# Olvasólecke időigénye: 6 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A teljesítményértékelési rendszer tervezése: A KIDOLGOZÁS LÉPÉSEI, A FELMERÜLŐ PROBLÉMÁK

# A teljesítményértékelő rendszer kidolgozása, a rendszer karbantartása

A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kidolgozása **a célok kijelölésével** indul. A TÉR bevezetése több szervezeti célt is szolgálhat, a vállalatnak azonban előre meg kell határoznia (lehetőleg írásban), hogy milyen eredményeket vár a rendszer bevezetésétől.

Második lépésként **ki kell jelölni egy munkacsoportot**, amiben mind a vezetőknek, mint a dolgozóknak képviseltetniük kell magukat. A csoport tagjai közt szerepelhetnek külső szakértők, tanácsadók is, akik segítséget nyújthatnak például abban, hogy melyik értékelő módszer a leginkább alkalmas az adott szervezetben a teljesítmény megítélésére. A munkacsoportot gyakran különböző képzéseken készítik fel a feladatra.

**A munkacsoportnak minden, az eddig ismertetett kérdésekben döntenie kell**, azaz nemcsak a teljesítményértékelő módszert kell kiválasztaniuk, hanem azt is el kell dönteniük, hogy milyen gyakran értékeljék a szervezetben a teljesítményt, ki tartozzon az értékeltek körébe, ki végezze el az értékelést, és a teljesítménynek mely dimenziói a legfontosabbak a szervezet számára (Nemeskéri − Fruttus 2001).

**A kidolgozás során folyamatosan tájékoztatni kell a dolgozókat**, valamint a folyamat lezárásaként **el kell készíteni a teljesítményértékelő kézikönyvet**, ami rögzíti az értékelés legfontosabb szabályait, tartalmaz egy-egy mintapéldányt az alkalmazandó értékelő lapokból (függetlenül attól, hogy online vagy papíralapú rendszert építünk ki), valamint szabályozza ezek tárolását is (általában 1-1 példányt tarthat meg az értékelő és az értékelt, illetve egy példány fűzhető le/menthető el az adatbankba). A munkacsoport feladata az értékelő rendszer elfogadtatása, valamint a TÉR karbantartásának, fejlesztésének végzése is.

A teljesítményértékelési rendszer alkalmazásának tapasztalatairól (különösen, ha az mostanában került bevezetésre), **érdemes felmérést készíteni**, mind az értékeltek, mind az értékelők körében. A kérdőívben rákérdezhetünk az értékelő beszélgetés folyamatára is (pl. milyen volt az értékelés légköre, hogyan ítéli meg vezetője értékelésre való felkészültségét), de megkérdezhetjük a véleményét a TÉR más dimenzióiról is (pl. mennyiben felelnek meg munkaköre sajátosságainak az értékelési tényezők) (Nemeskéri − Fruttus 2001).

**A rendszert nem csak a bevezetés után érdemes felülvizsgálni, hanem rendszeresen karban kell tartani.** Itt arra is figyelni kell, hogy a dolgozók teljesítménye mindig abba az irányban fejlődik, mely elemeket az értékelési rendszer „díjaz”. Ha a szervezeti célok valamelyest változnak, ezeket a rendszernek is követnie kell.

Egyre több helyen alkalmaznak **online értékelő rendszert**. Ez megkönnyíti az információgyűjtés és archiválás folyamatát. Az értékelők online felületen rögzíthetik véleményüket (legyen az akár esszé jellegű, akár skálás értékelés vagy bármilyen más típus), amit megosztanak az értékelttel, vagy – ha erre a szabályzat lehetőséget ad, – más értékelőkkel. Az automatikus beállítások segítségével a rendszer emlékeztetőt küldhet az értékelés határidejéről, ahogy az is automatizálható, kihez jussanak el az értékelőlapok. Ha több értékelő is van az eljárásban, egy online rendszerrel könnyebb az információkat összegezni.

# A TÉR tervezése során felmerülő problémák

A teljesítményértékelésnél egyrészt felmerülhetnek hibák a rendszer kialakítása, másrészt a működtetése során.

**A rendszer kialakításánál** általában a következő problémákat találjuk:

* a rendszer, amit kiépítettünk, túl bonyolult, túl sok dimenziót alkalmazunk, túl sok értékelőt kívánunk bevonni, túl hosszú időt vesz igénybe az értékelés alapját képező adatok begyűjtése és kiértékelése;
* érvényesség hiánya: rossz teljesítménydimenziókat alkalmaznak, amelyek nem ragadják meg, nem tükrözik megfelelően az alkalmazottak teljesítményét;
* megbízhatóság hiánya: mivel nem egyértelműek a dimenzió-leírások vagy teljesítményfokozatok nincsenek pontosan definiálva, két értékelő teljesen másképp is értékelheti ugyanazokat az elemeket.

**Nézzünk most egy konkrét példát a teljesítményértékelési rendszerre!**

Az SZTE Gazdaságtudományi Karán több év alatt kristályosodtak ki az oktató teljesítményértékelés elemei. Nézzük, milyen válaszokat adott a GTK az egyes kérdésekre:

**A kit értékelünk? kérdése:** jelenleg a GTK-n csak oktatói munkakörökre van kidolgozva a teljesítményértékelési rendszer, azaz az adminisztratív állományra (tanulmányi osztály, dékáni hivatali munkatársak) nincs kiterjesztve. Ennek kérdése többször felmerült, de az oktatói TÉR kialakítása is hosszú folyamat volt, így nem volt idő a rendszer továbbfejlesztésére.

**A ki értékelhet? kérdése:** a közvetlen felettesek, azaz az intézetvezetők feladata az értékelés, de az adminisztratív előkészítést (adatgyűjtést) a dékáni hivatal végzi. Nincsen tehát sem önértékelés, és a hallgatók sincsenek bevonva jelenleg az értékelésbe (azaz az oktatói munka hallgatói véleményezése a karon esetleges, nem állandó felmérés, és ha van is – pl. legjobb oktató díj adományozása –, az eredménye nem épül be a teljesítményértékelésbe, attól függetlenül működik.)

**Mikor értékelünk? kérdése:** évente egyszer történik értékelés, tekintve, hogy az őszi és tavaszi félévek terhelése, teljesítménye nagyon eltérő lehet, így mindkét félév adatait figyelembe vesszük.

**Mit értékelünk?/Mit tekintünk jó teljesítménynek kérdése:**

2 területről gyűjtünk adatokat: oktatás és kutatás. E kettő azonos súllyal van figyelembe véve. Az oktatási és kutatási területen is csak eredménymutatókat alkalmazunk, azaz magatartásformákra vonatkozóan nincsenek mutatók (pl. megtartott órák minősége, munkához való hozzáállás).

Oktatási területen: az egyik mutató a heti átlagos óraszám, a másik a megvédett szakdolgozatok száma, a harmadik a tehetséggondozás. Előbbi esetben a magyar és az angol nyelvű órák is 1-nek számítanak, azaz nem számoljuk duplán az idegen nyelven tartott órákat, hiába igényelnek több készülést. Szakdolgozatoknál nem az adott félévben konzultált dolgozatok számítanak, csak azok, amik eljutnak a védésig. Emellett csak a kari szakdolgozatok kerülnek bele az értékelésbe, ha más kar hallgatóinál vállal GTK-s oktató konzulensi feladatokat (az átoktatási tevékenység miatt bizonyos területeken a felkérések gyakoriak), az a „hobbi” kategóriába tartozik. Ezzel a kar azt szeretné elérni, hogy a kar oktatóinak kapacitásait ne külső hallgatók kössék le (teljesítményirányítás). Az oktatási területhez tartozik még a tehetséggondozás: OTDK dolgozatokon, szakmai versenyeken támogatni a hallgatókat. Ezek fontosak, mert növelik a kar szakmai láthatóságát. A versenyeredmények csak akkor számítanak bele az oktatói teljesítménybe, ha a hallgatók döntős helyet szereznek országos versenyen, és ha az eredmény a kari honlapra is felkerül. Utóbbi azért fontos, hogy az oktatónak érdekében álljon számon tartani és jelezni, ha sikeresek a felkészített hallgatók, illetve ez az adatgyűjtést is megkönnyíti. A tehetséggondozáshoz tartozik még a hallgatói klubok mentorálásában való részvétel és a PhD dolgozatok témavezetői feladatainak ellátása is.

Kutatási területen: a publikációk számítanak, ahol egy bonyolult pontrendszer került kialakításra. A szakmai folyóiratok különböző kategóriákba tartoznak aszerint, hogy mennyire színvonalasak, így egy A kategóriás lapban többet ér a publikáció, mint egy D kategóriásban. Továbbá számít a publikáció nyelve, az is, hogy hány szerzős a cikk, mert ez esetben a pont megoszlik a szerzők között. A publikációk csak akkor számítanak, ha bekerülnek a magyar tudományos művek tárába (központi adatbázis).

**Hogyan értékelünk? kérdése:** a kar alapvetően 5 fokú skálás értékelést alkalmaz mind az oktatási, mind a kutatási területen. Minden munkakörre (pl. tanársegéd, docens) meg vannak határozva a teljesítményelvárások (teljesítménysztenderdek), így pl. tanársegédtől több óratartást, de kevesebb publikációt várnak el, míg az egyetemi tanároknál a kutatási tevékenyég dominál, az óratartási elvárás kevesebb. Az elvárások pontosan meghatározottak (hány pontot kell összegyűjteni a publikációkból, hány órát kell hetente tartani, hány szakdolgozatot kell évente vállalni, stb.) A teljesítményt ezekhez az előre megállapított normákhoz mérik: 3-as értékelést kap, aki a norma 80-120%-a körül teljesít, 4-est, ha 122-160% között, stb.

Az értékelés következménye: az alulteljesítést a kar szankcionálja (kezdetben fejlesztési terveket ír elő, de az elbocsátás is opció), túlteljesítés esetén jutalmaz. Ezek a jutalmak felvehetők, de adott esetben olyan nemzetközi konferenciákra, szakmai workshopokra is fordíthatók, amit a kar egyébként nem kívánna finanszírozni az oktatónak.

**Irodalom**

Nemeskéri Gyula – Fruttus István Levente (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana*. Budapest: Ergofit Kft.

