

# A dolgozói kiértékelés (teljesítményértékelés)

Fábián Endre

**Az előző cikkekben a dolgozói ösztönzésről, az ösztönzésmenedzsmentről volt szó. Mostani témánk kapcsolódik ehhez, hisz most egy olyan dolgot feszegetünk, miként segíthetjük a dolgozói motivációt azáltal, hogy tudatosan kiértékeljük kollégáink munkáját.**

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó munkatársak adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése, megítélése és kiértékelése. Célja a kollégák tevékenységének, munkájának, kapcsolatainak megítélése és a fejlesztés elősegítése.

Kövessük csak le az ösztönzésmenedzsmentnél leírt általános szükségleti hierarchia alapján, hogy miben segíthet a dolgozók kiértékelése!

1. Fiziológiai szükségletek kielégítése – azaz egyszerűen megfogalmazva, milyen szintű bért biztosítunk a dolgozónak.
2. Biztonsági szükségletek – azaz tudja a dolgozó, hogy hosszú távon számítanak-e a munkájára.
3. Kapcsolati szükségletek; csoporttal való azonosítás igénye – azaz megtudhatjuk, hogy a dolgozó mennyire része a csoportnak, illetve mennyire igényli ezt.
4. Az elismerés szüksége – azaz tudja a dolgozó, hogy erkifejtésével mennyire elégedett a környezete (főnökei, kollégái).
5. Önmegvalósítási szükségletek – azaz milyen irányba kell a dolgozónak fejlődnie, hogy még jobban elégedett legyen vele a szervezet, illetve, hogy még jobban elégedett legyen a dolgozó önmagával.

Nézzük az alapvető kérdéseket, hogy mi az, ami megkülönbözteti az egyik munkatársat a másiktól!

- ♦ Mi az, ami bennük értékes?
- ♦ Mi az, ami bennük ritka, avagy egyedi?
- ♦ Mi az, amiben ők nem sablonok?
- ♦ Mi az, ami jó lenne, ha meglenne a másikban?
- ♦ Mi az, amitől jobbak, mint a másik?

A munkakör-értékelés nem csak arról szól, hogy kiértékeljük a negatív tulajdonságait a dolgozónak, hanem arról, hogyan fejleszthetjük őket azáltal, hogy rangsoroljuk az erősségeiket és hibáikat.

A teljesítményértékelés mint a motiváció eszköze jól használható

- ♦ a bérek megállapításához,
- ♦ a jövőbeli potenciálok, fejlesztések meghatározásához,
- ♦ a teljesítmények vizsgálatához, elemzéséhez.

## A MUNKAKÖR-ÉRTÉKELÉS

A kiértékelésnek van egy speciális, igen elterjedt módszere, ez a 360 fokos kiértékelés. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a kör közepén a kiértékelt dolgozó áll, kiértékeli önmagát, ugyanazon szempontok alapján kiértékeli kollégái, főnökei. Így minden irányból kialakulhat a kép, és nagyon fontos, hogy ezek milyen összhangban vannak. Talán ez utóbbi még fontosabb, mint maga a kiértékelés. Az igazi problémák itt derülhetnek ki, amikor ugyanazt a kérdést más-más szögből mindenki másképpen látja. Ezen túl, ha a kiértékelést több személy, például több kolléga is elvégzi, akkor kiszűrhetjük a szubjektív elemeket is.

## A DOLGOZÓI KIÉRTÉKELÉS GYAKORLATI MÓDSZEREI

Természetesen minden vezető folyamatosan értékeli a kollégáit. Még ha nem is írja le, de benne van a fejében. Azonban nagyon javasolt rendszeres időközönként tudatosan és formalizáltan megtenni ezt, rászánva az időt, végiggondolni formalizált (azaz listás) formában, leírva az értékeléseket.

Gyakorlatban a legegyszerűbb módszer, amit mindenféle tanácsadó nélkül bárki megtehet, hogy összeszedi a szempontokat, papírra veti és

elvégi a kiértékelést. Ugyanezt a kérdéslistát odaadja a dolgozónak, aki ezt szinten megteszi, hogy miként látja önmagát. Ez a módszer bővíthető azzal, hogy ugyanezt a kérdőívet néhány azonos szinten lévő kolléga és beosztott is megnézi, értékeli, és az eredményeket összehasonlítjuk.

Amikor az írásbeli kiértékelés kész, akkor a vezető és a beosztott leülnek *átbeszélni*.

Ez a dolgozói kiértékelés legfontosabb pontja, hogy tudjuk, miről beszélünk, hogy tudjuk, hogyan látja a másik. Itt lehet *előrelépésről, fejlesztésről* beszélni. A beszélgetés során átbeszéljük a pozitívumokat, a negatívumokat és különösen az eltéréseket, hogy hol, melyik kérdés vagy kérdéskör volt az, ahol jelentős eltérések vannak az értékelésben.

Ezeket a beszélgetéseket célszerű rendszeresen, időszakonként, a legbeváltabb módszer szerint évenként elvégezni. Így a beszélgetés múltba mutató része vonatkozhat a béremelésre. Így a dolgozó megtudhatja, hogy miért kap akkora bért, amit kapott (sajnos a gyakorlat azt mutatja, hogy a dolgozók nincsenek tisztában azzal, hogy miért annyi a fizetésük, amennyi).

A beszélgetésnek azon túl, hogy ez értékelő (azaz a múlttól szóló), jövőbemutatónak is kell lennie. Ez a gyakorlatban úgy valósul meg, hogy megjelöljük a dolgozó számára a fejlesztendő területeket, célokat, és a vezető iránymutatást ad, illetve segítséget ad ahhoz, hogyan haladjunk előre a fejlesztésben (pl. képzés).

Ezzel az értékeléssel azt is el tudjuk érni, hogy a dolgozó is be tudja magát sorolni a valós értékrendbe. Nagyon sokszor találkozunk olyanal, hogy egy munkatárs alul- vagy túlértékeli a teljesítményét. Ha ebben nincs közösen kialakított szervezeti vélemény, az nagyon demotiváló lehet az emberre.

Most nézzük azokat a szempontokat rendszeresen, amik segítséget nyújtanak abban, hogy a kiértékelés helyes és objektív legyen! Nézzük meg azokat a kompetenciákat, amelyek szükségesek, hogy a munkatársak elérhessék a szervezeti célokat, azaz a *kulcskompetenciákat!*

## SAKMAI TUDÁS ALKALMAZÁSA

A beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van, azokat képes munkája során alkotó módon alkalmazni, tudását eredményesen átadni és folyamatosan fejleszteni.

## KOMMUNIKÁCIÓ, KAPCSOLATOK KEZELÉSE

Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző. Figyelembe veszi partnere jelzéseit. Alkotó módon alkalmazza az informatika eszközeit. Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni. Konfliktusokat megfelelően tud kezelni.

## MEGBÍZHATÓSÁG, FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat. A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz. Ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel. Vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti. Döntéseit vállalja, hibáit felismeri és önállóan javítja.

## EGYÜTTMŰKÖDÉS

Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni. Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni. Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik. Képes a csoportcélokat követni és/vagy azok kialakításában részt vállalni. A bizalom és a számonkérés arányait helyesen kezeli.

*A teljesítményértékelés dimenziói, azaz mit értékelünk az értékelés során*



## KOMPLEXITÁS KEZELÉSE

Rutin- és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni. Alkalmazza az ok-okozatelemzés, a problémamegoldás eszközeit, célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni. Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli, szükség esetén korrekciót végez, javasol. Dön-

téseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket.

Azaz értékeli magát az embert, a munkavégzés folyamatát, hogyanját, valamint az elért eredményeket. Ettől válik komplexsbé a rendszer.

És végül szeretnék bemutatni egy értékelőlap-mintát, ami segít abban, hogy a gyakorlatban is megértsük vagy akár alkalmazzuk is.

Az alábbi táblázat elérhető honlapunkon a <http://www.pnymc.hu/2008/grafika6/teljestmenyertekeles.xls> linkre kattintva

Szervezet:	Szervezeti egység:	Kiértékelt neve:
Kiértékelés időpontja:	Kapcsolat a kiértékelttel: önértékelés – vezetői értékelés beosztott – kolléga értékelése	Kiértékelő neve:

Sorszám/kategória	Kérdés, kiértékelendő tulajdonság	Kitűnő(en) – 6	Jó(!) – 5	Jobb, mint a közepes	Közepesnél gyengébb	Megfelelő(en) – 2	Rossz(szul) – 1
<b>I. Tulajdonságok</b>							
1.X	Előképzettség, végzettség megfelel a munkaköri követelményeknek?						
2.X	Általános munkamorálja megfelel-e a szervezeti elvárásoknak?						
3.X	Hajlandó-e továbbfejleszteni önmagát?						
4.W	Fejleszti-e önmaga a szaktudását?						
5.B	Pontosan ismeri-e a munkaköre feladatait?						
6.B	Pontosan ismeri-e a munkakörében az elvárásokat?						
7.E	Képes-e általában a feladatait önállóan megoldani?						
8.E	Ha egy feladatot megkap, a vezetője megbízhat-e abban, hogy azt teljesíti?						
9.F	Ha többletfeladatot kap, képes-e azt is megoldani?						
10.E	Tud-e jól összpontosítani a munkájára (szétszórtság!)?						
11.D	El tudja-e magyarázni egyértelműen munkatársainak az elvárásokat?						
12.F	Képes-e fejlődni az új dolgokkal, új eljárásokkal?						
13.U	Komplex feladat esetén átlátja-e azt és a megoldási lehetőséget?						
14.W	Nyitott-e az új informatikai megoldásokra?						
15.F	Ösztönzi-e (rábeszéli-e) munkatársait az újdonságok szeretetére?						
16.D	Képes-e csapatban dolgozni?						
17.X	Képes-e saját érdekeit képviselni?						
18.D	Képes-e szervezete érdekeit képviselni?						
19.A	Pontosan jelenik-e meg a munkahelyén?						
<b>II. Viselkedés</b>							
1.C	Magatartása példa lehet-e mások számára?						
2.C	Ígéreteit betartja-e?						
3.E	Amit mond, abban meg lehet-e bízni ellenőrizetlenül?						
4.C	Tisztelettel, korrekt hangnemben beszél-e munkatársaival?						
5.Y	Türelmes-e konfliktushelyzetekben?						
6.D	Kapcsolatai a munkatársaival?						

7.D	Kapcsolata a vezetőjével?				
8.D	Kapcsolata a beosztottakkal?				
9.Z	Konfliktushelyzetben megtalálja-e a megfelelő megoldást?				
10.Y	Probléma esetén jelzi-e azt azonnal?				
11.W	Probléma esetén megfogalmazza-e kritikáját?				
12.D	Toleráns-e a problémás munkatársaival?				
13.D	Képes-e segíteni a munkatársait, ha azok rászorulnak?				
14.U	Probléma esetén tud-e önállóan dönteni?				
15.C	Hiányzik-e indokolatlanul?				
16.C	Részt vesz-e a munkaidőn kívüli közös programokban?				
<b>III. Eredmények</b>					
1.A	Betartja-e a munkakörére vonatkozó általános előírásokat?				
2.A	Elvégzi-e precízen a szükséges adminisztrációs feladatait?				
3.U	Képes-e megítélni, hogy mikor lépheti át az előírási határokat?				
4.Y	Önállóan el tudja-e látni a feladatait?				
5.E	Megfelel-e alapjaiban a munkakörében elvárt teljesítményelvárásnak?				
6.E	Képes-e többet nyújtani, mint a megfogalmazott elvárások?				
7.E	Vannak-e mérhető megtakarításai (anyagban, időben)?				
8.Z	Képes-e saját munkáját megszervezni?				
9.Z	Képes-e mások munkáját megszervezni?				
10.D	Képes-e tudását átadni munkatársainak?				
11.D	Sajátjának érzi-e a szervezeti (közös) célokat?				
12.A	Pontosan végzi-e el a kiadott feladatokat?				
13.A	Határidőre végzi-e el a kiadott feladatokat?				
14.A	Jó minőségben végzi-e el a feladatait?				
15.A	A munkája során keletkezett hulladék mennyisége megfelelő-e?				
16.D	Úgy adja-e át napi munkáját, hogy azt más gond nélkül tudja folytatni?				
17.U	Probléma esetén önállóan tud-e megoldási javaslatot adni?				
18.Y	Ha műszaki probléma lép fel, meg tudja-e azt oldani?				
19.E	Teljes felelősséget vállal-e a munkájáért?				
20.C	Elismeri-e a hibáit?				
21.W	Képes-e önállóan kijavítani a hibáit?				
<b>Összesítések, átlagok</b>					
<b>Általános</b>					
I.	Tulajdonságok				
II.	Viselkedés				
III.	Eredmények				
<b>Teljesítményértékelés</b>					
A	A munkavégzés minősége				
B	A munkakörismeret				
C	Személyes tulajdonságok				
D	Együttműködés				
E	Megbízhatóság				
F	Kezdeményezőkézség				
<b>Készségértékelés</b>					
X	Céltudatosság				
Y	Megértés				
Z	Szervezés				
U	Döntés				
W	Kreativitás				