# Olvasólecke időigénye: 7 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A teljesítményértékelési rendszer tervezése: TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI TECHNIKÁK (a „HOGYAN, MILYEN MÓDSZEREKKEL értékeljünk” kérdése)

# Egyéni teljesítményértékelő technikák

Az egyéni szintű értékelési technikák három nagyobb csoportja különböztethető meg: az elemző technikák esetén kritériumrendszert állítanak fel, és ennek megfelelően történik az értékelés, míg az átfogó módszerek esetén általános irányelvek alapján értékelik a teljesítményt.

Az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer, amely az elemző technikák közé sorolható, az ***osztályozó skálák*** módszere. Ezek lényege, hogy kiemelnek néhány fontosnak ítélt teljesítménytényezőt (ld. az előző alfejezetet: például hiányzás, elvégzett munka mennyisége, kezdeményezés), és ezen tényezők szerint értékelik az egyén teljesítményét skála segítségével. A skála legegyszerűbb formája, mikor az egyes dimenziókban 5 (vagy egyéb páros vagy páratlan) fokozatú skálán osztályozzuk a teljesítményt. A módszer relevanciája javítható azzal, ha rögzítjük, hogy az egyes tényezők pontosan mit jelentenek, azaz egy-egy mondattal kifejtjük az adott dimenziót (pl. szakmai felkészültség: lépést tart a szakmai újdonságaival, saját kutatási eredményeket is fel tud mutatni a témában). További lehetőség a fejlesztésre, ha az egyes fokozatokat, amiket eddig csak számértékekkel jelöltünk, most magatartásformákkal jellemzünk (ez az ún. magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála). Ebben az esetben a fokozatokat szövegesen is kifejtjük. A módszer népszerűségéhez hozzájárul, hogy viszonylag könnyen alkalmazható, és összehasonlíthatóvá teszi a dolgozók teljesítményét nemcsak dimenziónként, hanem összességében is. Hátránya, hogy fejlesztésre kevéssé alkalmazható, valójában nem túl informatív visszajelzés: ha valaki „közepes” értékelést kap a „hozzáállás” dimenzióra, abból még nem tudja meg, milyen problémák vannak a viselkedésével ezen a területen.

**Osztályozó skála példa:**

Az oktatói teljesítményértékelés fontos dimenziói lehetnek például a következők: felkészültség az órára, lépést tart-e a szakma újdonságaival, technikai eszközök használata, hallgatók általi elérhetőség. Ha a teljesítményértékelési rendszert magatartásformákkal jellemzett osztályozó skálával kívánjuk megoldani, akkor az egyes tényezőknél el kell döntenünk, hogy milyen széles skálát alkalmazunk, illetve azt, hogy az egyes fokozatoknak milyen magatartásformák felelnek meg. Így ha az oktatóknál az elérhetőséget fontos teljesítménydimenziónak tartjuk, akkor meg kell határoznunk, mi az elérhetőség minimum és maximum szintje magatartásformával megfogalmazva, és miket tekinthetünk köztes fokozatoknak (pl. 4-es fokozat: 2 munkanapon belül válaszol az e-mailekre, és megad fogadóórát).

További elemző módszer az ún. ***kritikus esetek módszere***, ahol az értékelő a megfigyelési időszak alatt folyamatosan nyilvántartja az értékelt kiemelkedően jó, illetve kiemelkedően gyenge teljesítményét, és az értékelési időszak végén ezeket összegzi.

A ***magatartás megfigyelő skála***, mint elemző módszer, sokban hasonlít az előzőhöz, azzal, hogy általában előre rögzíti azokat a pozitív magatartásformákat, melyek leírják a jó teljesítményt, és a megfigyelési időszakban az értékelő azt jegyzi, hogy hányszor volt megfigyelhető az értékeltnél az adott magatartásforma, azaz a gyakoriságok képezik az értékelés alapját.

Szintén elterjed módszer, mely alapvetően az átfogó módszerekhez sorolható, ***a kötetlen esszé*** technika. Ennek lényege, hogy az értékelő egy rövid szöveges értékelést nyújt a jelöltről, kitérve annak erős és gyenge oldalaira. A módszer hátránya, hogy meglehetősen szubjektív és nem teszi összehasonlíthatóvá az egyéneket, ugyanakkor jól alkalmazható fejlesztési célokra és számtalan dologra világíthat rá az egyén teljesítményével kapcsolatban. Az esszé teljesítmény-összehasonlító funkcióját növelhetjük, ha előre rögzítjük azokat az elemeket, melyekre mindenképpen ki kell térnie az értékelőnek.

Fizikai munka esetében jellemző a ***munkanorma*** alkalmazása, melyet általában az átlagos teljesítményhez igazítanak.

Speciális teljesítményértékelő módszer a ***célközpontú vezetés*** (Management by Objectives, MbO). Ennek lényege, hogy a vezető és a munkatárs az értékelési időszak elején megállapodnak a legfontosabb célokban, majd az értékelési időszak végén együtt elemzik a célok teljesülését, illetve az esetleges alulteljesítés okait.

**Egyéni technikák kombinációja:**

Az említett egyéni teljesítményértékelő módszerek különböző kombinációja is egyszerűen alkalmazható.

A felsőoktatásban például az oktatói teljesítmény mérésére és értékelésére egyrészt osztályozó skálákat alkalmaznak, ahol a hallgatók egyes teljesítménydimenziókban értékelik általában 5 fokozatú skálán az oktatókat, ugyanakkor az oktatói teljesítménynek csupán egy szeletét (az oktatást) érzékelik a hallgatók, ezért emellett alkalmazható az MbO módszere is, mikor az oktató a tanszékvezetővel együtt a félév elején kialakítja a kutatási, fokozatszerzési stb. célokat, melyeket a félév végén közösen értékelnek.

Az is elképzelhető, hogy a viszonylag egyszerű, de kevés információval szolgáló osztályozó skálás módszert egészítik ki az esszé típusú értékeléssel oly módon, hogy minden egyedi teljesítménydimenzió mellé lehetőség van szöveges értékelést adni, megjegyzést fűzni.

# Csoportos teljesítményértékelő technikák

Az említett egyéni teljesítményértékelő technikák mellett gyakran alkalmaznak csoportos értékelő technikákat is, ilyen például a ***rangsorolás***, mikor az egyéneket egyszerűen sorba rendezik teljesítményük alapján. Ez főleg kisebb csoportok értékelésére alkalmazható.

Hasonlóan csoportos értékelési technika a ***kényszerített szétosztás (forced ranking)***, melynek lényege, hogy előre meghatározzák a teljesítményfokozatokat, és azt is előre rögzítik, hogy a munkatársak hány százaléka kerülhet az egyes kategóriákba. Így például feltételezve, hogy a teljesítmény a normálhoz hasonló eloszlást követ, a kiváló kategóriába az értékeltek maximum 10%-a kerülhet, de a leggyengébben teljesítők közé is be kell sorolni a munkavállalók meghatározott százalékát.

E technika alkalmazása ellen szól, hogy a munkavállalói attitűdkutatások kimutatták demoralizáló hatását, illetve több szervezet (Ford, Goodyear) azért tett le róla, mert a technika érvényessége nehezen volt védhető, ez viszont perekhez vezetett (Armstrong – Murlis 2005, 281.o.). Nemcsak ez a hátránya a technikának, hanem az is, hogy az alkalmazottakat egymáshoz viszonyítja és nem pl. egy elvárt teljesítményhez, vagy nem saját maguk korábbi teljesítményéhez. Az egymáshoz való viszonyításból következik a „vakok közt a félszemű is király” elv érvényesülése: ha az összes alkalmazott alapvetően gyengén teljesít, a módszer szerint akkor is be kell egy bizonyos %-ukat sorolni a legjobban teljesítő kategóriába. A rendszer előnye ugyanakkor, hogy jól tervezhetők pl. a jutalmak (ha csak 10% kerülhet a legjobban teljesítő kategóriába és csak ők jogosultak bónuszra, ennek mértéke könnyen kalkulálható, hiszen nem fordulhat elő, hogy mindenki jól teljesítő lesz.)

Az eredeti rendszer sokféleképpen puhítható: pl. rugalmasabban definiálják a kategóriahatárokat. Ezt úgy is meg lehet oldani, hogy az alsó két kategóriát együtt kezelik, ezekből kerülhet ki az elbocsátottak köre, de nem kell minden legrosszabbul teljesítőt elbocsátani, a vezető mérlegelhet. De az is megtehető, hogy a szélső kategóriákat vonják össze: pl. a legrosszabbul és legjobban teljesít kategóriába együttesen az alkalmazottak max. 20%-a kerülhet, és ugyanígy a 2. és 4. kategóriát is összevonják.

**A kényszerített szétosztásról:**

A kényszerített szétosztást a GE alkalmazta, eredetileg a 20-70-10%-os szabállyal, azaz ezen százalékoknak megfelelően sorolták be az alkalmazottakat a kiválóak, a megfelelően teljesítők és a nem teljesítők kategóriájába. (Maga a módszer is Jack Welch, a GE korábbi legendás vezérigazgatójának nevéhez köthető, aki 1981 és 2001 között vezette a vállalatot.) Ugyanakkor mostanra már a GE is változtatott a rendszeren: egyrészt több kategóriát alkottak, másrészt pedig rugalmasabban kezelik a határokat. A HR vezető véleménye szerint az alsó 10% elbocsátása segíti a cég megtisztulását a gyengén teljesítők terhétől, ugyanakkor arra is felhívta a figyelmet, hogy egy idő után esetleg olyanok is ebbe a kategóriába kerülhetnek, akik nem ide valók, ezért fontos, hogy a felállított határokat kellő rugalmassággal kezeljék. (HR Magazin)

A Wall Street Journal 2012-es cikke szerint a módszer a GE nyomán nagyon gyorsan elterjedt a vállalatok körében, ugyanakkor a 2000-es évektől már kevésbé népszerű. Becslések szerint a Fortune 500 vállalatok kb. 60%-a alkalmazza különböző formában. Van, ahol hármas szétosztást alkalmaznak (pl. 15-75-10%), van, ahol 5 fokozatú skálát, de úgy, hogy a 10-20-50-20%-os szétosztásban az alsó 20% a 4-es és 5-ös fokozatú munkavállalókat együtt tartalmazza, azaz nincs előre meghatározva, hogy a két legalacsonyabb kategória között hogyan kell megosztani a munkavállalókat. Többek szerint a kényszerített szétosztás fogalma annyira pejoratívvá vált, hogy ha ezt alkalmazzák is a cégek, az elnevezését megváltoztatták. (WSJ)

Az ismertebb cégek közül kényszerített szétosztást alkalmazott pl. a GE, a Cisco System, a Hewlett Packard, a Microsoft, a Caterpillar vagy a PepsiCo. A Ford 2000-ben vezette be a rendszert, majd nyolc per után 2001-ben bejelentették, hogy nem határozzák meg az alsó kategóriát százalékban. A per nem önmagában a kényszerített szétosztás miatt indult, hanem azért, mert a vád szerint kor szerinti diszkriminációhoz vezetett: az idősebb munkavállalók sokkal nagyobb arányban kerültek a rosszul teljesítők kategóriájába, mint más kategóriákba. (gibonslaw.com)

*Forrás: Human Resources Magazin, 2010.szeptember, (II. évf.7.sz.) 16.o.; The Wall Street Journal, 2012,01.31, Kwoh, L.:’Rank and Yank’ retains Vocal Fans, online.wsj.com; Ch. A. Amalfe – H. Adelman (2002): Forced Ranking: The Latest Target of Plaintiff’s Employment Lawyers, 2002.03.31., www.gibbonslaw.com*

Bármelyik módszert választjuk is a formális értékelésre – osztályozó skála, esszé típus stb. – **végül az alkalmazottakat**, összesítve az összes szempontot és átgondolva minden teljesítményelemet, **egy-egy teljesítménykategóriába soroljuk**. A kényszerített szétosztásnál tehát előre meghatározott, hogy hányan kerülhetnek az egyes kategóriákba, míg más esetekben (pl. osztályozó skáláknál, a pontokat összeadva) elképzelhető, hogy valamennyi alkalmazottunk a jól teljesítő kategóriába esik majd.

Nem minden szervezet alkalmazza ezt a végső besorolást: ahol nem fontos az alkalmazottak teljesítményének egymáshoz viszonyítása, csak a saját korábbi teljesítményhez képest produkált fejlődés, ez a lépés el is hagyható. Ugyanakkor így nehéz lesz majd alátámasztani a jutalmakat, bónuszokat.

**A besorolás:**

Sok szervezet csupán háromszintű minősítést alkalmaz: megkülönbözteti az „elvárásokon túltesz”, a „teljes mértékben megfelelő” és a „nem teljesített” kategóriákat. Ugyanakkor vannak 4-6 szintű besorolások is. Ezeket általában úgy állapítják meg, hogy pozitív visszajelzést sugározzanak pl. a kategóriák elnevezését is ennek megfelelően alakítják: még a legrosszabb kategória is a „javítandó” megnevezést kapja.

Példa a 6 szintű minősítésre Armstrong – Murlis (2005, 280.o.) alapján:

Elfogadhatatlan: a munkakör céljainak többségét nem tudja teljesíteni

Kielégítő: a munkakör néhány célját teljesíti, de jelentős teljesítményjavulásra van szükség

Méltányolható: a munkakörbeli hozzájárulás bizonyos szempontokból jobb, másokból kevésbé, a célok többségét teljesíti, ám változó hatékonysággal

Kiegyensúlyozott: a munkakör céljait és követelményeit teljesíti, folyamatosan jó teljesítményt nyújt

Kiváló: minden követelményt teljesít, a munkakör szokásos elvárásain túl is eredményeket mutat fel

Kiemelkedő: minden célt és követelményt teljesít, rendkívüli eredményeket ér el, melyek jelentősen növelik az egész munkakör befolyását, hatását.

Ha nem nevezzük el szövegesen a skálánkat, az alkalmazottaknak az is fájó pont lehet, hogy egy 1-5 skálán a 100%-os teljesítményt nyújtó a 3-as, azaz közepes kategóriába esik, hiába jelenti ez a kiegyensúlyozottan, megfelelően teljesítő kategóriát.

**Irodalom**

Armstrong, Michael – Helen Murlis (2005): *Javadalmazás-menedzsment*. Budapest: KJK-Kerszöv

