítja az értékelt személyiségjegye jelentését. Nem sértő, nem bántó, és pontosan azt az információt kapjuk, amire kíváncsiak vagyunk: melyek a fejlesztésre szoruló területek .

Ha pontozni (számszerűsíteni) is szeretnénk a képességeket, akkor nem elég a kétválasztásos értékelés. Az, hogy milyen széles spektrumú a pontrendszer attól függ, hogy milyen differenciáltan akarunk értékelni. Nyilván 1-5-ig nehezebb árnyaltabban értékelni, mint 1-10-ig.

- 1. felkészültség
- 2. pontosság – megbízhatóság

nem elfogadható					-	kiemelkedő				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

### 3. csapatmunka

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### 3. számú példa

A 3. számú példa az értékelés szempontjából nagyon egyszerű. Bekarikázzuk a kiválasztott pontértéket és a végén összesítjük a pontokat. Differenciált értékelésre ad lehetőséget.

1. felkészültség	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	elvárható szint <input type="checkbox"/>
2. pontosság-megbízhatóság	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	elvárható szint <input type="checkbox"/>
3. csapatmunka	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	elvárható szint <input type="checkbox"/>

#### 4. számú példa

A 4. számú példa több információt ad, mint az előző, hiszen az adott munkakörre megfogalmazhatjuk, hogy milyen az elvárható szint. Így a pontszám kiválasztásával látjuk, hogy az elvárási szinthez képest hogyan teljesít az értékelt. Hiszen, ha az adott munkakörre vonatkozóan a csapatmunka elvárási szintje csals pl. 4-es és az értékeltünk adott esetben 5-ös értékelést kap, akkor láthatóan az elváráson felül teljesített.

## JÖVŐBELI CÉLOK, ELKÉPZELÉSEK

Az értékelőlap nagyon fontos része a jövőbeli célok, elképzelések megfogalmazása. Az értékelőlapok a múlttal való szembenézés után a jövőt célozzák meg. Nem érdemes sokáig rágódni azon, ami történt. A konzekvenciák levonása után teljes erővel a jövőre kell koncentrálni.

A jövőbeli célokat közösen kell az értékelőnek és az értékeltnek megfogalmazni, A jól megfogalmazott teljesítménycélt feladatokra lehet bontani. A feladatok teljesítését pedig a jövő évi értékelésnél számon lehet kérni. A jól megfogalmazott teljesítménycélből jó feladat lehet, amit még jobban lehet majd értékelni a következő évi értékelésnél.

## MILYEN EGY JÓL MEGFOGALMAZOTT TELJESTMÉNYCÉL?

Kihívó, de nem teljesíthetetlen! A könnyű cél nem eredményez fejlődést, a túl nehéz cél kudarchoz vezethet. Fontos, hogy olyan célokat tüsszünk ki, amelyek megvalósításáért és kivitelezéséért az értékelt felel és erőfeszítéseket kell tenni a megvalósulásukért.

Nem érdemes túl sok célt megfogalmazni, és mérhető célok megfogalmazása a legcélszerűbb, hiszen ezeket lehet a legkönnyebben számon kérni. Világos, érthető, határidőhöz kötött és írásban rögzített legyen. Ez a jövőre nézve segítség, hiszen a célok teljesítését fogjuk értékelni. Ha nem fogalmaztuk meg pontosan elvárásainkat, vagy nem rögzítettük, akkor bizony nehéz lesz számon kérni őket.

Egy jó tanács: az értékelők különös figyelmet fordítsanak a cég stratégiai célkitűzéseinek lebontására.

Természetesen lehetnek csoportosan elérendő célok egy osztályon belül is, ebben az esetben az értékelő kitűzheti ugyanazt az elérendő célt a munkacsoport minden tagja számára.

## KÉPZÉSI, FEJLESZTÉSI CÉLOK

Az értékelőlap kiemelten fontos része: a jövőbeli fejlesztési, képzési elképzelések megfogalmazása.

Miért olyan fontos ez a terület? Mert az egyik legjobb motivációs eszköz maga a képzés, a különböző képzéseken való részvétel lehetősége. A gyakorlati tapasztalat mutatja, hogy nagyon sokan vállalják szívesen az iskolarendszerű vagy azon kívüli képzéseket. Nem véletlen folyamat ez. Az élethosszig tartó tanulás ma már valóság és nem csak tankönyvi cím. A munkavállalók tudják, hogy ahhoz, hogy a munkahelyüket megtarthassák, hogy a karrier létrán feljebb léphessenek, vagy esetleg béremelésben részesüljenek a legbiztosabb út a képzéseken való részvétel. Ráadásul ma már nem olcsó az oktatás. Egy oklevél, vagy bizonyítvány megszerzése nagyon sokba kerül, kivéve, ha a vállalat fizeti. Ezen kívül nagyon sok szervezet munkaidő kedvezményt, tanulmányi szabadságot is biztosít a képzésen való részvételhez. Egy új diploma, vagy képesítés megszerzésének lehetősége felér egy kiemelt jutalommal. Ha ezt tudatosítjuk a munkavállalókkal, a képzési lehetőségeken való részvétel nagyon komoly motiváló eszköz a jobb teljesítmény elérésére.

A frissen tartó tanfolyamokon és konferenciákon való részvétel a cégen belül sokszor presztízskérdés, ráadásul milyen jó egy-egy napra kikapcsolódni és friss, új ismeretekkel gazdagon visszatérni a szürké(bb) munkanapokhoz.

Véleményem szerint a teljesítménymotivációs eszköztár legjobban kiaknázzható tára magában a képzésben és az ehhez kapcsolódó karrier-tervben van.

A képzési igények megfogalmazásával láthatóvá válik, hogy mennyire karrier-centrikus, ambiciózus az értékelt. Látható, hogy milyen szinten képezhető.

Az értékelőnek tisztában kell lenni a szervezeti célok megvalósításához valóban szükséges oktatási, képzési igényekkel. Az értékelés feladata az is, hogy a különböző igényeket összhangba hozza.

## AZ ÖSSZEFOGLALÓ ÉRTÉKELÉS

Ebben a pontban az értékelt elmúlt időszakban nyújtott teljesítményét lehet átfogóan jellemezni a megfelelő értékelési kategória kiválasztásával. A megfelelő fokozat kiválasztásánál törekedni kell az értékelő és az értékelt közötti egyetértés elérésére. Ez a rész egy rövid, összefoglaló értékelés, összegzés. Persze nem feltétlenül szükséges munkavállalóinkat egy skatulyába begyömöszölni, de sokak számára fontos ez a fajta lezárása az értékelésnek. Mint az iskolában, szeretik a munkavállalók látni a végső osztályzatot.

Kiemelkedő teljesítmény	Jó teljesítmény	Az elvárttól kissé elmaradó teljesítmény	Az elvárttól nagyon elmaradó teljesítmény

Az összesített teljesítmény százalékosan is lehet értékelni:

50%	alatti teljesítmény	Fejlesztendő
50-74%	közötti teljesítmény	Megfelelő

75-89%	közöttei teljesítmény	Jó
90-100%	közöttei teljesítmény	Kiemelkedő

5. számú példa: példa az összefoglaló értékelésre

## AZ ÉRTÉKELŐBESZÉLGETÉS LEBONYOLÍTÁSA

Az értékelő beszélgetésnek a teljesítménykövetelmények teljesülésének számbavétele mellett fejlesztő jellegűnek kell lennie. A beszélgetés jövőorientáltsága feltételezi, hogy a múlt eseményeinek megbeszélése, a teljesítmény értékelése csak a beszélgetés egy részének legyen a témája, emellett már az értékelő beszélgetésen is célszerű áttekinteni a jövő követelményeit. Az értékelő beszélgetés időpontját érdemes legalább 2 nappal előre egyeztetni, hogy mindenki fel tudjon készülni az értékelésre. Fontos, hogy hagyjunk időt a ráhangolódásra és ne vágjunk azonnal a dolgok közepébe. Ha a vezető szükségesnek érzi, néhány perces kötetlen beszélgetést kezdeményezhet, ami segít a feszültség oldásában, kellemes, bizalmas hangulat kialakításában, oldja az értéket, esetleges gátlásait. Nagyon sokat számít, ha az értékelést végző vezető megfelelő körülmények között folytatja le a beszélgetést.

Célravezető, ha az értékelő elmondja az értékelő beszélgetés célját és összefoglalja az értékelés menetét, fő mozzanatait. Összpontosítsa figyelmét az értékeltre! Biztosítsa a nyugodt, zavartalan körülményeket a beszélgetéshez!

Az értékelő beszélgetés tartalmi része az elmúlt teljesítményértékelési periódus eredményeinek értékelésével kezdődik, amelynek keretében az értékelt ismertetheti az önértékelését. Hagyjuk először az értékeltet beszélni. Könnyedén ráhangolható a beosztott a múlttal való objektívabb szembenézésre és változásra való hajlandóságra, ha megkérjük, értékelje saját magát. Célszerű a pozitív elemekkel indítani, és lehetőleg csak utána kerüljenek szóba a tevékenység negatív oldalai. A vezetőnek tényekkel kell alátámasztani értékítéleteit, különösen azon megállapításainál, amelyeknél az értékelt munkáját, magatartását javítandónak ítéli meg. Kerülni kell az értékelt személyiségének a bírálatát, csak a munkában nyújtott teljesítményét és magatartását kell értékelni. Az értékelő soha ne ítélkezzen! Használjon „Én-üzeneteket”, hiszen a személyes érzésekkel nem lehet vitatkozni.

Legyen fejlesztés orientált és jövőre irányuló. Ügyeljen az időzítésre, és a visszajelzését illessze az értékelt személyiségéhez! Győződjön meg róla, hogy a másik fél pontosan érti-e a mondanivalóját. Kérdezzen vissza, ha úgy látja, hogy nem világos a mondanivalója! Használjon nyitott (kifejtendő) kérdéseket, ha tényleg kíváncsi a másik véleményére!

Az értékelt által valóban befolyásolható tényezőkre figyeljen. Az első és az utolsó mondata mindig legyen pozitív értékelés. Soha ne legyen túl nyájas, vagy lekezelő. Figyeljen mind saját, mind az értékelt személy testbeszédére! Teremtsen és tartsa a szemkontaktust. Legyen türelmes, ne siettesse, ne szakítsa félbe az értékeltet, várja ki a szüneteket.

Ha az értékelő és az értékelt között véleménykülönbségek vannak, meg kell beszélni. A végleges értékelésnél figyelembe veszi a saját értékelését és az értékelő beszélgetésen elhangzottakat. Ha az értékelt nem ért egyet a vezető értékelésével, ezt írásban rögzíteni kell, megfogalmazva mivel nem ért egyet, és mivel indokolja véleményét

Az értékelő beszélgetés befejezését célszerű úgy irányítani, hogy az alapvetően pozitív hangvételű legyen. A vezető összegezze az eredményeket és tapasztalatokat, összefoglalja az esetleges új célkitűzéseket, feladatokat és a megvalósításhoz szükséges eszközöket.



Befejezésül meg kell köszönni az értékeltnek, hogy felkészült a beszélgetésre és aktívan részt vett benne. Természetesen ez csak egy lehetséges változat. Bárhogyan is zajlik a beszélgetés az a fontos, hogy lehetőleg konszenzussal záruljon.

## MIKOR SIKERES AZ ÉRTÉKELÉS?

A teljesítményértékelésnek akkor van ösztönző ereje, ha az eredményt, vagy éppen eredménytelenséget van mihez mérni. Ehhez egy kivételesen pontos feladatrendszert kell kialakítani, amelynek köszönhetően minden alkalmazott megkaphatja az adott évre vonatkozó személyre szabott tervet, hogy mégis miből áll a munkája, s mit kell elérnie. Az alkalmazottak nagy száma mindenképp megköveteli azonban az eredmények átláthatóságát és összehasonlíthatóságát, ezek nélkül ugyanis szinte értelmetlen lenne elvégezni az értékelést. A menedzsment ugyanis ezek alapján tud olyan ösztönzési rendszert kialakítani, amely valóban a nyújtott teljesítménytől függ, és így mindenki által elfogadottá és irányadóvá válik.

Bármely teljesítményértékelési módszert használjuk is, a legfontosabb feladat azon hibák elkerülése, amely e folyamatot akár olyan mértékben is torzíthatják, hogy nem a valós képet adják az alkalmazottak munkájáról. Mivel az értékelésnek nálunk még nincs nagy hagyománya, hiszen az idén vezettük be a rendszert, csak a kezdeti tapasztalatainkról tudok beszámolni.

A tapasztalat szerint a következők a legáltalánosabb hibák:

- a szubjektív elemek nagyobb helyet kapnak az értékelés során, mint a tényleges teljesítmény,
- a kollegák közötti szimpátia vagy antipátia tükröződhet vissza az értékelésben, - az értékelő rendszer nem megfelelő módon kérdez rá a teljesítményre, vagy esetleg lényegtelenebb eredményekre fekteti a hangsúlyt,
- a menedzsment hozzáállása az értékelő rendszerhez nem megfelelő, nem tulajdonítanak neki nagy jelentőséget, vagy épp ellenkezőleg túl szigorúan veszik,
- csak az anyagi növekedéssel kapcsolatos eredményeket tartja számon, nem veszi figyelembe a vállalatot népszerűsítő, vagy sikereit gazdagító hozzáadott értékekkel bíró teljesítményről.

A fenti elemeken kívül a cégek különbözőségéből, eltérő munkavállalói összetételéből és céljaiból adódóan található még számos más tényező, amely kedvezőtlenül befolyásolhatja a teljesítmény-értékelés hitelességét. Esetenként némelyik hibát szinte lehetetlen elkerülni, de nem szabad állandónak elfogadni azokat, és csökkenteni kell azok előfordulási esélyét.

A fent említett hibák kiküszöbölésére a következő megoldások javasolhatók:

- minél szélesebb körben vonjuk be a munkatársakat az értékelésbe, annál inkább objektív lesz a kapott eredmény,
- közös projektek, csapatépítő tréningek és programok a kollegák kapcsolatának javítása érdekében,
- az értékelő rendszert gondosan, szakértők bevonásával kell összeállítani, figyelembe véve azt, hogy melyek a legrelevánsabb teljesítményelvárások a vállalat számára,
- a HR szervezet által koordinált, a menedzsment bevonásával készített értékelő rendszert kell kialakítani,

- fontos, hogy minden munkavállaló tisztában legyen az értékelés menetével, folyamatával,
- jól használható segédanyagot kell készíteni az értékelésben résztvevők részére,
- figyelembe kell venni és meg kell határozni, az anyagi javakban nem kifejezhető, de hozzáadott értékkel bíró eredményeket is.

## Összegzés

A teljesítményértékelés fogadtatása várhatóan vegyes lesz, erre érdemes a HR szervezetnek felkészülnie, mivel ez a számonkérés egy formája, amely ráadásul befolyásolhatja fizetésük, juttatásaik mértékét is. Ha azonban az alkalmazottak megértik és elfogadják a rendszer szükségességét, kisebb a valószínűsége, hogy igazságtalannak érzik a kapott bírálatot.

A teljesítményértékelés akkor működik, ha azt a HR szervezet támogatásával a menedzsment értékeli ki és hasznosítja, valamint értékeléskor aktívan részt vesz benne. Fontos, hogy legyen olyan felelős ember, aki az értékeléssel kapcsolatosan segítséget tud adni a felmerülő problémák megoldására. Fontos, hogy az értékelés kidolgozásáért felelős elfogadja, magáénak érezze az értékelést, mert csak így közvetítheti hitelesen a munkavállalók felé az értékelés hasznosságát. A végső cél az, hogy egy szervezet adott időközönként világos képet kapjon és visszajelzést adjon tagjainak arról, hogy adott idő alatt mennyire feleltek meg a cég által támasztott elvárásoknak. Mindez akkor hatékony, ha az értékelést a problémák feltárására és megoldására, valamint az egyén szakmai fejlődésére és képzésére kívánják fordítani.

## Irodalom

Gyökér Irén Humán Erőforrás menedzsment segédanyag (2004) BMGE

Baranyai Erika Teljesítményértékelés a közigazgatásban - PTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Képzés Kar [www.pte.hu](http://www.pte.hu) (2008.03.12.)

Felhasznált irodalom:

Dr. Király János Oktatási segédlet a Menedzsment tantárgy témakörhöz- Tessedik Sámuel Főiskola Mezőtúr 2005

## Mellékletek:

1. felkészültség
2. pontosság – megbízhatóság
3. csapatmunka

Kiemelkedő	Átlagos	Gyenge

1. számú példa

Kompetencia	A kompetencia leírása	Erősség	Fejlesztendő terület
felkészültség	szerezett, elsajátított ismeretek, hozzáértés, szakértelem, amelyet a gyakorlatban is tud alkalmazni.		
pontosság– megbízhatóság	a munkavégzésben a követelményeknek való apró részletekig terjedő megfelelés képessége		
csapatmunka	tud és képes csapatban dolgozni		

2. számú példa

1. felkészültség
2. pontosság – megbízhatóság
3. csapatmunka

nem elfogadható					-	kiemelkedő				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. számú példa

- |                            |                      |  |
|----------------------------|----------------------|--|
| 1. felkészültség           | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. | elvárható szint <input type="checkbox"/> |
| 2. pontosság-megbízhatóság | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. | elvárható szint <input type="checkbox"/> |
| 3. csapatmunka             | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. | elvárható szint <input type="checkbox"/> |

4. számú példa

Kiemelkedő teljesítmény	Jó teljesítmény	Az elvárttól kissé elmaradó teljesítmény	Az elvárttól nagyon elmaradó teljesítmény

50%	alatti teljesítmény	Fejlesztendő
50-74%	közötti teljesítmény	Megfelelő
75-89%	közötti teljesítmény	Jó
90-100%	közötti teljesítmény	Kiemelkedő

5. számú példa: összefoglaló értékelés