# Olvasólecke időigénye: 6 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A teljesítményértékelési rendszer tervezése: a tér dimenziói (a „mit értékeljünk” kérdése)

Ahhoz, hogy az egyéni teljesítményt értékelni tudjuk, pontosan meg kell tudnunk határozni, hogy **mit tekintünk jó teljesítménynek**. A teljesítmény-fogalom többféle kritériumból állhat össze a szervezet és a munka jellegéből következően.

Egyrészt a szervezet értékelheti az ***eredményeket*** (azaz az outputokat, kimeneteket). Ehhez a teljesítményelemhez általában mennyiségi tényezők tartoznak: hány vevőt szolgált ki az eladó, hány műtétet végzett az orvos, hány órát tartott a tanár, hány ügyiratot zárt le az ügyintéző. Vannak olyan munkakörök, ahol nagyon nehéz mennyiségi kritériumokat megállapítani, ilyen esetekben más teljesítménytényezőkkel értékeljük az egyént.

Teljesítményelemnek tekinthetjük az értékelt által tanúsított ***magatartásformákat*** is, így az egyén munkához való hozzáállását, a határidők betartását, a feladatok megoldásának színvonalát.

Harmadrészt értékelhetők ***egyéni tulajdonságok*** is, így például a felelősségtudat, a terhelhetőség, az önálló munkavégzésre való képesség, vagy együttműködési készség.

Vannak szervezetek, amelyek nem ezt a hármas felosztást (eredmények, magatartásformák, egyéni tulajdonságok) követik, hanem csak kettébontják a dimenziókat: ***az eredmények mellett a különböző kompetenciákat értékelik***. Ezek lehetnek szakmai jellegűek, munkakörhöz szorosan kötődő kompetenciák és lehetnek személyiséghez kötődő kompetenciák, azaz inkább értékek, attitűdök.

Valójában mindegy, hogy a hármas vagy a kettős felosztás mentén gondoljuk végig a mérendő teljesítményelemeket, a lényeg, hogy azok jól ragadják meg a teljesítményt és jól mérhetőek legyenek.

Nemcsak az eredmények/magatartásformák/egyéni tulajdonságok vagy eredmények/kompetenciák mentén kell végiggondolnunk a teljesítményelemeket, hanem a **munkakörök területei szerint is**. Ha egy munkakör-családnak vannak tipikus nagyobb tevékenységelemei, minden területről érdemes beválogatnunk teljesítménykritériumokat.

**Teljesítménykritériumok tevékenységelemek szerint**

Ha egyetemi oktatói munkakört nézünk, legyen az tanársegédi vagy docensi munkakör, biztos, hogy lesznek az oktatáshoz kapcsolódó elemei, a kutatási területtel kapcsolatos tevékenységei és egyéb, adminisztrációs, szervezési területei. Így ennek a három területnek valamilyen módon meg kell jelennie a teljesítményértékelésben. Hogy aztán az adott munkakör-családon belül hogyan súlyozunk (pl. docensi munkakörökben hangsúlyosabb lesz a kutatási terület, míg tanársegédi munkakörben az oktatási), az már a szervezet saját döntése.

**E teljesítményértékelési kritériumokat érdemes együttesen alkalmazni**, azaz több oldalról (több dimenzióval) mérni a teljesítményt, így biztosítani lehet a teljes körű értékelést.

A munkakör jellege is meghatározhatja, hogy milyen elemeket veszünk be a teljesítményértékelésbe. Ha az eredményoldal (output) jól mérhető, akkor onnan válogatunk be elemeket, azaz mennyiségi mutatókat keresünk, ha a magatartás figyelhető meg, akkor az kap nagyobb hangsúlyt, ha egyik sem, akkor inkább a munkakör input oldalára helyeződik a teljesítményértékelés.

Érdemes átgondolni, hogy a vezető és nem vezető beosztású munkatársakat milyen dimenziók alapján értékeljük, hiszen a vezetőknél más teljesítményelemek lehetnek fontosak, de akár munkakör-családonként is mások lehetnek az elemek, vagy más lehet a súlyozásuk (pl. felsőoktatásban a kutatói, oktatói és adminisztratív munkakörök esetén).

Az egyéni teljesítménykritériumok mellett általában megállapítanak szervezeti egységre vonatkozó, vagy egész szervezetre érvényes teljesítménymutatókat is (KPI – key performance indicator), így az egyéni és szervezeti teljesítmény a különböző mutatókon keresztül összekapcsolható.

A legtöbb szervezet a fenti teljesítménykritériumokat együttesen alkalmazza: így van a teljesítményértékelésnek egy eredményekre hangsúlyt helyező része (pl. mekkora forgalmat sikerül generálni, hány százalékos profitnövekedést ért el az adott terület, de lehet az a cél is, hogy sikerüljön szinten tartani az erős versenyben a piaci részesedést). Emellé tehetnek szintén jól mérhető magatartásformákat (pl. késés, hiányzás gyakorisága), illetve harmadik területként megjelenhetnek az egyéni tulajdonságok (vagy kompetenciák) is: itt gyakran az egyén fejlődését értékelik az egyes területeken (pl. vezetői képesség, döntéshozatal, kommunikáció).

Ezeket az elemeket a szervezet különféleképpen súlyozhatja: azaz az összteljesítményt e három területen elért teljesítményből kalkulálják. A magasabb vezetői szinteken általában nagyobb hangsúlyt kapnak az értékelésében az eredmények, így a vezetőt a szervezet vagy részleg teljesítménye alapján értékelik elsősorban. Az is gyakori, hogy bár mindenkit azonos kompetenciák alapján értékelnek (azaz minden munkavállalónál figyelik az együttműködést, kommunikációt, döntéshozatalt), ezek eltérő súlyozásúak: a logisztika területén nagyobb hangsúlyt kap a szervező készség, a kereskedelmi pozíciókon a kommunikáció.

Vannak olyan megoldások is, hogy az összteljesítményt mindig a leggyengébb területen elért teljesítménynek feleltetik meg. Ez a megoldás azért lehet jó, mert nem tolja el egyik irányba sem az egyén teljesítményét, azaz hiába teljesít jól az „eredmények” területen és hozza a kiírt célszámokat, ha az együttműködési készsége, vezetői képességei és kommunikációs stílusa minősíthetetlen és alkalmatlanná teszi őt egy csoport irányítására.

Ahogy azt később látni fogjuk, az értékelést többen is végezhetik pl. a közvetlen felettes és a munkatársak. A szervezet dönthet úgy, hogy az egyes területeket más-más értékelőre bízza, így pl. az eredményeket elsősorban a közvetlen felettes értékeli, míg az egyéni jellemzők értékelésébe bevonhatók a munkatársak (ha pl. csapatban kell dolgozni), vagy akár a beosztottak is.

Érdemes azt is szem előtt tartanunk a teljesítmény értékelésénél, hogy az értékelésbe nem vonhatók be olyan elemek, melyekre nincs hatással az értékelt, mert ez megnehezíti a teljesítményértékelési rendszer elfogadását, és megkérdőjelezi legitimitását.

**Mik lehetnek a teljesítménydimenziók? Íme néhány konkrét példa:**

Szakmai követelményeknek való megfelelés – ismeri, és magas szinten ellátja munkájának minden elemét, másokat is ki tud erre képezni.

Emberi kapcsolatok – munkatársaival pozitív kapcsolatok kialakítására törekszik, a személyes problémákat jól kezeli.

Hozzáállás – kezdeményező és önálló, a munkát időben és pontosan elvégzi, kitartó.

Kommunikáció – érthetően kommunikál, tudását, információit megosztja munkatársaival, meghallgat másokat, figyelembe veszi véleményüket. Kimondja, amit gondol. Nyitottan fogadja a kritikát, ő is ad visszajelzést.

Konfliktuskezelés – a munka során felmerülő konfliktusokra megoldást keres, igyekszik azokat pozitív irányba mozdítani.

Fejlődés – érdeklődő, szívesen tanul, gyorsan sajátít el új ismereteket, készségeket.

A fentiekből látható, hogy a kifejezett szakmai tudás pusztán egy elem az egyéb, kompetenciákhoz/magatartásformákhoz köthető többi elem mellett.

**Összefoglalva tehát:** igyekezzünk összegyűjteni olyan teljesítménydimenziókat, elemeket, amelyek jól és változatosan ragadják meg az adott munkakörben nyújtott teljesítmény lényegét. Ugyanakkor arra is figyelnünk kell, hogy ne legyen túl sok, vagy nehezen mérhető elemünk, mert az átláthatatlanná, feleslegesen bonyolulttá, bürokratikussá és így időigényessé teheti az értékelést.

