# Olvasólecke időigénye: 6 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A teljesítményértékelési rendszer működtetése: a teljesítményértékelés menete és az értékelés problémái

# A TÉ éves ciklusa

A teljesítményértékelés – ha maga a teljesítményértékelési rendszer már kidolgozott és szervezeti szinten rendelkezésre áll – általában **teljesítménytervezéssel, -megállapodással** indul az adott értékelési ciklus elején, akár egyének, akár csoportok értékeléséről legyen szó. Az egyéni célok meghatározását megelőzi a szervezeti célok kijelölése, hiszen a legtöbb szervezet ezeket bontja le egyéni szintre. A célok kitűzésénél a SMART(ER) szempontokat érdemes szem előtt tartani, azaz a célok legyenek:

- egyediek (specific)

- mérhetőek (measurable)

- megvalósíthatók (achievable)

- reálisak (realistic)

- időben behatároltak (time bound)

- járuljanak hozzá távolabbi célokhoz (extending)

- jutalmazóak/kielégítőek (rewarding)

A teljesítménycélok kitűzését követő lépés a kitűzött időszakban maga a **mérés (adatgyűjtés)**, az időszak végén pedig **az értékelés**. (Persze, ahogy azt már hangsúlyoztuk, a vezetőnek informálisan folyamatosan értékelnie kell az alkalmazottak teljesítményét, feljegyzéseket készítenie, és visszajelzéseket adnia.) Az értékelés eredményeként az alkalmazottakat általában egy végső teljesítménykategóriákba soroljuk (ld. az értékelő módszereknél említetteket).

Az értékelés folyamatának lezáró mozzanata a **visszacsatolás**. Ennek egyik legfontosabb része az ún. **teljesítményértékelő beszélgetés**, amelynek során egyeztetjük az értékelés eredményét az értékelttel. Az értékelő beszélgetésre mind az értékelést végzőnek, mint az értékeltnek megfelelően fel kell készülni a mindkettejük által kitöltött teljesítményértékelő lapok alapján, át kell gondolniuk a teljesítménnyel kapcsolatos problémákat, eredményeket, valamint azokat az eszközöket, melyekkel az javítható. Nagyon fontos tehát, hogy a vezető az értékelő lapot időben juttassa el a beosztotthoz, így az nemcsak intellektuálisan, hanem érzelmileg is felkészülhet erre a korántsem egyszerű eseményre.

Az értékelő beszélgetés során mindkét félnek ismertetnie kell az „álláspontját”, azaz meg kell vitatniuk, hogy melyek azok a területek, melyeken a munkatárs kiválóan, megfelelően teljesített és hol szorul fejlesztésre. Az értékelésnél fennálló véleménykülönbségeket egyeztetni, tisztázni kell. Az értékelő beszélgetés arra is felhasználható, hogy a vezető ismertesse a következő időszakra vonatkozó elvárásait, az esetleges hiányosságokat, illetve az értékelt is tájékoztathatja a vezetőt, hogy milyen támogatást vár el tőle a magasabb teljesítmény eléréséhez.

Andrew S. Grove, mint az Intel vezetője, több száz teljesítményértékelő beszélgetéssel a háta mögött olyan esetekkel is találkozott, mikor az alkalmazott teljesítményével komoly problémák voltak. Tapasztalatai szerint az ilyen esetekben a beosztott egy többlépcsős folyamaton megy keresztül.

Először nem vesz tudomást a problémákról, azaz passzívan reagál. Ekkor e vezetőnek tényekkel kell alátámasztania mondanivalóját. A második szakasz, mikor tagadja a problémát, azaz aktívan vitatja azt (ez már előrelépés a korábbi passzív szakaszhoz képest). A harmadik lépcsőn a dolgozó elismeri ugyan a problémát, de azért másokat hibáztat, ez teljesen általános védekezési mechanizmus. A vezető feladata az, hogy ne rekedjen meg a beszélgetés ennél a „bűnbak-kereső” szakasznál. A következő, nehezen elérhető lépcső, amikor a beosztott nemcsak elismeri a hiányosságokat, hanem azt is belátja, hogy ezekért ő a felelős, az ő munkájának a javítására van szükség. Innen már általában könnyel elérhető az utolsó lépcsőfok: a probléma megoldása, azaz, hogyan lehet javítani a hibákon.

*Forrás: Grove 1998, 176-177.*

Az értékelésnél mindkét féltől elvárható követelmény, hogy legyen együttműködő és pozitív, keresse a megegyezést, és kerülje a személyeskedést. Fontos, hogy az értékelő ne általánosságokat mondjon, hanem konkrétumokat. Mondanivalóját mindig példákkal támassza alá. (A „mindig elkésel” helyett „az elmúlt negyedévben négyszer késtél” célravezetőbb. De ugyanez vonatkozik a kompetencia alapú értékelésre is. Nem elég annyit mondani, hogy nem vezette jól a csoportját, hanem konkrét példákat, szituációkat kell említeni, lehetőleg többet is.). Azt is fontos tudatosítani, hogy ne az egyént bírálják, hanem a magatartását helyezzék a középpontba (bár az értékeltek nehezen tudják ezeket elkülöníteni). A teljesítményértékelő beszélgetést összekapcsolhatjuk az új feladatok kitűzésével, a következő időszakra vonatkozó teljesítménycélok meghatározásával.

Az alábbiakban a közigazgatásban dolgozó vezetőkkel készült interjúkból idézünk kettőt a teljesítményértékelés kapcsán.

*„Látom a hasznát a dolognak… Legalább kétszer egy évben szisztematikusan és személyre szabottan leülünk a beosztottal, akivel – ha nem is a teljes tevékenységét –, de átbeszéljük a feladatokat. Van ennek haszna: lélektani, pszichológiai, tematikai… Az a lényeg, hogy a szervezet jellegéhez igazodjon, és ne egy ilyen életszerűtlen, fontoskodó, túlbürokratizált, az embereknek csak nyűgöt jelentő, felesleges valami legyen…”*

*„Az egyének fejlesztésére is kiváló, és a szervezeti célok eléréséhez is… Gyakran az egyéni beszélgetéseken derül ki, hogy milyennek ítéli nemcsak saját magát, hanem az egész munkánkat az alkalmazott. Sokszor ilyenkor jönnek elő a javaslatok, ilyenkor fogalmazódik meg a jobbítási szándék. És az is ekkor derül ki, hogy őt merre lehet célirányosan továbbfejleszteni.”*

*Forrás: Kürtösi et al. (2004)*

Valójában a teljesítményértékelő beszélgetéssel nem ér véget maga a folyamat, hiszen a visszacsatolás szakaszában **dönteni kell a jól teljesítők jutalmazásáról és az alulteljesítők sorsáról**. A legtöbb esetben a teljesítményértékelő rendszer valamilyen módon össze van kapcsolva az ösztönzési- és karrierrendszerekkel, így bizonyos fokig automatizált a jutalmazás. Ugyanakkor biztosítani kell a rendszer rugalmasságát is.

Az alulteljesítésnél azonosítani kell annak okait. Ez lehet a képességekben rejlő ok, rossz viselkedésminták, a családi háttér (szülőkkel, gyerekekkel kapcsolatos gondozási feladatok, problémák a párkapcsolatban), betegség, a munkatársak, vezetők támogatásának a hiánya, elégtelen önbizalom, önbecsülés, gyenge menedzsment, nem egyértelmű irányítás stb.. Az alulteljesítés kezelésénél a vonalbeli vezetőknek ismerniük és használniuk kell azokat a kezelési módokat, melyeket a szervezet előír (pl. mi a teendő hiányzás esetén, hogyan használható a fegyelmi eljárás stb.), de lehetőleg törekedniük kell a pozitív megoldásra. Ha az értékelést végző beazonosítja a gyenge területeket, és ezek fejlesztéssel kezelhetők, akkor vagy az értékelést végző, vagy a HR osztály a fejlesztendő terület mellé képzéseket rendel. Ha több fejlesztendő terület is van, érdemes fontossági sorrendet felállítani és a két-három legfontosabb fejlesztési célt kiemelni. Természetesen elkerülhetetlen, hogy a rosszul teljesítők egy részétől a szervezet megváljon. Vannak olyan szervezetek, akik minden teljesítményértékelésnél a legrosszabbul teljesítő 10%-ot elbocsátják (ld. kényszerített szétosztás). (Armsrong – Murlis 2005)

Az elbocsátásokat nem szabad átgondolatlanul alkalmazni. A folyamatos átszervezés és tömeges elbocsátás önmagában nem segíti a szervezet kiemelkedését. Ugyanakkor érdemes átgondolnunk, hogy - ahogy egy amerikai vállalat, a Wells Fargo, egyik vezetője mondta - „Csak úgy tudjuk kiszolgálni az eredményes embereket, ha nem terheljük le őket olyanokkal, akik nem teljesítenek.” (Collins 2005, 69.o.)

# A teljesítményértékelés problémái

**A rendszer működtetése esetén**, azaz az értékelésnél mindkét fél, tehát az értékelő és az értékelt is követhet el hibákat, melyek tudatosítása javítja az értékelés hatékonyságát. Az értékeltek többsége általában meg van győződve róla, hogy ő jobban teljesít, mint munkatársai. Az értékelők leggyakoribb hibái pedig a következők (Karoliny et al. 2003):

* Gyakran hajlanak a kiegyenlítésre, azaz mindenkit közepes teljesítményűre értékelnek (ez adódhat abból, hogy nincs pénz a jutalmazásra, ha egyáltalán össze van kötve a jutalmazási rendszer a teljesítményértékelési rendszerrel, de abból is, hogy a vezető konfliktuskerülő);
* Sok esetben hajlanak a nagyvonalúságra vagy a szigorra: minden munkatársak túlzottan alul vagy túlzottan felül értékelnek;
* Az értékelők gyakran elfogultak: általában mindannyian felülértékeljük azokat, akik valamilyen szempontból hozzánk hasonlóak (ez az ún. „olyan, mint én” hibája);
* Az értékelés hangsúlya gyakran eltolódik a közelmúltra, azaz az értékelő hajlamos megfeledkezni az értékelési időszak elejének történéseiről és nagyobb súllyal veszi figyelembe az időben közelebbi eseményeket;
* Dicsfényhatás: ha az értékelt valamilyen szempontból kiemelkedő, az értékelő hajlamos más szempontból is felülértékelni a teljesítményét.
* Kontraszthatás: csakúgy, mint az interjúk esetén a jelöltek értékelésénél, a teljesítményértékelés során is felléphet ez a hatás, amikor két egymás után következő értékeltet egymással vetünk össze, ahelyett, hogy egy külső mércéhez (megfogalmazott elvárásokhoz), vagy a jelölt korábbi teljesítményéhez viszonyítanánk.

Látható, hogy az értékelés során elkövethető hibák egy része (dicsfényhatás, kontraszthatás, „olyan, mint én” hibája) a kiválasztási eljárásoknál is előfordul, nem véletlenül, hiszen az is egy értékelő szituáció.

**Irodalom**

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

Collins, Jim (2005): *Jóból kiváló*. Budapest: HVG Kiadó

Grove, Andrew S. (1998): Csúcsteljesítményű vezetés. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó

Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Budapest: KJK-Kerszöv

Kürtösi Zsófia – Vilmányi Márton – Henkey István (2004): Teljesítményértékelés a nonbusiness szférában. In Dinya László – Farkas Ferenc – Hetesi Erzsébet – Veres Zoltán (szerk.): Nonbusiness marketing és menedzsment. Budapest: KJK-Kerszöv

