

Teljesítményértékelési rendszer a BME OMIKK-ban

A Budapest Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár (BME OMIKK) 2016 januárjában elnyerte a „Minősített Könyvtár” címet, melynek előkészítő minőségügyi munkái közé tartozott a munkatársak teljesítményértékelésének kidolgozása. Bízunk abban, hogy a már három éve működő teljesítményértékelési rendszer is hozzájárult a könyvtárban folyó minőségibb munkavégzéshez.

Tárgyszavak: munkateljesítmény, könyvtár, teljesítményértékelés

Bevezetés

Mielőtt rátérnénk a cikk témájára, néhány mondat erejéig érdemes megemlítenünk, hogy mit értünk teljesítményértékelés alatt, mi a célja, és vajon mit érhet el egy szervezet a segítségével.

Mit nevezünk teljesítményértékelési rendszernek?

A formális teljesítményértékelés olyan, a szervezet által kifejlesztett rendszer, amelynek a segítségével előre definiált értékelési szempontok mentén, meghatározott időközönként módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg a szervezet, a vezető, az adott munkakör elvárásainak. A teljesítményértékelési rendszer (továbbiakban rövidítve TÉR) a szervezeti teljesítményhez történő egyéni, csoportos és szervezeti egység szintű hozzájárulások mértékének és módjának tervezésére, mérésére és értékelésére vonatkozó emberi erőforrás menedzsment politika, módszertani eszköz, technika, illetve a szervezet és a vezetők által alkalmazott gyakorlat (Takács, 2000).

A teljesítményértékelés bevezetésének célja általában összetett, és van, hogy egyes célok együttes megvalósítása akadályokba ütközik.

A teljesítményértékelés céljai lehetnek (a teljesség igénye nélkül):

- a szervezeti célok tudatosítása, elfogadtatása, a stratégia egyéni szintű célokká, feladatokká bontása,
- a szervezeti és az egyéni célok összehangolása,
- a teljesítmény megerősítése, fenntartása, fokozása,

- a munkahelyi elégedettség, motiváció és elkötelezettség növelése,
- az alkalmazott helyzetének, erősségeinek, fejlesztendő területeinek és fejlődésének a megismerése, fejlesztésének a támogatása,
- a vezető és a beosztott közötti kommunikáció ösztönzése, a vezetői feladatok ellátásához szükséges eszköz biztosítása,
- az alkalmazott elvárásainak, terveinek megismerése, a karriertervezés támogatása,
- a személyügyi döntések megalapozása (kompenzáció, képzés, fejlesztés, előléptetés),
- a szervezeti problémákról információ gyűjtése, a szervezetfejlesztést szolgáló munkatársi javaslatok feltárása,
- a szervezeti kultúra kialakítása, átörökítése vagy épp megváltoztatása.

(Karoliny, 2000; Takács, 2000, Gerákné Krasz, 2008)

Mit érdemes a TÉR sikeres bevezetése és működtetése érdekében szem előtt tartani?

Ahhoz, hogy a teljesítményértékelés hasznos rendszerként funkcionáljon a szervezetben, sok tényezőt kell figyelembe vennünk. Az alábbiakban összegeztünk néhány gondolatébresztő szempontot ezek közül.

Jelentős szerepet játszhat a TÉR sikerében a szervezet tevékenységének jellege, tulajdonosi viszonya. Olyan szervezetekben, ahol nem érezhető közvetlenül a piacról érkező nyomás a teljesítmény fokozására, a szervezet léte nem függ jelentős mértékben a dolgozók teljesítményétől, nehezebben valósítható meg, kérhető számon a teljesítménycentrikus szemlélet és munkavégzés.

Az egyik legfontosabb feladat, hogy a szervezet jellemzőit, céljait és lehetőségeit figyelembe véve testreszabott rendszert alakítsunk ki. Például a teljesítményértékelés céljai és következményei illeszkedjenek a szervezet céljaihoz és lehetőségeihez, illetve a lehetőségekhez mérten a dolgozók elvárásaihoz. Abban az esetben, ha a rendszer egyik fő célja a teljesítményen alapuló anyagi ösztönzés, bérbeli differenciálás, de ehhez nincs meg az anyagi fedezet, akkor joggal kérdőjelezhető meg a rendszer létjogosultsága. Ha a differenciáláshoz szükséges anyagi keret hiányában a vezetők nem tudják a kiválóan teljesítő munkatársaikat anyagilag motiválni, a TÉR működtetése a vezetők számára értelmetlenné válhat.

A testreszabott rendszer érdekében fontos még, hogy a munka típusához és a szervezet céljaihoz, értékeihez leginkább illeszkedő, releváns értékelési tényezőket tartalmazó értékelő eszközt, módszert dolgozzunk ki.

Az értékelők és az értékeltek megfelelő mértékű bevonása a teljesítményértékelő eszköz és a rendszer egyes elemeinek kialakításába, és a TÉR bevezetésekor a résztvevők teljes körű és pontos informálása a TÉR céljairól, következményeiről, az értékelő eszközről, szintén nélkülözhetetlen a rendszer elfogadása és eredményes működtetése szempontjából.

A szervezet kultúrája is jelentős hatással van arra, hogy hogyan működik, illetve, hogy működik-e egyáltalán a teljesítményértékelés. Például a szervezetre jellemző vezető-beosztott közötti hatalmi távolság, a közöttük lévő bizalom mértéke jelentősen befolyásolja, hogy mennyire tud nyílt és őszinte lenni mindkét fél az értékelő beszélgetés során, ami pedig meghatározza a visszajelzés eredményességét, hasznát. Vagy például a magas humánorientációjú szervezet, amely arra bátorítja tagjait, hogy tisztességesen, barátságosan, kedvesen, együttműködően viselkedjenek egymással, a teljesítményértékelés szempontjából lehet kedvező vagy kedvezőtlen is. Ha a teljesítményorientáció alacsony szintje magas humánorientációval párosul, akkor fontosabbak a baráti kapcsolatok, a jó légkör megőrzése, mint a teljesítmény őszinte visszajelzése, értékelése.

Az értékelő személyének elfogadottsága, illetve az értékelők szemléletformálása, felkészítése, visszajelzéssel, konfliktuskezeléssel kapcsolatos készségeik folyamatos fejlesztése, az értékelő rendszer

működtetése, az értékelő beszélgetések eredményes lefolytatása érdekében kulcsfontosságú.

Egy ilyen rendszer megfelelő működtetése sok energiát és időt igényel, így a folyamat adminisztrációját érdemes egyszerűsíteni, esetleg különböző, akár informatikai eszközökkel támogatni. Ha nagyon sok adminisztrációval jár, sok időt vesz igénybe az értékelés, akkor a vezetők úgy érezhetik, hogy sokkal nagyobb az értékelési rendszer működtetésébe fektetett energia, mint amennyi hasznot hoz.

Érdemes figyelmet szentelni az értékelési rendszer folyamatos felülvizsgálatára, továbbfejlesztésére is, az értékelők értékelési tendenciáinak követésére, és a vezetők értékeléshez szükséges kompetenciájának fejlesztésére. A konkrét módszer hiányosságait viszonylag egyszerűen lehet orvosolni, míg az értékelők és értékeltek jellemzőinek, hozzáállásának és a szervezeti feltételeknek a megváltoztatása sokkal bonyolultabb folyamat.

Bár a teljesítményértékelési rendszer működését jelentősen meghatározó szervezeti kultúra befolyásolása, megváltoztatása hosszabb időt igénylő folyamat, a TÉR megtervezett bevezetése, az értékelők és az értékeltek bevonása és megfelelő tájékoztatása, az eljárás igazságossága, a teljesítmény és a személyzeti döntések kapcsolata javíthatják a teljesítményértékelési rendszer működésének szervezeten belüli feltételeit. (Krasz, 2013; Gerákné Krasz, Krepelka 2007.)

A teljesítményértékelési rendszer bevezetésének célja és körülményei a BME OMIKK-ban

Érdemes néhány szót ejteni arról, hogy milyen körülmények, változások és igények vezettek a BME OMIKK-ban a teljesítményértékelési rendszer bevezetéséhez. Három fő dolgot kell ezzel kapcsolatban megemlítenünk.

2015 nyarán nyújtottuk be pályázatunkat a „Minősített Könyvtár” cím elnyerésére, melynek előkészítő minőségügyi munkái a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer (KKÉK) szempontrendszer alapján több éven át folytak *Juhász Réka* minőségügyi megbízott vezetésével és koordinálásával. Ennek megfelelően létrehoztunk kilenc kritériumcsoportot, melynek feladata az volt, hogy készítsék el a témakörükbe tartozó dokumentumokat, elemzéseket. Két kritériumcsoport is foglalkozott az emberi erőforrással kapcsolatos feladatokkal, illet-

ve a munkatársakkal kapcsolatos eredményekkel, amelybe beletartozott a teljesítményértékelés és az ösztönzés is. A teljesítményértékeléssel kapcsolatos szakirodalom áttanulmányozása után arra a következtetésre jutottunk, hogy egy ilyen rendszer a könyvtárban is megvalósítható lenne.

Ehhez természetesen szükség volt a könyvtár főigazgatójának támogatására is. A kezdeti lépéseket a könyvtár azóta már nyugdíjba vonult vezetője, *Fonyó Istvánné*, tette meg. 2013-ban *Liszky Béla* váltotta őt a főigazgatói poszton, aki a minőségügyet ugyanolyan elkötelezetten támogatta. Lehetőséget látott egy, a könyvtárra szabott teljesítményértékelési rendszer kialakítására és alkalmazására, melynek kidolgozására *Adamecz Katalin* és *Pathó Ildikó*t kérte fel.

Nem elég azonban ez a minőségügyből kinövő projekt, valamint a kifejezett főigazgatói szándék és támogatás, fontos volt tudni azt is, hogy vajon mit szólnak ehhez a munkatársak.

Éppen ezért került sor egy kérdőíves felmérésre a könyvtár munkatársai körében, melynek egyik célja volt az, hogy megismerjük a TÉR-rel kapcsolatos gondolataikat és elvárásaikat.

A másik, nem titkolt célunk pedig az volt, hogy a rendszer kialakításánál, amennyire lehet, megpróbáljuk az ő igényeiket is figyelembe venni. A kérdőív kiértékelése során megerősödött az elhatározásunk, hiszen a munkatársak többségének a részéről valós igény volt arra, hogy visszajelzést kapjanak teljesítményükről, tisztában legyenek a velük szemben támasztott elvárásokkal, követelményekkel, és elismerjék a szervezetben a jól teljesítőket.

Mindezek hatására sor került a munkatársak teljesítményértékelési rendszerének kidolgozására, és 2013 őszén meg is valósult az első, minden munkatársra kiterjedő teljesítményértékelés.

A TÉR kialakítása és bevezetése

Kezdeti lépések

A könyvtárban működő teljesítményértékelési rendszert alapos és körültekintő előkészítő munkával, külső szakértői támogatással vezettük be.

Az első lépéseket a teljesítményértékeléssel kapcsolatos szakirodalom böngészésével, illetve né-

hány szervezet interneten közzétett teljesítményértékelési rendszerének tanulmányozásával tettük meg.

Ahogy egyre jobban belemélyedtünk a „tanulásba”, világossá vált számunkra, hogy szükségünk van segítségre, útmutatásra ahhoz, hogy mindazt az információt, amit az önképzés során szereztünk, valóban a BME OMIKK-ra adaptáljuk. Nagyon hiányzott a szakmai ellenőrzés, buzdítás, hogy valóban jól értelmeztük-e a szerzett információkat, és jó irányban haladunk a TÉR kialakításában.

Megkerestük és felkértük *Gerákné dr. Krasz Katalin* egyetemi adjunktust (*BME Pszichológiai és Ergonómiai Tanszék, Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet*) mint külsős szakértőt, hogy legyen a segítségünkre. Szakterülete a munka- és szervezetpszichológia. Szakmai érdeklődésének, oktatói, kutatási tevékenységének és tanácsadói munkájának középpontjában a teljesítményértékelési rendszer kialakításának és működtetésének szervezeti és egyéni aspektusai, az ösztönzés lehetséges eszközei, módszerei és a szervezeti igazságosság kérdései állnak. A mai napig bármikor fordulhatunk hozzá szakmai segítségért, útmutatásért, és bizonyos szituációk kezelése kapcsán tanácsért is. Számunkra mindez nagy biztosságérzetet ad, így bátrabban fogunk bele új dolgok kialakításába. Ezúton is szeretnénk megköszönni irányunkban tanúsított hozzáállását, és mindazt a segítséget, amit eddig kaptunk tőle.

Lépésről-lépésre – A teljesítményértékelés bevezetésének folyamata

A teljesítményértékelés bevezetése általában érzékenyen érinti a munkavállalókat, mivel a negatív értékelés ronthatja az egyén privát és nyilvános énképét, csökkentheti a szervezettől elnyerhető jutalmakat, valamint veszélyeztetheti a foglalkoztatás biztonságát is. A TÉR elhamarkodott bevezetése megfelelő előkészítés hiányában többet árt, mint használ. A teljesítményértékelés elfogadtatására azért érdemes időt és energiát szánni, mert mind az értékelők, mind az értékelték vele kapcsolatos szándékait és viselkedését jelentősen meghatározza. A teljesítményértékelés megfelelő bevezetése nemcsak a teljesítményértékeléssel szembeni ellenállás kezelése, a TÉR elfogadtatása miatt fontos, hanem a valós szervezeti gyakorlat-hoz illeszkedő és jól alkalmazható rendszer, a releváns értékelő eszköz, értékelési szempontok és módszer kialakítása miatt is. (Krasz, 2013)

A szervezeti változtatások szükséges velejárói, hogy bizonytalanságot, félelmet vagy jó esetben pozitív irányú várakozást eredményeznek. A változással együtt járó negatív érzelmek háttérében a meg nem értés, a félreértés, a meg nem feleléstől való félelem (Pataki, 2011), vagy az egyént negatívan érintő következmények (pl. pozíció, bér, munkakörülmények) állhatnak. A munkatársi félelmek többsége azonban elkerülhető, minimalizálható a kollégák széles körű bevonásával, a folyamatos és teljes körű tájékoztatással, az értékeléshez szükséges erőforrások biztosításával, valamint az értékelők és értékeltek megfelelő felkészítésével. (Krasz, 2013)

A TÉR alkalmazását megelőző legfontosabb lépés az, ami nagyban hozzájárul elfogadásához és sikerességéhez, hogy magát a rendszert hogyan készítjük elő. Itt nemcsak a rendszer elemeinek kidolgozásáról van szó, hanem nagyon fontos

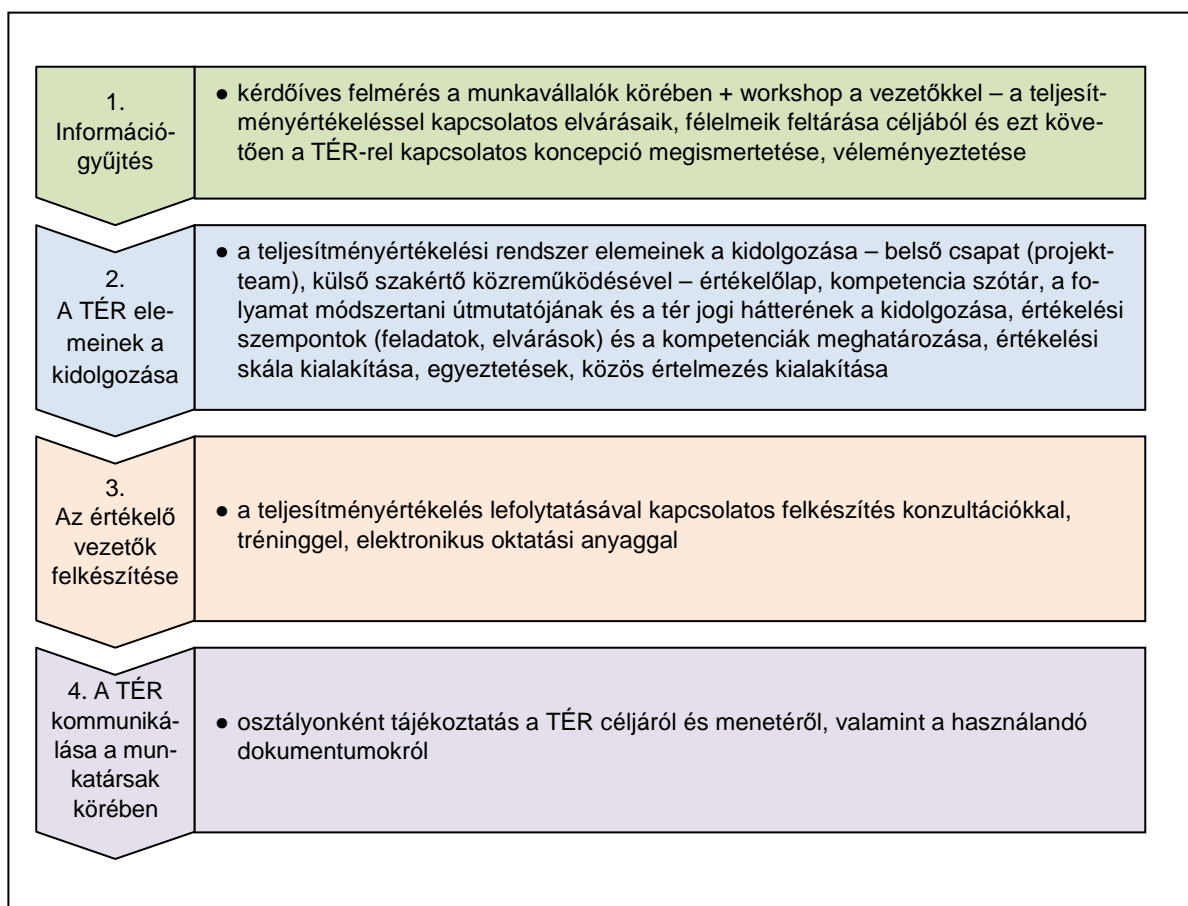
mind a vezetők mint értékelők, mind a munkatársak felkészítése is. Az 1. ábrán összefoglaljuk a TÉR bevezetésének főbb lépéseit.

Első lépés – Információgyűjtés

1.a Kérdőíves felmérés a munkatársak körében, véleményük és elvárásaik feltárása céljából

A vezetőkkel történő megbeszélést a munkatársak véleményének kérdőíves feltárása követte.

Mindenképp hangsúlyoznunk kell a kérdőív fontosságát, mert ennek eredményétől függ, hogy milyen mélységig kell előkészíteni a munkatársak tájékoztatását, illetve milyen előítéleteket kell eloszlatnunk, ugyanakkor milyen elvárásoknak kell megfelelnünk.



1. ábra A TÉR bevezetése

A felmérés eredményei alapján a kérdőívet kitöltő munkatársak többségének a részéről valós igény volt arra, hogy visszajelzést kapjanak teljesítményükről, ismerjék a velük szemben támasztott elvárásokat és követelményeket, ésszerűbben legyenek elosztva a feladatok, és elismerjék a szervezetben a jól teljesítőket. Sőt, még az a megállapítás is megfogalmazódott, hogy fontosabb annak ismerete, hogy miben kell fejlődniük, mint maga az esetleges anyagi elismerés.

Néhányan aggodalmuknak is hangot adtak: leginkább attól tartottak, hogy a teljesítményértékelés szubjektív lesz, hogy negatív visszajelzés esetén konfliktushelyzet alakulhat ki, amely feszültséget teremt, illetve attól, hogy az értékelés során kevésbé fogják figyelembe venni a teljesítményüket befolyásoló külső tényezőket.

1.b Vezetői vélemények, elvárások feltárása, a vezetők tájékoztatása

A változáskezelés szükséges lépéseit szem előtt tartva elsőként az értékelő vezetőkkel tartottunk megbeszélést, amelynek célja a teljesítményértékeléssel kapcsolatos elvárások és félelmek feltárása, a teljesítményértékelés lehetséges hasznának, céljának, illetve a könyvtárban kialakítandó teljesítményértékelés lehetőségeinek a tisztázása volt. A beszélgetés során elsősorban az értékelés objektívitasával kapcsolatos dilemmák, illetve az értékelő beszélgetés során felmerülő konfliktusok kezelési lehetőségeivel, és az értékelés lehetséges következményeivel kapcsolatos kérdések merültek fel a vezetőkben. Hogyan tudunk minél objektívebben értékelni az értékelés elfogadása érdekében? Hogyan kezeljük, ha valaki nem ért majd egyet az értékelésével, ha konfliktus alakul ki a visszajelző beszélgetés során? Mire lesz, lehet hatással az értékelés eredménye, s az elég motiváló lesz-e a dolgozók számára? A vezetőkben felmerülő kérdések átbeszélése után egyeztettük a teljesítményértékelés lehetséges céljait, az értékelés következményeit, illetve a lehetséges értékelési szempontok típusait, az értékelés folyamatát és a bevezetés következő lépéseit. A TÉR bevezetésével kapcsolatos vélemények előzetes feltárása megerősítette a teljesítményértékelési, a visszajelzési rendszer bevezetésének létjogosultságát, de emellett mind a vezetői, mind a munkatársi oldalról aggályok is megfogalmazódtak a rendszer objektív és konstruktív működtetésével kapcsolatban.

Második lépés – A teljesítményértékelési rendszer kidolgozása

A felmérést követően ismét egy egynapos intenzív közös munka következett az értékelő vezetőkkel és a főigazgatóval. A kérdőíves felmérés eredményeinek közös feldolgozása sok ösztönzést adott az értékelési módszertanhoz és a TÉR bevezetésének kommunikációjához. A testreszabott módszertan és eszközök kialakítása érdekében következő lépésként az értékelőlapok sablonját és az értékelés módszerét, illetve az értékeléshez felhasználható kompetenciák definícióját a vezetőkkel közösen átbeszélve véglegesítettük. Az elvárások megfogalmazásához tisztáztuk a munkaköri leírások felhasználásának lehetőségét, egyeztettük az értékelés szempontjából fontos kompetenciák körét, elnevezését és tartalmát. A kompetenciák segítségével meghatározott, a könyvtárban elvárt magatartás meghatározása során sok, addig tisztázatlan kérdés vetődött fel a vezetőkben, de végül sikerült a közel azonosan értelmezett és fontosnak tartott magatartási megnyilvánulásokban megállapodni. A ráfordított idő megérte a fáradságot, mivel hozzájárult az egységesebb elvárások kialakításához, és ezáltal az egységesebb vezetői működéshez, ami nélkülözhetetlen ahhoz, hogy az értékeltek elfogadják az értékelési eredményeket.

A rendszer elemeinek kidolgozásakor fontos volt a készülő dokumentumok véleményeztetése a szervezeti egységek vezetőivel, mivel értékelőként ők fogják alkalmazni és használni ezeket a dokumentumokat.

Nem utolsósorban a folyamatos egyeztetések célja a közös értelmezés kialakítása volt.

Harmadik lépés – Az értékelő vezetők felkészítése

Az értékeléshez szükséges készségek fejlesztésére is lehetőség nyílt két félnapos tréning keretén belül, ahol az önismeret, a kommunikációs stílus, a konfliktuskezelés, a kérdezőtechnika, az aktív és értő figyelem, illetve a visszajelzés adásának és fogadásának fejlesztésével foglalkoztunk. A felkészítés mellett a vezetők hozzáférhettek egy munka- és szervezetpszichológus hallgató által elkészített elektronikus oktatási anyaghoz is, amelyben a tréning témáival önállóan, saját tempójukban, elfoglaltságaikhoz igazítva foglalkozhattak.

Ugyanakkor folyamatosan konzultációs lehetőséget biztosítottunk számukra (külső szakértő, TÉR felelősök), ha a TÉR-rel kapcsolatban bármilyen bizonytalanság, kérdés vagy probléma merülne fel.

Negyedik lépés – A TÉR kommunikálása a munkatársak körében

Nemcsak a vezetők felkészítésére helyeztünk nagy hangsúlyt, hanem a munkatársak felé irányuló kommunikációra is. A főigazgató és az adott szervezeti egység vezetője közösen tájékoztatott a TÉR céljáról, módszeréről és menetéről, hangsúlyozva a főbb lépéseket, és bemutatták a használandó dokumentumokat is. Ekkor kaptak visszajelzést a munkatársak az előzetesen kitöltött kérdőív eredményéről is. Annak érdekében, hogy segítsük a vezetőket a pontos, részletes és egységes tájékoztatásban, összefoglalót készítettünk a számukra.

A TÉR jellemzői és az értékelés folyamata

A TÉR jellemzőinek bemutatása

A következőkben a teljesítményértékelési rendszer elemeit mutatjuk be: értékelési szempontok, az értékelés módszere és az értékelők köre.

Az értékelési szempontok csoportjai

- a) Az értékelési szempontok egyik csoportja arra fókuszál, hogy MIT kell teljesíteniük a munkatársaknak. Ezek a teljesítménykövetelmények a munkaköri leírások, és az ezen felüli célfeladatok, projektek alapján kerülnek meghatározásra. Itt tüntettük fel azokat az általános elvárásokat is, melyeket a szervezet minden munkatársától egységesen megkövetel.
- b) Az értékelési szempontok másik csoportja arra irányult, hogy definiálja, HOGYAN végezzék az emberek a munkájukat. A kompetenciák határozzák meg, hogy a munkatársnak milyen képességekkel, készségekkel kell rendelkeznie ahhoz, hogy a feladatait el tudja végezni.

Minden teljesítménykövetelményhez hozzá lettek rendelve az adott követelmény, feladat teljesítéséhez szükséges kompetenciák, segítve ezzel a pontosabb értékelést. A kompetenciák nemcsak a feladatok értékelését támogatták, hanem az egyes kompetenciák fejlettségi szintjének értékelésével a munkatárs erősségei és

fejlesztendő területei is könnyen azonosíthatóvá váltak.

- c) Az értékelési szempontok harmadik csoportja annak meghatározására irányult, hogy MILYEN EREDMÉNNYEL végezzék a kollégák a munkájukat. Azoknál a feladatoknál, ahol lehetett, megpróbáltuk számszerűsíteni az eredményeket, azaz mutatószámokat is alkalmaztunk. Ahol nem lehetett, ott lehetősége volt az értékelő vezetőnek, hogy az adott feladat elvégzésével kapcsolatban szöveges megjegyzést tegyen.

Az értékelés módszere

A teljesítménykövetelmények értékelése értékelő skála alkalmazásával történik.

A skálafokozatokhoz elkészítettünk egy segédanyagot, amelyben kompetenciánként minden értékelési fokozatot részletesen definiáltunk, így egyértelművé vált, hogy az adott értékelési fokozathoz milyen elvárások tartoznak, illetve mit is kell érteni alatta.

A teljesítménykövetelmények súlyozása (az általános elvárások kivételével, amely előre meghatározott) a feladatok jelentőségének és időarányos ráfordításának figyelembe vételével történik. Ez százalékos arányban van feltüntetve az értékelőlapon.

Az értékelőlap végén a kompetenciaösszesítő táblázat tartalmazza mindazon kompetenciákat, amelyek a feladatok elvégzéséhez szükségesek lehetnek. E kompetenciák fejlettségi szintjének alapján a vezető pontosabban tehet javaslatot a munkatárs fejlesztésére és képzésére, pozitív megerősítésére, anyagi elismerésre, valamint az átszervezésre és munkaszervezésre is.

Az értékelők köre

A könyvtárban alkalmazott teljesítményértékelés során a munkatárs értékeli önmagát, és ugyan ezen szempontok alapján megteszi ezt közvetlen felettese is. Az önértékelés célja egyrészt az, hogy a dolgozó is elgondolkodjon a saját teljesítményéről, így nagyobb a valószínűsége az értékelés során a kétirányú kommunikációnak, és a fejlődés iránti motiváció kialakításának, illetve így könnyebben látható, hogy mely területek azok, ahol a vezetői értékelés és az önértékelés azonos, illetve ahol eltér egymástól. Ez az információ jól felhasználható.

nálható a négy szemközti teljesítményértékelő beszélgetéshez, a visszajelzéshez.

Az értékelés gyakorisága

A teljesítményértékelés a BME OMIKK szervezetében legalább egy éve dolgozó munkatársakat érinti. Ez évente ismétlődő, lehetőleg azonos időintervallumot felölelő tevékenység, mely időszakot a könyvtár főigazgatója határozza meg.

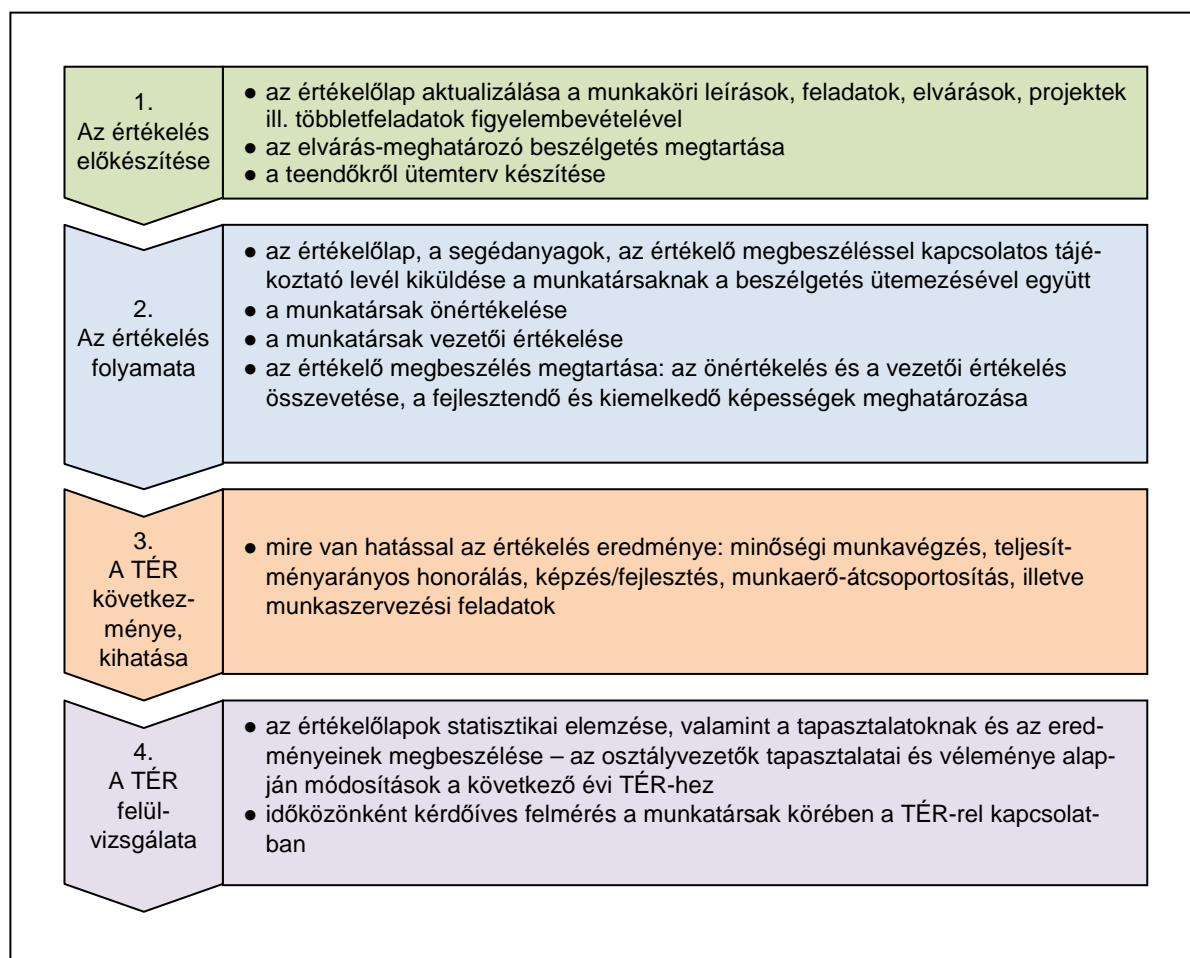
Az értékelés dokumentumai

A TÉR alkalmazásához különböző *segédanyagokat* dolgoztunk ki. Sor került a teljesítményértékelő lap megszerkesztésére, és ehhez a munkatársak számára kitöltési útmutató készítésére. Összeállítottuk a folyamat módszertani útmutatóját, kezdve az előzményektől egészen a következményekig,

amely elsősorban a vezetők számára készült, de a munkatársak számára is elérhető tájékoztató céljából. Kialakítottuk az értékelési szempontokat (feladatok, elvárások), az értékelési skálát, és meghatároztuk a feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciákat, melyeket kompetencia szótárban gyűjtöttünk össze. Feltérképeztük és összefoglaltuk a TÉR jogi háttérét, melyben az ide vonatkozó törvényi előírások szerepelnek. Ezeket túlmenően évente el kell készíteni az ütemtervet is, mely tartalmazza az aktuális határidőket, felelősöket és feladatokat (szükség szerint menet közben ezen még lehet módosítani).

A teljesítményértékelés folyamata

A teljesítményértékelés folyamatának egyes lépéseit a 2. ábra foglalja össze.



2. ábra A TÉR alkalmazásának menete

Az értékelés előkészítése

A 2. ábrán jól nyomon követhető az értékelés alkalmazásának menete. Első lépésként a vezetőknek – amennyiben szükséges – a szervezeti és munkaköri változásoknak megfelelően, a projektek, illetve a többletfeladatok figyelembe vételével aktualizálnia kell a már meglévő *teljesítményértékelő lapokat*. Ezeket a teljesítménykövetelményeket a vezető a feladatok elvégzése időarányos ráfordításának, illetve a feladatok jelentőségének megfelelően súlyozza, és ezt százalékos arányban feltünteti az értékelőlapon.

Ezt követően a munkatársak értesítést kapnak az *elvárás-meghatározó beszélgetés* időpontjáról. A tapasztalatok alapján azt javasoljuk, hogy a vezető az értékeléssel kapcsolatos teendőiről készítsen *ütemtervet*, illetve az elvárás-meghatározó és -értékelő megbeszélés lefolytatásához is tervezze meg, hogy kivel, mikor, hol fog beszélni, és erről értesítse beosztottjait is.

Az értékelés folyamata

A vezető a véglegesített teljesítményértékelő lapokat és a kitöltést segítő segédanyagokat (kitöltési útmutató, kompetencia szótár, skálafokozatok értelmezése) eljuttatja minden munkatársnak, hogy készítse el az önértékelését. Ugyanakkor kerül sor annak a levélnek a kiküldésére is, amelyben a munkatársak tájékoztatást kapnak az értékelő megbeszélés céljáról, időpontjáról, helyszínéről, és a felkészülés módjáról.

Ez alatt az idő alatt a vezető is értékeli munkatársait, majd a visszakapott önértékeléseket áttanulmányozza, és átvezeti a vezetői értékelése mellé, melyet a munkatársnak visszaküld.

Ezt követően kerül sor a vezető és a munkatárs között a négy szemközti értékelő megbeszélésre. Az értékelés eredményét a beszélgetés előtt a vezetőknek és a munkatársnak is ajánlott még egyszer átgondolnia, illetve összehasonlítani az előző értékeléssel, fejlesztési tervvel, hiszen ehhez lehet majd viszonyítani az elért eredményeket.

Érdeemes összeállítani a beszélgetés forgatókönyvét, az érintendő témákat és kérdéseket, így biztosítva, hogy mindenről szó essen, ami lényeges. A vezető bevezetésként elmondja, hogy milyen összkép alakult ki benne a munkatársról, elsősorban azokat a teljesítményeket, tulajdonságokat és viselkedést emeli ki, amelyek pozitívak:

dicsér, majd kitér az esetleges gyengébb teljesítményekre, melynek okait megpróbálja feltárni a munkatárssal. Külön ki kell emelni és alaposan átbeszélni azokat a pontokat, ahol eltérés van a munkatárs és a vezető értékelése között. Az értékelést meg kell indokolni, célszerű alátámasztani valamilyen megtörtént esettel, konkrét példával. Fontos, hogy a munkatársnál azonosított problémákra, fejlesztendő területekre közösen keresse meg a megoldást, és tegyenek javaslatokat a megfelelő teljesítmény elérésének, illetve fokozásának lehetőségeire, a szükséges képzésekre.

A vezető az önértékelés és a vezetői értékelés összehasonlítása, illetve szóbeli egyeztetése után alakítja ki a végső értékelés pontszámát. Végül a vezető a munkatárs szakmai felkészültségének és kompetenciájának erősségeiről és fejlesztendő területeiről is értékelést készít. Ez jó alapot szolgáltat a fejlesztési célok meghatározásához.

A TÉR következménye, kihatása

Akkor tudjuk igazán elfogadtatni a munkatársakkal a TÉR alkalmazását, ha látják, hogy mire van hatással az értékelés eredménye. Ez lehet például a minőségibb munkavégzés elérése, a teljesítmény megerősítése, fenntartása, esetleg fokozása, a munkatárs helyzetének, erősségeinek, fejlesztendő területeinek felismerése, valamint az, hogy valóban sort kerít-e a szervezet a munkatársak fejlesztésére, képzésére, azt nyomon követi-e, megvalósul-e a teljesítmény differenciált anyagi elismerése, erősödik-e a kommunikáció a munkatárs és a közvetlen vezető között, sőt ennek kapcsán még információkat is lehet szerezni a szervezetet érintő problémákról.

Az értékelő beszélgetések alkalmat adnak arra is, hogy a vezetők felmérjék, hogy munkatársaik valóban a képességeiknek megfelelő munkát látják-e el, lehetne-e más, olyan munkakört találni, amely az adott munkatársnak jobban megfelel, illetve mentor kijelölésével segíteni őt a fejlődésben. Ha az jelent megoldást egy-egy munkatárs esetében, sor kerülhet munkakörváltásra is. A vezetők szembeülni lehetnek azzal is, hogy esetleg nem szervezték meg jól saját osztályukon a munkát, nem delegálták megfelelően a feladatokat.

Mindezzel csak azt szeretnénk volna érzékeltetni, hogy a TÉR hatékony alkalmazása mind a munkatársak, mind a vezetők számára folyamatos tanulási folyamat, amelynek nincs igazából vége, mindig lehet és kell is fejlődni, és javítani az adott

helyzetben. De ezt megvalósítani, következetesen végigvinni a legnehezebb feladat.

A TÉR felülvizsgálata

A TÉR alkalmazása folyamatos felülvizsgálatot, tapasztalatcserét, szükség esetén módosítást igényel, hogy minél hatékonyabban, a szervezetre „szabva” működjön. Éppen ezért az adott évi teljesítményértékelés végeztével szükséges az értékelőlapok statisztikai elemzése, például, hogy a vezetők mennyire használták ki az értékelő skála adta lehetőségeket, megfelelő volt-e a kompetenciák hozzárendelése a feladatokhoz, valóban szükséges-e valamennyi kompetencia, amit a kompetencia szótárban összegyűjtöttünk, szűkítjük vagy bővítjük-e ezek körét, hogyan vált be a feladatok súlyozása.

Ez után kerül sor a vezetők tapasztalatainak és a statisztikai elemzés eredményeinek megbeszélésére, amely nemcsak amiatt szükséges, hogy az értékelő vezetők véleménye és javaslatai alapján módosítsunk vagy finomítsunk a következő évi teljesítményértékelésen, hanem azért is, hogy a vezetők egymással megvitassák mindazt, amit az értékelés során tapasztaltak.

Miután a TÉR felülvizsgálata kapcsán évről évre informálódunk a vezetők tapasztalatairól és benyomásairól, célszerűnek tartjuk, hogy bizonyos időközönként ugyanezt megkérdezzük a munkatársaktól is egy kérdőíves felmérés keretében. Az ő visszajelzésükkel lesz teljes az összkép.

A teljesítményértékelések tapasztalatai, a rendszer módosítása

Minden új rendszer bevezetése alapos előkészítést, gondos bevezetést kíván, és minden esetben ugyanolyan fontos az elemzés, a tapasztalatok, az észrevételek begyűjtése és felhasználása, melyek alapján javítható, módosítható és finomítható a már működő folyamat.

Az elemzések, tapasztalatok és észrevételek begyűjtésében segítettek:

- az értékelőlapok statisztikai elemzése, valamint az értékelőlapban feltüntetett megjegyzések,
- vezetői visszajelzések (írásbeli visszajelzések, változtatási javaslatok),

- a vezetőkkel folytatott konzultáció,

- munkatársi (informális) visszajelzések, és
- saját tapasztalataink.

A statisztikai elemzés bár tényeken alapul és számszerű adatokat tartalmaz, nagyon jól alkalmazható átfogó kimutatások készítésére, és bizonyos esetekben a meglátások igazolására is.

A TÉR értékeléseket követő, vezetőkkel folytatott konzultációk voltak a változások szempontjából a leginkább mérvadók.

Munkatársainktól, akik beavattak bizalmukba, sok értékes észrevételt kaptunk, amelyeket esetenként a statisztikai elemzés eredményeinek magyarázatában, illetve a módszertan fejlesztésében tudunk felhasználni.

Természetesen mi kidolgozói, de „elszenvedői” is vagyunk az értékelésnek, s így saját tapasztalatainkat is hasznosítani tudtuk.

Az értékelőlapok alapján minden évben készült elemzés. Ennek felépítése is évről évre változott aszerint, hogy mire helyeződött a hangsúly, de a lényeges adatok azonosak maradtak: (későbbi alkalmakkor) változások az előző évhez képest, feladatcsoportok, kompetenciák, skálafokokozatok, észrevételek, javasolt képzések, módszertani észrevételek.

Ezek az elemzések rámutattak bizonyos hiányosságokra, különböző értelmezésekre, és egyben lehetőséget adtak arra, hogy javaslatokat tegyünk, minden esetben feltüntetve azt is, hogy mit várunk attól a javaslatától.

Első alkalommal, mi, a TÉR felelősök, meghatároztuk és megindokoltuk a kimutatandó adatok körét, valamint megfogalmaztuk az elemzés lehetséges következményeit is.

Az értékeléssel – amely statisztikai kimutatásokat, elemzéseket és javaslatokat tartalmaz – párhuzamosan a vezetők is megfogalmazták benyomásukat, tapasztalataikat, és ezek alapján ők is javaslatokat tettek.

A leglényegesebb változtatás, módosítás az első értékelést követően történt, ezután már csak „finomhangolások” voltak, illetve várnak ránk.

Az eddigi elemzések tapasztalatai és következményei

Az első évet követő elemzés hozta a legnagyobb változást: a skálafokozatokat kibővítését és a súlyozás bevezetését.

A *skálafokozatoknál* azt elemeztük, hogy hogyan használták őket, mekkora volt a szórás osztályonként, valamint hogy mennyire közelített az ön- és vezetői értékelés egymáshoz. Ettől annak kimutatását reméltük, hogy a vezetők mennyire és hogyan differenciáltak, valamint hogy szükség van-e másfajta értékelési skálára.

A vezetők is jelezték, hogy a skálafokozatokat újra kell gondolni, át kell dolgozni – erre különböző megoldásokat is javasoltak. Észlelték, hogy az egyes feladatok eltérő súlyúak, és ezt is figyelembe kellene venni a számításoknál, valamint felhívták a figyelmet arra, hogy vélhetően eltérően értelmezték az elvárt érték definícióját.

E felvetések és problémák megoldására bővítettük a *teljesítményértékelő skálát*: több kategóriát hoztunk létre, és azon belül több fokozatot is meghatároztunk annak érdekében, hogy árnyaltabban lehessen értékelni. Definiáltuk a teljesítményértékelő skála minden fokozatát, és azt a munkatársakkal is megismertettük. A vezetők sikerrel alkalmazzák a szélesebb skálafokozat adta *differenciálási lehetőséget*.

Az értékelés realisabb és pontosabb meghatározása érdekében *bevezettük a súlyozást*; ennek százalékos értékeit feladatcsoportonként, a feladatok jelentőségének és időarányos ráfordításának figyelembe vételével a vezetőnek kellett megállapítania. Ennek alkalmazása is egyre sikeresebb, egyre árnyaltabban tudják alkalmazni a vezetők.

Az új skálafokozat bevezetését követően a vezetők különböző módon *értelmezték és alkalmazták az „elvárt” skálafokozatot*, ennek következtében az osztályok között jelentős eltérések mutatkoztak, szükségessé vált az egyeztetés. A vezetői megbeszélésen megállapodás született arról, hogy az egységes értelmezés és a realisabb használat érdekében az elvárt teljesítményt a kategórián belül melyik skálafokozattal értékeljük. Ennek eredményeként az osztályok értékeléseinek átlagai közeledtek egymáshoz.

A *kompetenciák* tekintetében összetett elemzést végeztünk. „Vizsgázott” a kompetencia szótár, és

számos kimutatás/elemzés készült a kompetenciák használatáról és prioritásairól.

Az elemzést követően kimutatható volt, hogy az *általános kompetenciák* használata és prioritása osztályonként nagyon eltérő – ez feltehetően a munkakörök jellegéből adódott.

Felvetődött a kérdés, hogy van-e értelme – így külön értékelve – megtartani ezeket. Amennyiben nem kezelnénk külön őket, akkor az egyes feladatok kompetenciái közé kerülnének. Az a kérdés is felvetődött, hogy ezt a skálát használjunk-e továbbra is. Át kellett gondolni továbbá, hogy az esetlegesen megtartott általános kompetenciák darabszámát csökkentjük-e, valóban mindegyik annyira kiemelt jelentőségű-e, hogy külön kezeljük; valamint meg kell állapodni, hogy csak ebben a kategóriában kerüljenek-e értékelésre.

A vezetők is különféle módon jelezték, hogy az általános elvárásokat arányaiban kellene értékelni, nem többletpontokat adva, és javasolták, hogy vizsgáljuk felül a kompetenciák értékelési módját, vajon megfelel-e az arányoknak, mivel jelentősen módosítja a végső értéket. Javaslatok születtek bizonyos kompetenciák beépítésére a „mindenkitől elvárt”-ak közé.

Konszenzus alapján a mindenkitől elvárt kompetenciákat a feladatcsoportok elején külön értékeltük az „Általános elvárások” alatt, előre meghatározott százalékos súlyozással. Ez a megoldás sikeresnek bizonyult, arányosabb lett az értékelés.

A vezetők a kompetenciák mindegyikét hozzárendelték – különböző gyakorisággal – a teljesítménykövetelményekhez. Összességében megállapítható volt, hogy már a bevezetéskor sikerült jól megválasztani az adott feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciákat.

Azt tapasztaltuk, hogy minél összetettebb egy feladat, és minél részletesebb annak lebontása, annál könnyebb kiválasztani a szükséges kompetenciákat, mivel a részfeladatokhoz pontosabban hozzá lehet rendelni azokat. Volt olyan vezető és munkatárs is, aki a feladathoz rendelt kompetenciák mellé is írt fokozatot/pontszámot, és javasolta is azok egyesével történő értékelését; feltehetőleg ez is segítette őt az értékelés kialakításában.

A tapasztalatok és észrevételek alapján módosítottuk a kompetencia szótárt (a kompetenciák számának csökkenését az összevonások, illetve törlés okozták).

A feladatcsoporton belül továbbra is fel kellett sorolni a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciákat – ezzel is segítve az értékelést.

Az értékelőlap végén, a kompetenciaösszesítő táblázatban soroltuk fel a kompetencia szótárban (kifejtve) megtalálható fogalmakat. Ebben a táblázatban kellett megjelölni azokat, amelyeket a vezetők a feladatok értékeléséhez alkalmaztak, és jelzés szinten értékelni; ezek már nem számítottak bele a végső eredménybe, nem módosították azt, de jelezték a munkatársak részére azt, hogy melyik kompetencia fejlesztendő, megfelelő vagy kiemelkedő.

Voltak az értékelést kevésbé érintő javaslatok is: a feladatcsoportok minimum és maximum számának meghatározása, a feladatcsoportokhoz kapcsolható kompetenciák számának maximalizálása, illetve a képzésre vonatkozó javaslat beépült az „észrevételek”-be.

Elemzéseink végén mindig szerepeltek a *módszer-tannal* kapcsolatos észrevételek.

Továbbra is kulcsfontosságú az *elvárás-meghatározó beszélgetés* megtartása a konkrét elvárások meghatározásával. Új munkatárs felvétele, valamint munkakörbővülés és/vagy többletfeladat kiadása esetén mindenképp szükséges ennek megtartása. Az *év közbeni visszajelzések*re is nagyobb hangsúlyt kell fektetni, valamint arra, hogy minden vezető készítsen év közben feljegyzéseket, hogy konkrét példákkal tudja alátámasztani értékelését.

Az értékelést érintő módosításokat minden esetben átvezettük a módszertanba, melynek követése a sikeres értékelési folyamathoz elengedhetetlen.

Tervezett módosítási javaslatok

Az elmúlt évek módosításai beváltak. A teljesítményértékelő lap szerkezete és tartalma változatlan marad, ezen már nem tervezünk módosítani, csak módszertani javaslatokat teszünk.

A vezetőknek át kell gondolniuk, hogy mely feladatok teljesítménye mérhető számszerűen, mely munkaterületeken határozhatók meg normák. A feladatcsoportokon belül törekedni kell a *számszerűsíthető eredmények* feltüntetésére, és értékeléskor azok figyelembe vételére.

Az észrevételek tekintetében az tűnik kívánatosnak, hogy a vezetők az értékelő beszélgetésen elhangzottakat, a munkakörrel kapcsolatos észrevételeket, meglátásokat és javaslatokat rögzítsék, adjanak megerősítést, és tűzzenek ki elérendő célokat.

Az elmúlt értékelés alkalmával lényegesen emelkedett a *vezetők részéről érkezett észrevételek* száma. A jelenleg megfogalmazott kíváncság az, hogy a vezetők minden munkatársnál írjanak szöveges megjegyzést, ami személyesebbé, átgondoltabbá és nyomon követhetőbbé teszi az értékelést.

A vezető az észrevételben a munkatárs szakmai felkészültségének és kompetenciájának erősségeit, illetve a fejlesztendő készségeket részletezheti. Kiemelten fontosnak tartjuk, hogy *személyre szabott célt* fogalmazzon meg munkatársának a következő évre (miben változzon, illetve fejlődjön), hogy az elvárt fejlődés követhető és mérhető legyen.

Az elemzés rámutatott arra, hogy az értékelőlap végén *felsorolt és értékelt kompetenciák* nem minden esetben egyeznek meg a feladatcsoportokban felsoroltakkal – ez félreértésre adhat okot. Ezért a vezetőknek fokozottabban kell arra figyelniük, hogy a kompetenciaösszesítő táblázatban csak azokat a kompetenciákat értékeljék, amelyek a feladatcsoportoknál is szerepelnek.

A különböző értékeléseknek összhangban kell lenniük egymással. A számszerű értékelések és a kompetenciák minősítésének átgondoltabb alkalmazására, valamint átgondolt észrevételek megfogalmazására van szükség.

Tapasztalatok és tanulságok

A TÉR bevezetése óta az értékelések alapján történik a munkatársak teljesítményének differenciált pénzbeli elismerése. A teljesítményértékelés egyik célját így sikerült elérnünk, de jó lenne a (cikkben említett) többi célkitűzés megvalósítására is törekednünk. Az anyagi differenciáláson túl pozitív és negatív következmény még nem társul az értékelési eredményekhez.

A jövőben jobban ki kell használnunk a TÉR eredményét a munkatársak fejlesztése, illetve fejlődésük nyomon követése terén, valamint a jobb munkaszervezés érdekében. Nem szabad elfeledkeznünk arról sem, hogy a TÉR segítség és kontroll a karriertervek és az utódlástervezés alakításában is.

A TÉR értékeléseket követő, a vezetőkkel folytatott konzultációk voltak a változások szempontjából a leginkább mérvadók. Javaslatokkal, észrevételeikkel, az értékelések során szerzett tapasztalataik megosztásával egyértelműen hozzájárultak a rendszer jobb működéséhez.

Ugyan már három éve alkalmazzuk a teljesítményértékelést, de úgy érezzük, hogy ennek a szervezeti kultúrába való jobb beépüléséért sokat kell még tennünk. Lehet akármilyen jól előkészített és módszertanilag jól kidolgozott a rendszer, csak abban az esetben tudja elérni céljait, ha mindenki azonosulni tud vele, elég időt szán rá, és hathatós eszközként tekint rá mind saját fejlődése, mind az eredményesebb munkavégzés tekintetében.

Kiemelten fontos a vezetők szerepe ebben a folyamatban, hiszen a munkatársak rajtuk keresztül kerülnek elsőként kapcsolatba a teljesítményértékeléssel. Éppen ezért hozzáállásuk és elkötelezettségük meghatározó abban, hogy a TÉR alkalmazása hatékony és eredményes legyen. Fel kell ismerniük, hogy ez olyan hatékony eszköz, amely segíti vezetői munkájukat, a szemléletformálást, a munkatársak viselkedésének alakítását. Érdemes tudatosítani a vezetőkben a teljesítményértékelés hasznát, hogy motiváltak legyenek a rendszer megfelelő működtetésébe energiát fektetni. Voltak olyan vezetők, akik a rendszer alkalmazása során, az értékelő megbeszélésnek a hasznát abban a lehetőségben látták, hogy a munkatárssal leüljenek beszélgetni; a munkatárs pedig megtudja, mit gondolnak a munkájáról, és elmondhat olyan dolgokat, külső körülményeket, amelyek befolyásolják munkavégzését. Ennek kapcsán sokszor olyan témák merülhetnek fel, melyek megbeszélésére egyébként ritkán adódik alkalom.

Folyamatos feladatnak tűnik a belső kommunikáció fejlesztése. A munkatársak az előző évekhez viszonyítva jóval több információhoz jutnak hozzá, mivel többféle kommunikációs csatornát építettünk ki, de még nem mindenki elég nyitott azok befogadásához.

Nem utolsósorban tapasztalatként azt is meg kell említenünk, hogy valószínűleg jobban működött volna a rendszer, ha a munkatársak felkészítésére is ugyanolyan hangsúlyt fektetünk, mint a vezetőkére, ami az értékelő beszélgetés eredményességét, a kétirányú kommunikációt támogatta volna.

Bízunk abban, hogy ha a teljesítményértékelés lehetséges céljaiból minél többet meg tudunk még

valósítani, akkor az a munkatársak motiváltságára jó hatással lehet, erősítheti igazságérzetük érvényesülését és a szervezethez való tartozás érzését.

Hivatkozások

KRASZ K. (2013): Teljesítményértékelési rendszer kialakításának kérdései a felsőoktatásban. = Felsőoktatási Műhely, (1) 69–82.

TAKÁCS S. (2000): A teljesítményértékelési rendszer. = Bakacsi Gy. et al: Stratégiai Emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.

KAROLINY M. (2000): Teljesítményértékelés. = Elbert, F. N., Karoliny, M., Farkas, F., Poór, J.: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV, Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 253–289.

GERÁKNÉ KRASZ K. (2008): Hogyan lehet igazságos a teljesítményértékelés? = Munkaügyi Szemle, 52. évfolyam, 2. szám.

GERÁKNÉ KRASZ K. – KREPELKA Á. (2007): Siker vagy kudarc: a teljesítményértékelést befolyásoló tényezők. = Humánpolitikai Szemle, 18. évfolyam, 6. szám, 51–57.

Beérkezett: 2016. III. 16-án.



Gerákné Dr. Krasz Katalin

a BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék adjunktusa
(Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet GTK).
E-mail: krasz@erg.bme.hu



Pathó Ildikó

a BME OMIKK könyvtárosa.
E-mail: ipatho@omikk.bme.hu



Adamecz Katalin

a BME OMIKK könyvtárosa.
E-mail: kadamecz@omikk.bme.hu