



Brusztné Kunvári Enikő

## A teljesítményértékelési rendszer



A követelménymodul megnevezése:

Ügyviteli és munkaerőpiaci ismeretek, álláskeresési technikák alkalmazása

A követelménymodul száma: 2655-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-007-55



## A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA

### ESETFELVETÉS–MUNKAHELYZET

Ön egy nagykereskedelemmel foglalkozó kisvállalkozásnál dolgozik, mely 18 munkavállalót foglalkoztat. Az év végi értekezleten szóba kerül a munkavállalók teljesítménye, illetve a jutalmak elosztása. Jelenleg nem értékelik szervezett keretek között a dolgozók munkáját, ezért ön javaslatot tesz a teljesítményértékelési rendszer kialakítására. Felettesének tetszik az ötlet, de szeretne minél többet megtudni a témáról, pl. milyen előnyökkel jár a rendszer kialakítása és használata, milyen technikák alkalmazása jöhet szóba stb. Két hetet kap a vezetőségtől arra, hogy egy prezentáció keretében megválaszolja a felmerült kérdéseket, és meggyőzze őket a teljesítményértékelési rendszer használatának szükségességéről.

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

A teljesítmény elismerése, értékelése kisgyermek korunk óta fontos szerepet játszik az életünkben. Éppen ezért az elvégzett munka minősítése a dolgozók számára nagy jelentőséggel bír. Nem mindegy, hogy mikor, milyen módon, és ki által történik a munkavállaló értékelése, valamint az sem, hogy milyen következményekkel jár. Emiatt a teljesítményértékelési rendszer kialakítására különös gondot kell fordítani. Nem csupán az egyén, hanem a szervezet szempontjából is jelentőségteljes a teljesítmények értékelése. Felmerül a kérdés, hogy miért is értékeljük a teljesítményt? Azért, mert:

- a dolgozók foglalkoztatásának költsége az egyik legnagyobb kiadást jelenti a vállalat számára,
- a teljesítmény értékelése más döntések alapját is képezi, pl. fizetési döntések,
- az egyének, illetve csoportok így összehasonlíthatóvá válnak,
- alkalmas a dolgozók motiválására (vagy éppen a motiváció lerombolására),
- a dolgozók jobb megismerését is szolgálja,
- alapját képezi a fejlesztési folyamatnak.

A teljesítményértékelés (TÉ) a szervezet által foglalkoztatott valamennyi munkavállaló teljesítményének felmérése és megítélése, adott időszakra vonatkozóan. A TÉ visszajelzést nyújt mind a dolgozók, mind a vállalat számára.

## A teljesítményértékelés célja

A munkavégzés és az elért eredmények értékelésének céljait meghatározhatjuk a vállalat, illetve a dolgozó tekintetében, tehát a TÉ céljait két részre tagolhatjuk:

1. Szervezeti célokra
2. Egyéni célokra

<b>A teljesítményértékelés rendeltetése</b>	
<b>A szervezet szempontjából</b>	<b>Az egyén szempontjából</b>
A dolgozó teljesítményének elismerése, vagy éppen a rossz teljesítmény felismerése	Információban részesülni a munkavégzéséről
Fizetési döntések megalapozása, pl. jutalmak elosztása	A teljesítményt befolyásoló tényezők megosztása a vezetővel
A próbaidő utáni döntés: megtartjuk-e a dolgozót?	Problémamegoldás a teljesítménnyel kapcsolatban
Előléptetések megalapozása a szükséges információk biztosításával	A szervezet mindenkori teljesítménnyel kapcsolatos elvárásainak megismerése
A személyzeti döntések dokumentálása	Az egyéni képzési igény közlése
Erősségek, gyengeségek, fejlődési irányok meghatározása	Tájékozódás a képzési, fejlődési lehetőségekről
Az egyéni erőfeszítések ösztönzése	Előrelépési lehetőségek megismerése
Az egyéni képzési igény felmérése	A jövőbeni fejlődési irányok meghatározása a vezetővel
Adatszolgáltatás az alkalmazotti adottságokról	A cég iránti elkötelezettség kinyilvánítása
Munkaköri leírások és munkacélok rendszeres áttekintése és felülvizsgálata	Kommunikáció a felettséggel, a kölcsönös megértés elősegítése
Szervezeti és vezetési kultúra megerősítése	Önismeret növekedése
A szervezet által értéknek megfogalmazott kompetenciák, magatartásformák, célok elfogadtatása és fejlesztése	Csökken a vezető általi elhanyagoltság veszélye

1. táblázat. A teljesítményértékelés szervezeti és egyéni céljai

## A teljesítményértékelési rendszer felépítése

A teljesítmény értékelésének módszereit ma már széles körben alkalmazzuk, ám az alkalmazott technika csak akkor jó, ha könnyen kezelhető és megkönnyíti a célok elérését.

A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kidolgozásának folyamata:

1. Célok megfogalmazása
2. Teljesítményértékelési módszer meghatározása
3. A teljesítményszintek meghatározása (az a munkakör által támasztott minimális követelményszint, amivel a munkakör még ellátható)
4. Az értékelőlapok elkészítése
5. Az értékelési folyamat véglegesítése
6. Konkrét teljesítményértékelés szakasza: ezen belül az elért eredmények megállapítása, az eltérések elemzése, valamint a szükséges intézkedések megfogalmazása

A teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kialakításakor körültekintően kell eljárunk. Szükséges meghatározni azokat a minősítő ismérveket, amiket a dolgozók munkájának "elbírálásakor" alkalmazunk.

A következő kérdéseket célszerű megválaszolni:

- Ki vagy kik értékeljenek?
- Mit értékeljünk?
- Mikor és milyen időközönként értékeljünk?
- Milyen értékelési módszereket alkalmazzunk?
- Hogyan írjuk meg az írásos beszámolót a teljesítményről?
- Miként vezessük le az értékelő beszélgetést?

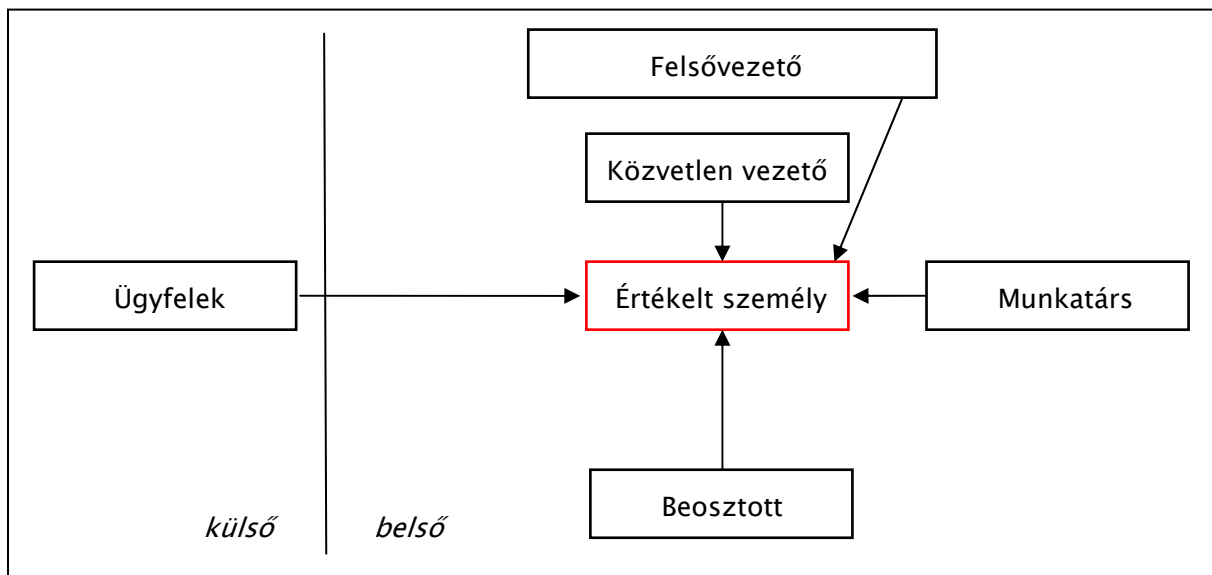
A továbbiakban tekintsük át pontonként a fenti kérdéseket. (az utolsó két pontot a következő főfejezetben tárgyaljuk!)

### Ki vagy kik értékeljenek?

A teljesítményértékelés egyik sarkalatos pontja az értékelő személyének meghatározása, mely belső vagy külső forrásból lehetséges. Elsőre az értékelt személy felettesét, vagy a humán osztály egy munkatársát nevezhetnénk meg, aki elvégzi ezt a tevékenységet, ám a gyakorlatban más egyének is részt vesznek a minősítésben. Számos esetben előfordul, hogy a dolgozó főnöke nem ismeri a munkavállaló pontos tevékenységét, eredményeit. Az még ennél is kedvezőtlenebb, ha nem a közvetlen vezető, hanem valamelyik felsővezető értékeli, aki még kevésbé tájékozott a munkavállaló teljesítményét illetően. Éppen ezért a gyakorlatban a következő személyek a leggyakoribb értékelők:

- a dolgozó közvetlen felettese
- munkatársak, beosztottak
- üzleti partnerek

- a dolgozó saját maga (önértékelés)



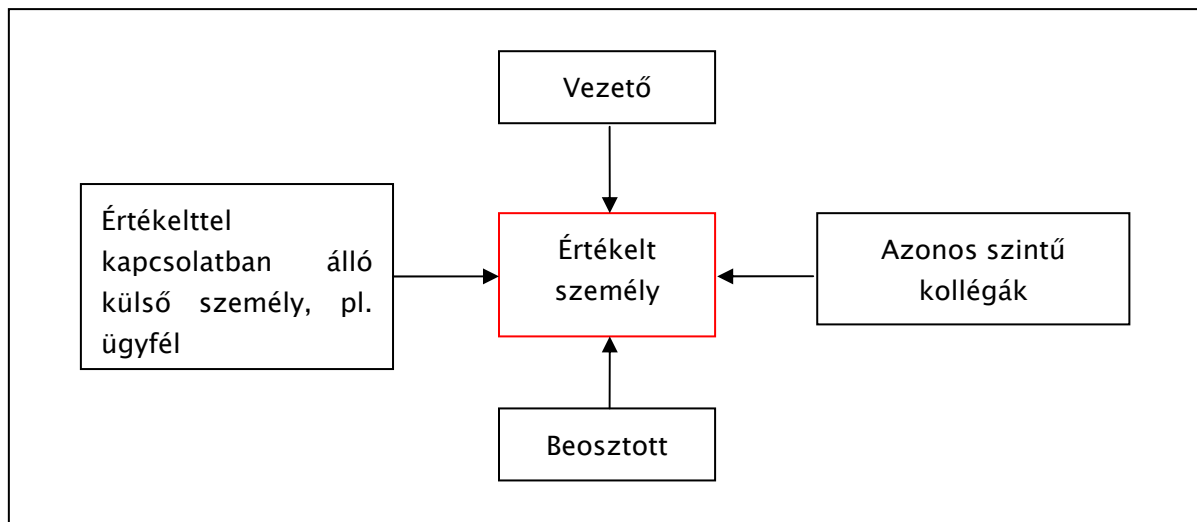
1. ábra. A lehetséges értékelő személyek

A **hierarchikus értékelés** (a közvetlen vezető értékeli a beosztottját) előnye, hogy gyorsan elvégezhető és nem igényel túl sok adminisztrációt. Ám nem mehetünk el szó nélkül amellett sem, hogy ebben az esetben előfordulhat szubjektivitás a vezető részéről, illetve a munkatársak csupán egyféle szempontból megközelített. Azt se hagyjuk figyelmen kívül, hogy munkavállalónál tapasztalhatjuk a vezetői jelenlét hatását a munkára, vagyis a dolgozó jobban teljesít, ha főnöke a közelben van, vagy ellenőrzi őt. E probléma kiküszöbölése érdekében érdemes bevonni az értékelésbe a dolgozó munkatársait, hiszen a kollégák jelenléte kevésbé befolyásolja az értékelt magatartását. A **munkatársi értékelés** továbbá még azért is kedvező, mert az egymás közelségében történő munkavégzés folyamatos megfigyelésre ad lehetőséget, így terjedelmes mennyiségű információval rendelkeznek a kollégáiról. A szervezetek azonban sok esetben idegenkednek a munkatársi értékeléstől, általában az előforduló személyes kapcsolatok hatásaira való tekintettel. Mindannyian ismerjük a kollégák közötti barátságokat vagy ellentéteket, éppen emiatt a kapcsolat minőségétől függően pozitív és negatív irányba is befolyásolhatja az értékelő véleményét. Amennyiben az értékelt személy vezetői feladatokat tölt be (pl. középvezető), akkor a beosztottak véleményére is szükség van. Egyes munkahelyeken **üzleti partnereket**, (pl. ügyfeleket, szállítókat) is **bevonnak a minősítésbe**, ami emeli az értékelés pontosságát. Főként olyan munkakörök esetében célravezető ez, ahol a dolgozó munkájának fontos része a kapcsolattartás, és a személyes kommunikáció.

A teljesítmény minősítésére **önértékelést** is alkalmazhatunk, mely kevésbé terjedt el, hiszen a dolgozó önmagáról alkotott képe sok esetben eltér a valóságtól. Azonban itt nem csak túlértékelésre, hanem alulértékelésre is gondolni kell. A legtöbb munkahelyen az önértékelés nem feltétlenül a munka minőségének értékelését jelenti, hanem az elvégzett feladatok tételes felsorolását, különös tekintettel a munkakörön vagy munkaidőn felüli tevékenységekre (plusz munka).

Az egyén értékelése egyidejűleg lehetséges több személy által is, melyet **360 fokos értékelésnek** nevezünk.

A 360 fokos értékelés során a dolgozóval kapcsolatban álló személyek minősítik a munkavállaló teljesítményét. Ebben az esetben nem csupán a vezető, hanem a kollégák, beosztottak, és ügyfelek egyszerre véleményezik az egyén tevékenységét.



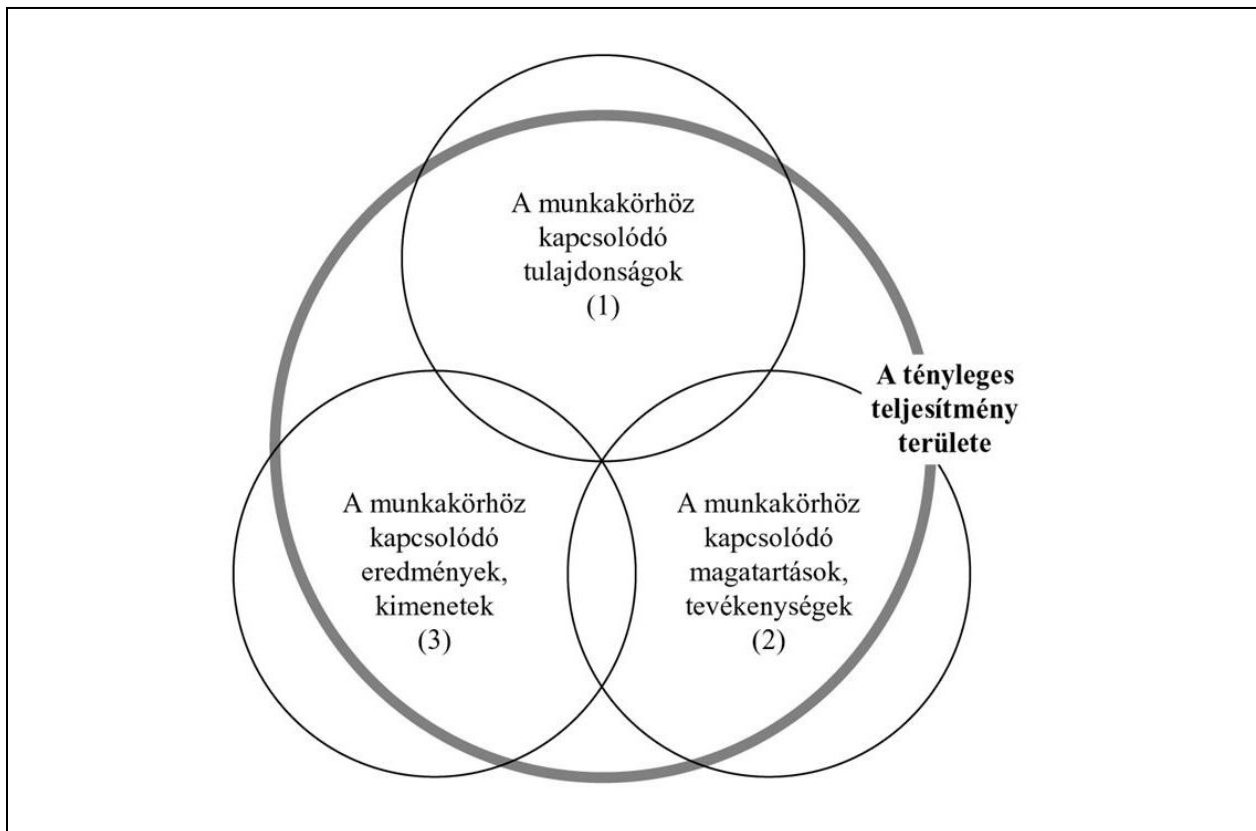
2. ábra. A 360 fokos értékelésben résztvevő értékelő személyek

A 360 fokos minősítés hatékonyabb, objektívebb, mintha csak egy személy végezné az értékelést, hiszen a dolgozó munkáját több aspektusból ismerhetjük meg. Hátrányként megemlíthetjük, hogy ez a módszer költséges, és időigényes. Rendszerint anonim módon történik, így az értékelők őszintén mondhatnak "ítéletet".

Hazánkban a 360 fokos értékelést egyelőre csak a külföldi érdekeltségű nagyvállalatok alkalmazzák, annak ellenére, hogy ez az egyik leghatékonyabb értékelési módszer.

### Mit értékeljünk?

Alapvető kérdés a dolgozó minősítésénél az, hogy mit vegyünk figyelembe a teljesítményértékeléskor. Léteznek olyan munkakörök, melyek esetében nehéz az objektív, mutatószámokkal történő minősítés. A kereskedelemben olyan munkakörrel is találkozhatunk, ahol a munkateljesítmény nem csak az alkalmazotton múlik, pl. az eladó legnagyobb erőfeszítése ellenére sem tudja növelni a forgalmat, ha egész nap egyetlen vásárló sem tér be az üzletbe. Az alábbi ábra az értékelés lehetséges tárgyait mutatja be:



2. ábra. A teljesítményértékelés lehetséges tárgyai 1

1. A munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok alatt értjük, pl.

- megbízhatóság
- szakmai ismeretek
- találékonyság
- intelligencia
- kommunikációs képesség
- rugalmasság
- a munkakör ismerete
- lelkesedés

A tulajdonságokat mindenki másféleképpen értelmezi, emiatt a munkakörök esetében nem kielégítően alkalmazható.

2. A munkakörhöz kapcsolódó magatartások, tevékenységek pl.

- munkamorál
- a feladatok elvégzése
- ledolgozott munkaidő figyelembe vétele (hiányzások, túlórák)
- határidők betartása

---

1 Devris és társai: Performance Appraisal on the Line. J. Wiley and Sons, 1981, p. 29.

3. A munkakörhöz kapcsolódó eredmények, kimenetek az elérendő célok megvalósításának értékelés, pl.

- termelékenység
- vevőelégedettség
- minőség

Hátránya, hogy a cél elérését számos külső tényező befolyásolja, illetve az elvégzendő feladatok nem egyforma nehézségűek.

### **Mikor és milyen időközönként értékeljük?**

A teljesítményértékelés gyakorisága függ a szervezeti sajátosságoktól, szervezeti kultúrától, szokásoktól. Rendszerint évente egyszer kerül rá sor, de szükséges lehet a dolgozók évközi részértékelése is, pl. egy sikeres vagy sikertelen feladat elvégzése esetén, vagy a teljesítmények alakulásának követése érdekében. Fontos megtalálni az optimális gyakoriságot, mert a túl gyakori értékelés nem ad lehetőséget a fejlődésre, a túl ritka pedig jelentéktelenné teszi a minősítést.

### **Milyen értékelési módszereket alkalmazunk?**

Az értékelési módozatok közül választás első lépéseként azt szükséges meghatározni, hogy egyéneket, vagy csoportokat szándékozunk értékelni. A választás erősen függ:

- a nemzeti és vállalati kultúrától,
- a szervezet által végzett tevékenységtől.

Lehetőség szerint az egyéni értékelést ne hagyjuk el, mert a csoportos minősítés konfliktusok, feszültségek forrása is lehet. Pl. egy ötfős csoportban csupán két személy végzi jól a munkáját, de ez még nem elég ahhoz, hogy a csapatteljesítmény kiváló legyen. A negatív értékelés még a két lelkes dolgozót is letöri. A következőkben nézzük át a kereskedelemben használható egyéni és az egyszerre több személyt értékelő technikákat.

#### **1. Egyéneket értékelő technikák**

- Osztályozó vagy értékelő skála

Egyike a legnépszerűbb értékelési módszereknek. Az osztályozó skálával azt értékelhetjük, hogy a dolgozó milyen szinten, milyen minőségben teljesítette a munkakör szempontjából fontos kritériumokat (pl. magatartás, kommunikációs készség, kitűzött feladatok stb.). Akkor célszerű ezt a technikát alkalmazni, ha a feladatok konkrétan meghatározottak, illetve konkrét képességek, készségek, magatartásformák vannak meghatározva a munka elvégzéséhez. Előnye, hogy kidolgozása, használata, kiértékelése egyszerű, és rövid idő alatt lehetséges, továbbá egymással összehasonlítható számszerű adatokkal szolgál. Hátrányként értékelhető azonban, hogy a különböző teljesítménykritériumokat nem mindenki értelmezi azonosan. Az osztályozó, értékelő skála felsorolja az ismérveket (pl. kommunikációs készség, lojalitás, az elvégzett munka minősége), és azokat 1–5-ig terjedő fokozat alapján határozza meg a munkavállaló teljesítményét illetően.



Több fajtája is ismert, tekintsünk át hat variációt az alábbiakban:

Teljesítménykritérium	Skála											
1. Problémamegoldó képesség	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">X</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	X	5					
1	2	3	4	X	5							
2. Problémamegoldó képesség	gyenge  kiváló											
3. Problémamegoldó képesség	gyenge  kiváló											
4. Problémamegoldó képesség A skála fokozatai nem osztályokkal, hanem 1-1 szóval jellemzettek.	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Jóval átlag alatti</td> <td>Átlag alatti</td> <td>Átlagos</td> <td>Időnként kiemel- kedő</td> <td>Mindig kiváló</td> </tr> </table>	X					Jóval átlag alatti	Átlag alatti	Átlagos	Időnként kiemel- kedő	Mindig kiváló	
X												
Jóval átlag alatti	Átlag alatti	Átlagos	Időnként kiemel- kedő	Mindig kiváló								
5. Problémamegoldó képesség Az előzőhöz képest különbség, hogy nem 5, hanem 10 fokozat jelölhető.	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Mindig átlag alatti</td> <td>Elfogad- ható</td> <td>Átlagos</td> <td>Időnként kiemel- kedő</td> <td>Mindig kiváló</td> </tr> </table>	X					Mindig átlag alatti	Elfogad- ható	Átlagos	Időnként kiemel- kedő	Mindig kiváló	
X												
Mindig átlag alatti	Elfogad- ható	Átlagos	Időnként kiemel- kedő	Mindig kiváló								
6. Problémamegoldó képesség Szám és szóbeli leírás együtt jelenik meg a skálán.	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">X</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> <tr> <td>Problé- mameg- oldásra nem képes</td> <td>Egysze- rű problé- mák megol- dására képes</td> <td>Időnként bonyo- lultabb problé- mák megol- dására is képes</td> <td>Bonyo- lultabb problé- mákat is meg- old</td> <td>Bár- milyen problé- ma ese- tén ön- állóan cselek- szik</td> </tr> </table>	1	2	3	4	X	5	Problé- mameg- oldásra nem képes	Egysze- rű problé- mák megol- dására képes	Időnként bonyo- lultabb problé- mák megol- dására is képes	Bonyo- lultabb problé- mákat is meg- old	Bár- milyen problé- ma ese- tén ön- állóan cselek- szik
1	2	3	4	X	5							
Problé- mameg- oldásra nem képes	Egysze- rű problé- mák megol- dására képes	Időnként bonyo- lultabb problé- mák megol- dására is képes	Bonyo- lultabb problé- mákat is meg- old	Bár- milyen problé- ma ese- tén ön- állóan cselek- szik								

3. ábra. Az osztályozó, értékelő skálák lehetséges formái<sup>2</sup>

- Kötetlen formájú jelentés (esszé)

Ahogy a nevéből is kiderül, a dolgozó teljesítményét egy kötetlen formájú beszámolóban jellemezzük. Az esszében leírhatjuk a dolgozó gyengeségeit, erősségeit, valamint a kötetlenség miatt teljesebb képet kapunk a munkavállalókról, mint az osztályozó skála esetén. Mivel azonban a tartalom nem meghatározott, ezért lényegtelen dolgokról is szólhat, és az is hátrány, hogy nem hasonlíthatók össze egymással a munkavállalók. Az értékelőtől jó íráskészséget követel meg ez a módozat.

- Kritikus esetek módszere:

Ez a technika az értékelt személy teljesítményének kiváló és nagyon rossz pontjait emeli ki.

<sup>2</sup> Forrás: Korén A: Emberi erőforrás menedzsment gyakorlata előadásanyag, NYME 2009.

Az értékelő, adott időszak alatt megfigyeli, majd lejegyzí a kiemelkedően jó, és kiemelkedően rossz teljesítményeit. Előnye, hogy minden magatartásprobléma tényszerűen alátámasztható, viszont időigényes, és összehasonlításra nem alkalmas.

- Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (BARS vagy MJS skála)

Az osztályozó skálákat és a kritikus esetek módszerét egyesíti, hogy így még pontosabb képet adjon a munkavállaló teljesítményéről. Az egyes teljesítményfokozatokat az adott munkakör magatartáselemeivel határozza meg, általában 5–15 értékelési dimenzióon keresztül. Kialakítása meglehetősen időigényes, ám a meghatározott munkakör sajátosságait veszi figyelembe, ezért alkalmazása ajánlott. Lássunk egy példát a BARS skálára:

Értékelési tényező:

*PONTOSSÁG*

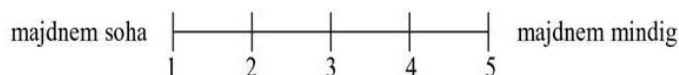
1. A határidőket sohasem tartotta be
2. A határidőket többnyire csak figyelmeztetés mellett tartotta be
3. Időnként szükség volt figyelmeztetésre a határidők betartása érdekében
4. A határidőket rendszerint betartotta
5. A határidőket mindig betartotta

4. ábra. Példa a magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála egy elemére

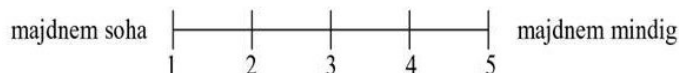
- Magatartás-megfigyelő skála (BOS vagy MMS skála)

A munkakör legfontosabb elemeit képező magatartások leírása, továbbá ezen magatartások gyakoriságát mutatja. A BARS skálához hasonló, különbség azonban az, hogy a BOS skála az alkalmazott által tanúsított magatartásforma azonosítása helyett az adott magatartáselem előfordulásának mértékét vizsgálja.

*Pontos a határidők betartásában*



*Udvarias a vásárlókkal*



5. ábra. Példa a magatartás-megfigyelő skála elemeire

## 2. Több személyt egyidejűleg értékelő technikák

Az előzőekben az egyéni értékelő módokkal ismerhettük meg, most pedig tekintsük át azokat a módszereket melyek segítségével egyidejűleg több személy értékelését tudjuk megvalósítani, az egymással való összehasonlítás révén.

### - Rangsorolás, páros összehasonlítás

A rangsoroló módszerek alkalmazásakor az értékelő feladata a munkavállalók teljesítmény alapján történő sorba állítása, legjobbtól a legrosszabbig. Ez a technika kis létszámú munkacsoportok esetében alkalmazható, ha az értékelendők száma meghaladja a húszat, ez igen nehéz feladat. Megkönnyítése és a megbízhatóbb eredmények elérése érdekében alkalmazható a páros összehasonlítás, illetve a válogató sorba állítás módszere. A válogató sorba állítás esetében az értékelő legelőször a legjobb, illetve a leggyengébben teljesítő dolgozót választja ki, majd így közelít a közép felé.

### - Kényszerített szétoztás

Az értékelőt arra kéri, hogy beosztottait előre meghatározott arány szerint ossza szét a különböző teljesítménykategóriákba. Az előre meghatározott arányok miatt ez "kegyetlenebb" módszer, mint a rangsorolás. Pl. a legjobb kategóriába a dolgozók 10 %-a, a jól teljesítők közé 20 %, a közepesbe 40 %, a rosszabbakéba 20 %, és legrosszabb kategóriába 10%-a tartozik.

A több személyt egyidejűleg minősítő értékelés alkalmazását az alkalmazottak rosszabbul élik meg, mint az egyéni értékelést, hiszen a rangsoroláskor, és a kényszerített szétoztáskor könnyen az utolsók között találhatják magukat, és ez a fajta összehasonlítás jobban megviseli a munkavállalókat.

### Választás az értékelő technikák közül

Az értékelő technikák közötti választásra nagy hangsúlyt kell fektetni, nem mindegy ugyanis, hogy mi a célunk a minősítéssel. Más módszert kell alkalmazni motiválásra, és akkor is, ha a munkavállalók számára előléptetést helyezünk kilátásba. A technikák közötti választás függ még attól is, hogy mennyi időt, energiát, pénzt kívánunk az értékelésre fordítani, illetve attól is, hogy milyen méretű, profilú, kultúrájú szervezetről van szó.

Láthatjuk tehát, hogy nem csak az egyéni és több személyt egyidejűleg értékelő módot kell meghatároznunk, hanem az ezeken belüli, a helyzetnek legmegfelelőbb technikák közötti választás a cél. Az eligazodás igencsak nehéz. Az eredményes választás megkönnyítése érdekében, tekintsük át a következő összefoglaló táblázatot, ami az egyes értékelési kritériumait tartalmazza:

Az értékelés alapja	Az értékelés módszere, technikái							
	Véleményezésen alapuló					Magatartásformákon alapuló		
	esszé	rangsorolás	páros összehasonlítás	kényszerített szétosztás	osztályozó skála	kritikus esetek	MJS (BARS)	MMS (BOS)
Használható-e								
• előléptetési célra	nem könnyen	igen	igen	igen	igen	nem könnyen	igen	igen
• visszajelzési, fejlesztési célra	igen	nem	nem	nem	korlátozottan	igen	igen	igen
• ellenszolgáltatási, elosztási célra	nem könnyen	nem könnyen	nem könnyen	igen	igen	nem könnyen	igen	igen
A kifejlesztés erőforrásigénye	alacsony	alacsony	alacsony	alacsony	átlagos	átlagos	magas	magas
A használat könnyűsége az értékelő számára	nehéz	könnyű	könnyű	könnyű	könnyű	nehéz	könnyű	könnyű
Az érthetőség könnyűsége az értékelő számára	könnyű	könnyű	könnyű	könnyű	könnyű	könnyű	átlagos	átlagos
A végzett feladatok jellemzői	bizonytalan, nem rutin	kiszámíthatatlan, nem rutin	bizonytalan, nem rutin	kiszámíthatatlan, nem rutin	bizonytalan, nem rutin	biztos, rutin, előre látható	biztos, rutin, előre látható	biztos, rutin, előre látható
Az értékelt alkalmazott jellemzői (autonómia igénye)	erős	erős	erős	erős	erős	gyenge	gyenge	gyenge

6. ábra. A teljesítményértékelési technikák ismérvei3

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Az előzőekben megismerkedtünk a teljesítményértékelés céljaival, a rendszer felépítésével és kialakításával. A teljesítmény kommunikálásáról, vagyis az értékelő beszélgetés lefolytatásáról a következő szakaszban szólnunk. Addig is mélyítsük el és rendszerezzük a tudásunkat, a következő feladatok segítségével.

**1. feladat** Nem minden szervezetnél értékeli a teljesítményt szervezett keretek között. Léteznek olyan munkahelyek, ahol csak a munkavállaló kiemelkedően rossz vagy jó teljesítményét méltatják, pl. megdicsérik egy sikeres munka után, vagy szóvá teszik, ha hibázott. Mit gondol, milyen előnyökkel jár a teljesítményértékelési rendszer kialakítása? Miért hasznos mind a szervezet, mind az egyén számára a folyamatos minősítés?

3 Forrás: Korén A: Emberi erőforrás menedzsment gyakorlata előadásanyag, NYME 2009.

**2. feladat** Munkahelyén új értékelési formát vezetnek be. Ezentúl az azonos szinten dolgozó munkatársak is minősítik kollégáik tevékenységét. Az értékelés anonim módon történik. Mit gondol az értékelésnek erről a formájáról? Ön miért alkalmazná, vagy nem alkalmazná ezt a módot, amennyiben lenne beleszólása a dologba?

**3. feladat** A teljesítményértékelés kialakítása során szükséges meghatározni azt, hogy mi alapján fogjuk minősíteni az egyén munkáját, vagyis azt, hogy mit is értékelünk. Ismételje át, hogy mit értettünk az alábbiak alatt:

1. Munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok
2. Munkakörhöz kapcsolódó eredmények, kimenetek
3. Munkakörhöz kapcsolódó magatartások, tevékenységek

Gondolja végig, hogy a fenti három pont közül melyikre/melyikekre fektetne nagyobb hangsúlyt a következő munkakörök esetében:

- Raktáros
- Pénztáros
- Adminisztrátor
- Eladó

**4. feladat** Olvassa át még egyszer az egyéni, és több egyént egyidejűleg értékelő technikákat. Készítsen róluk egy rövid kivonatot, összefoglalást, melyben kiemeli az egyes módszerek előnyeit és hátrányait.

**5. feladat** Munkahelyén a teljesítményértékelési rendszer kialakításának vége felé járnak. Főnöke kikéri a véleményét a cégnél alkalmazható teljesítményértékelési technikákat illetően. Kevés anyagi forrás és idő áll rendelkezésükre. Melyik forma/formák mellett döntenek? A válaszadást megkönnyíti a 6. ábra áttekintése.

**6. feladat** Jelenlegi munkahelyén, vagy gyakorlati munkahelyén, az egyéni vagy a több személyt egyidejűleg összehasonlító teljesítményértékelési technikák alkalmazását találná megfelelőnek? Alaposan gondolja végig, sorakoztasson fel érveket és ellenérveket is!

**7. feladat** A 8. oldalon található, 3. ábra alapján, készítse el egy eladói munkakör osztályozó, értékelő skála típusú értékelőlapját.

**ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK****1. feladat**

Munkahelyén ön ismeri legjobban a teljesítményértékelési rendszer felépítését, kialakításának lépéseit. Feladata, hogy kollégáit tájékoztassa egy megbeszélés keretében, és röviden vázolja fel a TÉR kidolgozásának folyamatát.

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. feladat**

Új vezető kerül a kereskedelmi központ élére, ahol ön is tevékenykedik. Az újdonsült főnöke nagyobb hangsúlyt kíván fektetni a teljesítmények minősítésére. A TÉR átalakításához önt választja segítőtársul. Elsőként a tanácsát kéri az értékelő személy/személyek kiválasztásához, mert az eddigi hierarchikus értékelést nem tartja megfelelőnek. Mit javasol a vezetőnek a munkavállalók, illetve a munkacsoportok pontosabb minősítésének érdekében? Tájékoztassa felettesét a lehetőségekről, az egyes változatok előnyeiről, hátrányairól.

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. feladat**

Annak eldöntése, hogy a teljesítményértékelés során mit is értékeljünk, igazán nehéz feladat. Legtöbb esetben a munkakör, és az ahhoz tartozó tevékenységek határozzák meg azt, hogy mire fektetjük a hangsúlyt. Az alábbiakban egy háromszlopos táblázatot talál, melynek első oszlopában a munkakörök, második oszlopában a munkakörökhöz kapcsolódó tulajdonságok, magatartások, eredmények elemei láthatók. Feladata, hogy az egyes munkakörökhöz hozzárendelje az odavágó értékelési szempontokat, azaz, a második oszlopból válasszon az adott munkakörhöz szorosan kapcsolódó minősítő ismérveket. Megoldását az utolsó oszlopba írja, a munkakörök betűjelei mellé írja a számokat! Egy munkakörhöz több ismérvet is rendelhet, és egy ismérvet többször is felhasználhat!

Munkakörök	Munkakörökhöz kapcsolódó tulajdonságok, magatartások, eredmények		Megoldás	
A. Pénztáros	1. rugalmasság	6. termelékenység	A.	
B. Adminisztrátor	2. kreativitás	7. vevőelégedettség	B.	
C. Árufuvarozó	3. megbízhatóság	8. határidők betartása	C.	
D. Üzletvezető	4. lelkesedés	9. jó kommunikációs képesség	D.	
E. Eladó	5. pontosság	10. széleskörű szakmai ismeretek	E.	

**4. feladat**

A teljesítmény értékelése milyen időközönként javasolt? Mi a véleménye az időben túl gyakori, vagy a túl ritka minősítésről?

---



---



---

**5. feladat**

Egy kereskedelmi egység vezetőjeként az ön feladata eldönteni, hogy az egyes munkahelyzetekhez mely értékelési technikát alkalmazza. A következő táblázatban értékelési technikákat és helyzeteket láthat. Tegyen ikszet az ön szerint "összetartozó" pontok találkozásához. Egy-egy helyzethez több értékelési technika rendelhető!

	Értékelési technikák						
Helyzetek	Osztályozó skála	Rangsorolás	Esszé	Kritikus esetek	Kényszerített szétosztás	BARS skála	BOS skála
Jutalmak elosztása							
Elbocsátás							
Fejlesztés							
Előléptetés							
Visszajelzés							



## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Munkahelyén ön ismeri legjobban a teljesítményértékelési rendszer felépítését, kialakításának lépéseit. Feladata, hogy kollégáit tájékoztassa egy megbeszélés keretében, és röviden vázolja fel a TÉR kidolgozásának folyamatát.

A teljesítményértékelési rendszer kialakításának folyamata:

1. Célok megfogalmazása \_\_\_\_\_
2. Teljesítményértékelési módszer meghatározása \_\_\_\_\_
3. A teljesítményszintek meghatározása (vagyis a munkakörhöz kapcsolódó minimális követelményszint meghatározása) \_\_\_\_\_
4. Az értékelőlapok elkészítése \_\_\_\_\_
5. Az értékelési folyamat véglegesítése \_\_\_\_\_
6. A konkrét teljesítményértékelés szakasza: eredmények megállapítása, az eltérések elemzése, a szükséges intézkedések megfogalmazása. \_\_\_\_\_

### 2. feladat

Új vezető kerül a kereskedelmi központ élére, ahol ön is tevékenykedik. Az újdonsült főnöke nagyobb hangsúlyt kíván fektetni a teljesítmények minősítésére. A TÉR átalakításához önt választja segítőtársul. Elsőként a tanácsát kéri az értékelő személy/személyek kiválasztásához, mert az eddigi hierarchikus értékelést nem tartja megfelelőnek. Mit javasol a vezetőnek a munkavállalók, illetve a munkacsoportok pontosabb minősítésének érdekében? Tájékoztassa felettesét a lehetőségekről, az egyes változatok előnyeiről, hátrányairól.

A hierarchikus értékelésen kívül a következő lehetőségeket ismerjük:

1. Munkatársi értékelés, melynek keretében az azonos szinten lévő kollégák, vagy magasabb pozíciót tölt be illető, akkor a beosztottak közlik a véleményüket az értékelt személyről. Előnye, hogy a közvetlen környezetében dolgozók több információval tudnak szolgálni, mint egy felettes. Ugyanakkor szólni kell a munkatársi kapcsolatok pozitív vagy negatív irányba történő befolyásolásáról is.
2. Az önértékelés során a dolgozó értékeli saját tevékenységét, ami miatt alul- vagy felülértékelés is történhet.
3. Az üzleti partnerek, ügyfelek, külső személyek is értékelhetik a dolgozót, amennyiben munkakapcsolatban állnak vele. Főként olyan munkakörökben érdemes ezt alkalmazni, ahol fontosak a személyes kapcsolatok.
4. A 360 fokos értékelés során a dolgozót a vezető, a munkatársak, az ügyfelek együttesen minősítik. Objektív, szinte mindenre kiterjedő, ugyanakkor idő- és költségigényes, ám a leghatékonyabb mindközül.

### 3. feladat

Annak eldöntése, hogy a teljesítményértékelés során mit is értékeljünk, igazán nehéz feladat. Legtöbb esetben a munkakör, és az ahhoz tartozó tevékenységek határozzák meg azt, hogy mire fektetjük a hangsúlyt. Az alábbiakban egy háromoszlopos táblázatot talál, melynek első oszlopában a munkaköröket, második oszlopában a munkakörökhöz kapcsolódó tulajdonságok, magatartások, eredmények elemei láthatók. Feladata, hogy az egyes munkakörökhöz hozzárendelje az odavágó értékelési szempontokat, azaz, a második oszlopból válasszon az adott munkakörhöz szorosan kapcsolódó minősítő ismérveket. Megoldását az utolsó oszlopba írja, a munkakörök betűjelei mellé írja a számokat! Egy munkakörhöz több ismérvet is rendelhet, és egy ismérvet többször is felhasználhat!

Munkakörök	Munkakörökhöz kapcsolódó tulajdonságok, magatartások, eredmények		Megoldás	
<b>A. Pénztáros</b>	1. rugalmasság	6. termelékenység	A.	3, 5, 7
<b>B. Adminisztrátor</b>	2. kreativitás	7. vevőelégedettség	B.	3, 5, 8
<b>C. Árufuvarozó</b>	3. megbízhatóság	8. határidők betartása	C.	1, 3, 5, 7
<b>D. Üzletvezető</b>	4. lelkesedés	9. jó kommunikációs képesség	D.	1, 2, 4, 9, 10,
<b>E. Eladó</b>	5. pontosság	10. széleskörű szakmai ismeretek	E.	4, 6, 7, 9

**4. feladat**

A teljesítmény értékelése milyen időközönként javasolt? Mi a véleménye az időben túl gyakori, vagy a túl ritka minősítésről?

A teljesítményértékelés gyakorisága függ a szervezeti sajátosságoktól, szervezeti kultúrától, szokásoktól. Rendszerint évente egyszer kerül rá sor, de szükséges lehet a dolgozók évközi részértékelése is, pl. egy sikeres vagy sikertelen feladat elvégzése esetén, vagy a teljesítmények alakulásának követése érdekében. Fontos megtalálni az optimális gyakoriságot, mert a túl gyakori értékelés nem ad lehetőséget a fejlődésre, a túl ritka pedig jelentéktelenné teszi a minősítést.

**5. feladat**

Egy kereskedelmi egység vezetőjeként az ön feladata eldönteni, hogy az egyes munkahelyzetekhez mely értékelési technikát alkalmazza. A következő táblázatban értékelési technikákat és helyzeteket láthat. Tegyen ikszet az ön szerint "összetartozó" pontok találkozásához. Egy-egy helyzethez több értékelési technika rendelhető!

Helyzetek	Értékelési technikák						
	Osztályozó skála	Rangsorolás	Esszé	Kritikus esetek	Kényszerített szétosztás	BARS skála	BOS skála
Jutalmak elosztása	X				X	X	X
Elbocsátás		X		X	X		
Fejlesztés	X		X	X		X	X
Előléptetés	X	X			X	X	X
Visszajelzés	X		X	X		X	X

## A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS KOMMUNIKÁLÁSA

### ESETFELVETÉS–MUNKAHELYZET

Részlegvezetőként a teljesítményértékelés legnehezebb részének az értékelő beszélgetés lefolytatását tartja, főként, ha valamelyik beosztottjával komoly problémák vannak. Ebben az esetben is ez a helyzet, Kiss úr – aki évek óta dolgozik a cégnél – az utóbbi évben számos hibát követett el, és az ügyfelektől is sok panasz érkezett munkájával kapcsolatban. Az év végi teljesítményértékelő beszélgetés során miként közölné vele a problémákat, célkitűzéseket, és a negatív következményeket?

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

A szervezet teljesítményértékelési rendszerének kommunikációját tudatosan kell megtervezni. Lényeges, hogy a dolgozók tisztában legyen az értékelés folyamatával, eredményével, következményeivel. A teljesítményértékelés eredményéről minden munkavállalót szükséges informálni. A minősítés céljának függvényében határozzuk meg, hogy az értékelttel milyen információkat közlünk. Az értékelés személyes jellege megköveteli, hogy a dolgozók eredményét bizalmasan kezeljük, ugyanakkor a jól teljesítők kiemelése, elismerése, nyilvános kommunikálással növelhető.

A teljesítményértékelést beszélgetés lefolytatásával zárhatjuk le, melynek célja, hogy a dolgozó visszajelzést kapjon eredményeiről. A személyes értékelő interjú kommunikációs csatornát biztosít mind az értékelő, mind az értékelt számára, melynek során lehetőségünk van:

- a munkaköri leírás áttekintésére,
- a kitűzött célok megvalósulására, illetve elmaradása esetén ezek okaira,
- a dolgozó erősségeire, gyengeségeire és a fejlesztendő területekre,
- az elégtelen teljesítmény megszüntetésének módjaira, a munkatárs fejlesztésének lehetőségeire,
- személyes törekvések, tervek, lehetőségek számbavételére,
- a dolgozó jövőbeli olyan irányú tevékenységére, mely a szervezet fejlesztéséhez kapcsolódik.

### **Az értékelő beszélgetés lefolytatása**

A beszélgetést tervszerűen, előre egyeztetett időpontban, formális keretek között bonyolítjuk. A pontos időpontot pár nappal korábban jelezzük a dolgozó felé, hogy fel tudjon készülni, rá tudjon hangolódni. Amennyiben szükséges, néhány perces kötetlen beszélgetéssel kezdetük az értékelő interjút, hogy oldjuk a dolgozóban a feszültséget. Mindig szánjunk elég időt a diskurzusra. Célszerű a megbeszélés elején ismertetni a munkavállalóval az értékelő interjú menetét. A rövid ráhangolódás után az értékelés érdemi része az egyén személyes értékelése. A dolgozó erősségeit, eredményeit feltétlenül méltassuk, ám a negatívumok említése sem maradhat el. Fontos, hogy az értékelést tényekkel támasszuk alá. A cél egyúttal az is, hogy az alkalmazott tisztába kerüljön saját teljesítményével, ezért önértékelésre is sort keríthetünk. Az értékelő beszélgetés lehetőséget ad arra is, hogy a kritikára válaszoljon a munkavállaló. Ha a dolgozó nem ért egyet a minősítéssel, akkor írásba kell rögzíteni, hogy mely pontokkal nem fogadja el, és mivel magyarázza azt. Befejezésül összegezzük az elhangzottak leglényegesebb pontjait, és határozzuk meg a jövőbeli célkitűzéseket, feladatokat, illetve beszéljünk közösen a fejlődés lehetőségeiről. Végül köszönjük meg a dolgozó részvételét és együttműködését.

Tekintettel arra, hogy a teljesítményértékelés fogadtatása vélhetően vegyes lesz, érdemes komolyan felkészülni. Különös gondot kell fordítani arra, hogy a dolgozók megértsék az értékelés célját, szükségességét, és folyamatát. Az értékelő beszélgetés hangulata alapvetően pozitív legyen, hagyjuk a másik felet is reagálni, hozzá szólni. A vitás kérdéseket érdemes átbeszélni, és megoldást találni. Az értékeléskor fektessünk hangsúlyt a jövőbeli fejlődésre! A munkavállalók minősítésének végső célja az, hogy meghatározott időközönként mind a szervezet, mind a dolgozók világos képet, visszajelzést kapjanak arról, hogy mennyire feleltek meg a vállalat által támasztott követelményeknek. Mindez akkor hatékony, ha a hangsúlyt a problémák feltárására (pl. családi problémák miatt romlott az alkalmazott teljesítménye), a hibák kiküszöbölésére, valamint az egyén szakmai fejlődésére, képzésére kívánjuk fordítani.

### **Írásos beszámoló**

Az értékelő személy beszámolót készíthet az értékelt személy munkájáról, erősségeiről és gyengeségeiről, potenciális fejlődési lehetőségeiről. Amennyiben ösztönözni szeretnénk a dolgozót a jobb teljesítmény érdekében, akkor fogalmazzuk meg hiányosságai miként szüntethetők meg, és emeljük ki a pozitív tulajdonságait, munkavégzését.

### **A TÉ során előforduló hibák**

A munka minősítése egyike a legnehezebb feladatoknak, hiszen a szakértelmen túl tájékozottságot, objektivitást, emberismeretet valamint empátiát is igényel. Az értékeléssel kapcsolatban felmerülhetnek problémák, melyeket próbáljuk elkerülni. Néhány probléma a teljesség igénye nélkül, melyek megelőzhetők:

- A legnagyobb nehézséget a bíráló szubjektivitása szokta okozni. Lényeges, hogy az értékelés objektív legyen, ne pedig részrehajló. Ennek érdekében szabjunk meg teljesítménykritériumokat, vagy alkalmazzuk a 360 fokos értékelést.

- Az értékelő beszélgetésre fordítsunk elegendő, ám nem túl sok időt, hiszen mindkettő gondot okozhat.
- Kerülni kell a dolgozók összehasonlítását, hiszen ez feszültséget, ellentéteket idézhet elő, és a csapatmunkát is megmérgezi.
- A munkaköri leírások elavulása komoly problémát jelenthet, mivel alapját képezi az értékelésnek. Ha a munkaköri leírás frissítésére jó ideje nem került sor, ne ragaszkodjunk szigorúan a benne foglalt, esetleg már idejétmúlt részekhez.
- A teljesítményértékelés feladata nem az, hogy egész évben információt gyűjtsünk a dolgozóról, majd az értékelő beszélgetésen a nyakába zúdítsuk tételesen az összes tévedését. Ez a leggyakoribb hiba. A hibákat akkor kell tudatosítani, amikor azok megtörténtek, az értékeléskor csupán néhányat érdemes kiragadni ezek közül.
- Meg kell találni az értékelő rendszer használatakor az arany középutat, vagyis helytelen, ha a minősítést túl lazán, vagy túlzottan szigorúan fogja fel a vezetés.
- A dolgozó jó eredményei közül ne csupán azokat említsük, melyek a cégnek anyagi növekedést hoztak.
- Bár az értékelés egyik célja kétségtelenül az, hogy a teljesítményt és az anyagi elismerést (azaz a fizetés nagyságát) összekössük, ne kapcsoljuk túl szorosan egymáshoz a kettőt, mert ez bérvitákat, és ennek eredményeképpen rossz munkahelyi légkört fog előidézni. Ezt a beszélgetés során is tudatosítsuk.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A teljesítményértékelési folyamat beszélgetéssel zárul, melynek során a munkavállaló visszajelzést kap eredményeiről. A korábbiakban megismerkedtünk az értékelő beszélgetés folyamatával, és áttekintettük a leggyakrabban előforduló hibákat. A következő feladatok segítséget nyújtanak elmélyíteni a tudásunkat.

**1. feladat** Az értékelőnek mire kell figyelnie az írásos beszámoló megírásakor? Milyen információkat kell tartalmaznia?

**2. feladat** A teljesítményértékelő beszélgetés lefolytatását számos tényező befolyásolhatja. Ezekről, és még más hasznos kérdésekről szól az alábbi cikk részlet, melyet nagy odafigyeléssel olvasson, majd jegyzetelje ki a lényeges információkat!

*"[...] A teljesítményértékelés legfontosabb része az értékelő beszélgetés, amely interaktív: értékelő és értékelt közös feladata. Célja egy közös álláspont kialakítása az értékelt éves teljesítményére vonatkozóan, melyet mindkét fél el tud fogadni. Ha sikeres értékelést szeretnénk, akkor alaposan fel kell készülnünk. Először is fel kell térképezni munkatársainkat. Nem mindegy, hogy kivel hogyan, milyen stílusban folytatjuk le az értékelést. Munkatársaink viselkedésének azonosításban nagy segítséget nyújtat Frank M. Schellen "Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket!" című könyve. A vállalati szférában egyre elterjedtebbek a komoly személyiségtipológián alapuló felismerési és fejlesztési módszerek. Alkalmazásuk széleskörű: a kiválasztástól a teljesítményértékelésen át a karrierfejlesztésig és kompenzációig nagyon sok mindenre kiterjed.*

A "Success Insights" módszere átfogó kutatáson alapszik és kitűnően használható. A felmérés, az abból levont következtetések (személyiségjellemzők) és a fejlesztési módok Jung tipológiáján alapulnak, tehát nem a tréningipar legújabb divathóbortjáról van szó. A könyv egyik erőssége, hogy röviden és világosan elmagyarázza a módszer elméleti alapjait, utána viszont annál konkrétabb: jól felismerhető viselkedésmintákat ír le és erre építi a fejlesztést, a kerülendő és a javasolt magatartásokat. A könyv nemcsak értékesítőknak szól, hanem mindenkinek. [...] A könyvre támaszkodva az értékelés szempontjából is négy alaptípusú beosztottat/értékeltet/ különböztethetünk meg:

1. *Piros: jellemzőjük a cselekvés, határozott döntéshozatal, gyorsaság, legfontosabb és legsürgősebb feladatra koncentrálnak, nagyon kritikusak és szeretik a kihívásokat.*
2. *Sárga: vidámak, optimisták, szeretnek csevegni, nehezen tudnak a tárgynál maradni, eredeti, ügyes megoldásaik vannak, és szeretnek nagyokat álmodni.*
3. *Zöld: biztonság és állandóság igényük nagyon magas, fontosak az emberi kapcsolatok számukra és sokat gondolkodnak. Empatikusak és nagyon megbízhatóak.*
4. *Kék: gondos elemzők, átgondolt, kidolgozott stratégiájuk van, és azt követik. Aprólékosak és távolságtartóak, kerülik a személyes beszélgetéseket.*

*Kezdődhet az értékelés!*

*A.) Nyitás: Előtte már legalább két nappal egyeztessük az időpontot, hogy mindkét fél fel tudjon készülni az értékelésre. Ez különösen fontos a Zöld típusnál, hogy legyen ideje felkészülni. Az értékelés számukra igazi stresszhelyzet! Tudatosítsuk, hogy miért fontos ez nekik.*

*Az értékelésből származó előnyök az értékelte számára:*

- *visszajelzést kap teljesítményéről,*
- *kiderülhetnek a munkájával kapcsolatos problémái, és aktívan részt vehet a megoldás kidolgozásában,*
- *karriercéljai eléréséhez segítséget kaphat,*
- *vezetőjével megbeszéljük a jövőre vonatkozó célokat és kölcsönös elvárásokat.*

*Hogyan nyissuk az értékelő beszélgetést?*

1. *A Piros típus: nem érdekli a tárgytól eltérő társalgás! Ne a személyre koncentráljunk, csak a feladatra. Azonnal vágjunk bele az értékelésbe és rövid, tömör mondatokkal indokoljunk. Tömörség, egyértelműség, hozzáértés.*
2. *A Sárga típus: legyünk vele barátságosak és beszédesek. Teremtsünk barátságos, bizalmas légkört. Próbáljunk meg következetesen a témánál maradni, mert ez a típus szívesen elkanyarodik az adott témától és könnyen eltéríti a figyelmünket.*
3. *A Zöld típus: a legfontosabb feladat a bizalom elnyerése. Nagyon fontos a kellemes légkör (neki a legfontosabb a komfortzóna). Lassan, óvatosan vezessük elő az értékelést, tényeket, adatokat tárjunk elé, ezzel tudjuk meggyőzni. Fontos a pozitív jövőkép hangsúlyozása számára!*

4. A Kék típus részére három dolog nagyon fontos: idő, türelem és írásos anyag! Fizikai és érzelmi távolságtartást is igényel, ne is várjunk tőle mást!

Az értékelés egy évben egyszer történik, de komoly következményei (eredménye) vannak. Ezért valóban adjuk meg a módját és figyeljünk oda a körülményekre is! Ajánlott helyzet: egy kényelmes oldalülést megvalósító, kezelhető komfortzóna kialakítása. Kapcsoljuk ki a telefonunkat és csak az értékeltre figyeljünk.

B.) Pozitív kapcsolatteremtés: Feladatunk a feszültség, az esetleges stressz oldása. Sokszor egy könnyed felvezető beszélgetés sokat segíthet ezen. Miután ismerjük beosztottainkat, pontosan fel tudjuk mérni, hogy mire van szükségük az első percekben. A Kékekkel ne is próbálkozzunk! Azonnal vágjunk bele a közepébe! Azonban mind a négy típusnál fontos tudatosítanunk, hogy az értékelés a támogató segítségről, a fejlesztésről és nem a szankcionálásról szól. Feltétlenül utaljunk arra, hogy az értékelésben szereplő paramétereket a dialógus során ütköztetni fogjuk az ő saját véleményével, önmagával kapcsolatos meglátásaival és a cél egy közös vélemény kialakítása.

C.) Értékeljünk! Az értékelőlap szisztémája szerint haladjunk végig az egyes értékelő csoporton és vagy a kompetenciacsoportokon és a kérdéseken. Fontos, hogy "magasról nyissunk", vagyis mindig a jó/kimagasló eredményekkel kezdjük. A Piros típusnál röviden, tömören, a Sárgánál mindig személyes élményekre utalva, a Zölddel éreztetve a bizalmat és az ő fontosságát, a Kéknél pedig adatokkal és írásos jegyzetekkel alátámasztva állításainkat.

D.) "Átadni a labdát, az értékelt térfelére" Hagyjuk, hogy az értékelt mondja el, mivel ért egyet, mivel nem. Figyelmesen meg kell hallgatnunk, nem szabad közbevágni! Aztán összegezzük a hallottakat: "tehát, ha jól értem, akkor azzal nem értesz egyet, hogy..." (Pontosítás legyen, hogy még véletlenül se fordulhasson elő kódolási-dekódolási zavar!) A megszólítás nem lehet sem lekezelő, sem haverkodó, sem "cinkos". Arra ügyeljünk, hogy a Piros típus néha kíméletlenül kritikus, a Sárgát ne engedjük eltérni a tárgytól, a Zöldet biztassuk arra, hogy bátran mondja el a véleményét, mert nagyon fontos nekünk. (építünk a lojalitására!) A Kéknél pedig ne sértődjünk meg, ha nem mond semmit. Később majd leírja, vagy készít egy jó kis táblázatot belőle.

E.) Érvelés: "Értem, amit mondasz/értem az érvelésedet, de ha megengeded, akkor elmondanám, hogy miért döntöttem így és miért érzem jogosnak az általam adott értékelést." ... akkor itt kőkeményen, logikusan, hitelesen érvelni tényszerű, megtörtént esetekre utalva. A Zöld és Kék csak akkor fog hitelesnek találni, ha adatokat és feljegyzéseket mutatunk nekik. A Piros: tömören és ellentmondást nem tűrően, de partnerként kezelve (akkor is, ha ez nagyon nehéz a vezető/főnök-beosztott viszonyban) a Sárgánál pedig arra figyelve, hogy ne tereljen el minket az adott feladattól. Ez az értékelés legfontosabb pontja, mert ennek alapján sikerül vagy elfogadtatunk az értékelés eredményét, vagy végképp ellenállásra készíteni az értékeltet!



*F.) Az erősségek és a fejlesztési pontok közös definiálása, megbeszélése. Tehát az összes kérésen menjünk még egyszer végig és ellenőrizzük! Akcióterv kidolgozása a változtatásra, a jobb eredmény/teljesítmény eléréséhez vezető út kijelölése képzési igények megjelölésével. Ez főleg a Zöldet és a Kéket fogja lenyűgözni! Pozitív egyéni és szervezeti jövőkép felépítése a feladatunk! Ez nagyon fontos mindenkinek, de a Sárga és a Zöld külön hálás lesz érte. Ha minden rendben, akkor az értékeltnek el kell fogadnia az értékelést.*

*G.) Elköszönés: Köszönjük meg az értékelésben való pozitív együttműködést! A bizalom, a csapatszellem a céges öntudat ismételt közvetítése a célunk! És a végén természetesen kézfogás és face-to-face szemkontaktus! Ami ajánlott: kikísérni kollégánkat és még egyszer elköszönni, utalni a következő aktuális/értékelési találkozóra vagy munkafeladatra. Az értékelés célja nem a kirekesztés, büntetés vagy bosszúállás. A cél az, hogy tudjuk, hol tartunk, mi a távolabbi célunk és ehhez mit kell tennünk, hogy sikeresen teljesítsük!*

*Végül hasznos tanácsok értékelőknek az értékelő beszélgetésen való sikeres részvételhez:*

- Készüljön fel a beszélgetésre! Gondolja át az értékelt személy előző évi teljesítményét. Az értékelt személyről alkotott benyomásait támassza alá konkrét viselkedési példákkal, amelyeket az értékelési időszakban tapasztalt vele kapcsolatban.*
- A beszélgetést Ön vezesse fel, ismertesse annak céljait, feltételeit, majd adja át a szót az értékeltnek, hogy elsőként ő fejthesse ki véleményét a saját teljesítményéről. Ezzel biztosítja, hogy az értékelt őszintén elmondhassa esetleges problémáit, igényeit és vállalja saját álláspontját. Ne feledje, ennek a beszélgetésnek nemcsak az értékelés a célja, hanem fontos információkhoz juthat általa és felhasználhatja beosztottaival való kapcsolatának javítására is.*
- Használjon nyitott (kifejtendő) kérdéseket, amelyekre nem lehet egyszerű igennel vagy nemmel válaszolni.*
- Összpontosítsa figyelmét az értékeltre! Biztosítsa a nyugodt, zavartalan körülményeket a beszélgetéshez. (Kapcsolja ki a telefont...) Mutassa ki érdeklődését a másik fél iránt, ő legyen a középpontban a beszélgetés során, hagyja őt beszélni, ne Ön uralja a beszélgetést.*
- Figyeljen mind saját, mind az értékelt személy testbeszédére! Teremtsen szemkontaktust, fejezze ki érdeklődést odafordulásával, nyitott testtartásával.*
- Legyen türelmes, ne siettesse, ne szakítsa félbe az értékeltet, várja ki a szüneteket. Ellenkező esetben értékes információktól foszthatja meg önmagát.*
- Amikor saját véleményét közli az értékelttel, tartsa be a visszajelzés szabályait!*
- A megnyilvánuló viselkedésre összpontosítson, ne az értékelt személyiségére. (Pl. "te egy jó vezető vagy" helyett "jól oldottad meg ezt a vezetői feladatot")*
- Ne ítélkezzen, azaz ne jelentse ki kategorikusan valamiről, hogy az jó vagy rossz volt, mivel azt az értékelt nem igazán tudja hasznosítani, ráadásul védekező magatartást válthat ki belőle.*
- Kezdje a pozitívumokkal, és 2-3 negatívumnál ne mondjon többet egymás után. Mindig szakítsa meg az értékelést egy-egy pozitív megjegyzéssel fenntartva ezzel a befogadó hozzáállását. Ne feledje, az értékelés feladata az erősségek fejlesztése.*

- Használjon "Én-üzeneteket", azaz véleményét, mint személyes észrevételt fogalmazza meg. A személyes érzésekkel nem lehet vitatkozni, valamint azzal, hogy vállalja az érzéseit és véleményét bizalmat ébreszt az értékeltben.
- Legyen fejlesztés orientált és jövőre irányuló: ne a múlton rágódjanak, hanem a tanulságokat levonva az értéklelt erősségeinek fejlesztésére helyezze a hangsúlyt.
- Ügyeljen az időzítésre és a visszajelzését illessze az értékelt személyiségéhez! Mérje fel, hogy az értékelt milyen hangulatban van a beszélgetés alatt, kész-e a visszajelzés fogadására. Gondolja át-még a beszélgetés előtt, hogy az értékeltnek milyen a személyisége (típusok), hogyan reagál a dicséretre vagy a kritikára.
- Győződjön meg róla, hogy a másik fél pontosan érti-e a mondanivalóját, pl. tegyen fel visszautaló kérdéseket, kérdezze meg a véleményét az elhangzott témákról, valamint az Ön javaslatairól.
- Az értékelt által valóban befolyásolható tényezőkre figyeljen, arról adjon visszacsatolást, amire neki ráhatása van, amin képes változtatni, amiben fejlődni tud.
- Az első és az utolsó mondata mindig legyen pozitív értékelés! Akár úgy is, hogy burkoltan fogalmazza bele az elvárásait az értékelttel szemben. (Pl. "Aki ennyire ügyesen meg tudja oldani ezt, az bizonyára képes azt is sokkal jobban végrehajtani")
- Soha ne legyen túl nyájas, vagy lekezelő. Partnerként kezelje az értékeltet, akkor őszinte válaszokat fog kapni. "4

**3. feladat** Az értékelő beszélgetés során, mely pontok áttekintésére van lehetőségünk? Mit beszélhetünk át a dolgozóval? Melyek azok a részek, melyekre érdemes kitérni?

**4. feladat** Idézza fel, hogy milyen hibákat követhetünk el a teljesítményértékelő beszélgetés során. Próbáljon felsorakoztatni még több hibalehetőséget. Ha saját magától nem jut eszébe több probléma, akkor nézzen utána a szakirodalomban, és kérdezzen meg másokat is!

---

4 Forrás: HR Portál, Kissné András Klára és Jávorkai Judit: A teljesítményértékelő beszélgetés, mint különleges helyzet. [http://www.hrportal.hu/article\\_print.phtml?id=81498](http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=81498)

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

A teljesítményértékelés kapcsán mire kell figyelni a kommunikálás során? Mit kell feltétlenül ismerniük a dolgozóknak?

---

---

---

---

---

---

### 2. feladat

Az értékelő beszélgetések során észreveszi, hogy egyik beosztottja nagyon izgul az interjú miatt. Az értékeltek ez az első munkahelye, korábban nem találkozott a teljesítményértékelés rendszerével, számára minden fogalom, minden helyzet új. Ön, mint az értékelő, miként tudja oldani a feszültséget?

---

---

---

---

---

---

### 3. feladat

Az éves teljesítményértékelés lezárult, önre, mint vezetőre hárul a feladat, hogy a dolgozókkal lefolytassa az értékelő beszélgetést. Egyik beosztottja és az ön véleménye különbözik az illető teljesítményét illetően. A dolgozó azt mondja: "Mások hasonló teljesítményre jobb értékelést kaptak". Hogyan oldaná meg a felmerült nézeteltérést? Miként irányítaná úgy a beszélgetést, hogy az végül pozitív kicsengésű legyen, és a munkavállaló a fejlődés útját válassza?

---

---

---

---

---

---

#### 4. feladat

Az értékelő beszélgetések során beosztottai vegyesen reagálnak. Van, aki elfogadja a kritikát, és fejlődni akar, vannak azonban olyan dolgozók is, akik rosszul reagálnak a helyzetre. Az alábbi táblázatban az értékelt személyek magatartását olvashatja a beszélgetés alatt. Miként oldaná meg, hogyan kezelné a problémákat?

##### Problémák

1. Kissné nem ismeri be, hogy hibázhat. 20 éves munkatapasztalatával próbálja alátámasztani, hogy tévedhetetlen. A mulasztásokért másokat hibáztat, másra hárítja a tévedését.

2. Fehér úr elbagatellizálja az értékelés jelentőségét. Az egész minősítést feleslegesnek tartja, saját hibáit jelentéktelennek látja.

3. Németh kisasszony mindenért sajnálatát fejezi ki, olyanért is bocsánatot kér, ami nem is az ő hibájából történt. Más tévedését is magára vállalja.

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

A teljesítményértékelés kapcsán mire kell figyelni a kommunikálás során? Mit kell feltétlenül ismerniük a dolgozóknak?

Lényeges, hogy a dolgozók tisztában legyen az értékelés folyamatával, eredményével, következményeivel. A teljesítményértékelés eredményéről minden munkavállalót szükséges informálni. A minősítés céljának függvényében határozzuk meg, hogy az értékeléssel milyen információkat közlünk. Az értékelés személyes jellege megköveteli, hogy a dolgozók eredményét bizalmasan kezeljük, ugyanakkor a jól teljesítők kiemelése, elismerése, nyilvános kommunikálással növelhető.

### 2. feladat

Az értékelő beszélgetések során észreveszi, hogy egyik beosztottja nagyon izgul az interjú miatt. Az értékelőnek ez az első munkahelye, korábban nem találkozott a teljesítményértékelés rendszerével; számára minden fogalom; minden helyzet új. Ön, mint az értékelő, miként tudja oldani a feszültséget?

Néhány perces kötetlen beszélgetéssel kezdhethetjük az értékelő interjút, hogy oldjuk a dolgozóban a feszültséget. Mindig szánjunk elég időt a diskurzusra. Célszerű a megbeszélés elején ismertetni a munkavállalóval az értékelő interjú menetét. Feladatunk a feszültség, az esetleges stressz oldása. Sokszor egy könnyed felvezető beszélgetés sokat segíthet ezen. Miután ismerjük beosztottainkat, pontosan fel tudjuk mérni, hogy mire van szükségük az első percekben.

**3. feladat**

Az éves teljesítményértékelés lezárult, önre, mint vezetőre hárul a feladat, hogy a dolgozókkal lefolytassa az értékelő beszélgetést. Egyik beosztottja és az ön véleménye különbözik az illető teljesítményét illetően. A dolgozó azt mondja: "Mások hasonló teljesítményre jobb értékelést kaptak. Hogyan oldaná meg a felmerült nézeteltérést? Miként irányítaná úgy a beszélgetést, hogy az végül pozitív kicsengésű legyen, és a munkavállaló a fejlődés útját válassza?

Kezdetben szükséges elmagyarázni a dolgozó számára, hogy a teljesítmény értékelését objektív eszközök használatával végezzük. Kérjük meg a beosztottat, hogy értékelje saját munkáját, ez is segíthet. Ezen túl tények felvonultatása is ajánlott, akár egy korábbi feljegyzés, dokumentum alapján, melyben lejegyeztük a dolgozó teljesítményének pozitív és negatív részeit. Próbáljuk feloldani a konfliktust, és rávilágítani arra, hogy a dolgozók munkája nem minden esetben hasonlítható össze. Érveljünk amellett, hogy ezek a hibák már megtörténtek, a cél pedig az, hogy a jövőben ne fordulhassanak elő. Ezzel el is érkeztünk ahhoz, hogy közösen kijelöljük a jövőbeli fejlesztési célokat a munkavállalóra vonatkozóan.

**4. feladat**

Az értékelő beszélgetések során beosztottai vegyesen reagálnak. Van, aki elfogadja a kritikát, és fejlődni akar, vannak azonban olyan dolgozók is, akik rosszul reagálnak a helyzetre. Az alábbi táblázatban az értékelt személyek magatartását olvashatja a beszélgetés alatt. Miként oldaná meg, hogyan kezelné a problémákat?

**Problémák**

1. Kissné nem ismeri be, hogy hibázhat. 20 éves munkatapasztalatával próbálja alátámasztani, hogy tévedhetetlen. A mulasztásokért másokat hibáztat, másra hárítja a tévedését.
2. Fehér úr elbagatellizálja az értékelés jelentőségét. Az egész minősítést feleslegesnek tartja, saját hibáit jelentéktelennek látja.
3. Németh kisasszony mindenért sajnálatát fejezi ki, olyanért is bocsánatot kér, ami nem is az ő hibájából történt. Más tévedését is magára vállalja.

1. Kissné esetében arra szükséges rávilágítanunk, hogy az általunk ismertetett hibák megtörténtek. Ezt tényekkel, dokumentumokkal is alátámaszthatjuk. Megkérjük saját tevékenységének értékelésére, és arra, hogy működjön együtt annak érdekében, hogy a jövőbeli munkateljesítménye még jobb legyen. Tisztázzuk, hogy ne másokra utaljon, mert ez nem összehasonlítás, itt és most csak róla van szó. Tévedni emberi dolog, de sokan ezt nehezen fogadják el. Magyarázzuk el neki, hogy a megoldás keresése a fontos, nem pedig az elkövetett tévedések semmissé tétele.

2. Fehér úr nem tulajdonít nagy jelentőséget az értékelésnek, ami annak tudható be, hogy nem rendelkezik kellő információval a TÉR-ről. Tájékoztassuk az értékelés céljáról, folyamatáról, következményeiről. Hibáit is próbálja elbagatellizálni, így akarja "megúszni" a felelősségre vonást. Csakúgy, mint Kissné esetében, magarázzuk el neki, hogy a megoldás keresése a fontos, nem pedig az elkövetett tévedések semmissé tétele.

3. Németh kisasszony viselkedése azt tükrözi, hogy fél a megmérettetéstől, feszült, és talán főnökétől is tart. Emiatt mindennel egyetért, véleményét nem közli, mások hibáját is magára vállalja. Ilyen helyzetben az értékelő feladata a dolgozó bátorítása. Németh kisasszony esetében hangsúlyozzuk az erősségeket, a pozitívumokat, dicsérettel biztassuk. Kérdezzük meg véleményét saját teljesítményéről és arról, hogy a jövőben miként tudna még jobb teljesítményt nyújtani.

## IRODALOMJEGYZÉK

**Bakcsi et al. 1999:** Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 344 p.

**Bakcsi, Gy. 2004:** Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest 357 p.

**Korén, A. 2009:** Emberi erőforrás menedzsment gyakorlata előadásanyag, NYME

**Kunvári, E. 2009:** Vezetési ismeretek a modulrendszerű kereskedelmi szakképzésben. KIT, Budapest 120 p.

MUNKANYAG



A(z) 2655-06 modul 007-es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 345 01 0010 55 01	Európai uniós üzleti szakügyintéző
55 345 01 0010 55 02	Kereskedelmi szakmenedzser
55 345 01 0010 55 03	Kis- és középvállalkozási menedzser
55 345 01 0010 55 04	Külgazdasági üzletkötő
55 345 01 0010 55 05	Nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző
55 345 01 0010 55 06	Reklámszervező szakmenedzser
55 345 01 0010 55 07	Üzleti szakmenedzser
55 812 01 0010 55 01	Idegenforgalmi szakmenedzser
55 812 01 0010 55 02	Vendéglátó szakmenedzser

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

15 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv  
TÁMOP 2.2.1 08/1–2008–0002 „A képzés minőségének és tartalmának  
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap  
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet  
1085 Budapest, Baross u. 52.  
Telefon: (1) 210–1065, Fax: (1) 210–1063

Felelős kiadó:  
Nagy László főigazgató