

Szatmáriné dr. Balogh Mária: Kompetencia-alapú teljesítményértékelés*

A szervezeti teljesítmények céltudatos fejlesztése, a munkatársak teljesítőképességének folyamatos emelése a piaci körülmények között kulcskérdéssé vált a vállalatok számára. Ehhez szükséges a teljesítménycélok kitűzése, a teljesítmények megfigyelhetővé és mérhetővé tétele és mérése, a rendszeres visszajelzések és rendszerszemléletű kiértékelések, amelyek az egységes vezetési rendszerbe és kultúrába illeszkednek. A visszajelzés egyben egy olyan tanulási folyamat, amelyben a vezető részletesen elemezheti a sikerre vezető megoldásokat, és korrigálhatja a nem, vagy rossz hatásossággal működőket. A teljesítményértékelés legalább annyira szól a vezetés által biztosított *munkafeltételekről, a vezetői viselkedésről és kultúráról, a vezető-beosztott munkatárs közötti kapcsolatáról, mint a beosztottak teljesítményéről!*

Mi a teljesítményértékelés?

Teljesítményértékelésnek nevezhetünk bármely olyan eljárást, amely tartalmazza az alábbi lépéseket:

1. a munkakövetelmények meghatározása,
2. az alkalmazott munkatárs aktuális, a megállapított követelményekhez viszonyított teljesítményének értékelése,
3. visszajelzés a munkatárs felé, a teljesítménybeli hiányosságok kiküszöbölésére, illetve az elvártnál magasabb színvonalú teljesítmény fenntartására való motiválás céljából.

A **teljesítményértékelési rendszer** magában foglalja:

- a teljesítmény értékelésére vonatkozó szervezeti stratégiát,
- az értékelési irányelveket,
- eljárásokat, tevékenységeket, valamint
- a tevékenységet támogató forrásokat egyaránt.

Szervezetenként jelentősen eltér az, hogy:

- milyen az értékelések időzítése és gyakorisága,
- a szervezet mely munkaköri csoportjaira vonatkoztatva vezették be az értékelést,
- ki értékeli kit (a vezető a beosztottat, a beosztott is a vezetőt, más oldalirányú kapcsolatokban dolgozók is mindenkit, a külső partnerek a velük kapcsolatban álló munkatársat, stb.),

* Megjelent a Menedzserek Országos Szövetségének MENEZSER c. lap 2007. májusi számában.

- milyen mérési eljárásokat alkalmaznak,
- hogyan rögzítik az értékeléseket és hogyan vetik össze a különböző időben született adatokat.

Értékelés szempontjai az alábbi változók szerint csoportosíthatók:

- A korábban megegyezésre került célok teljesülése
- A munkaköri feladatok közül a fontos és kritikus feladatok elvégzésének a mennyiségi és minőségi mutatói
- A szervezeti kultúra által megkövetelt értékkevető viselkedés megnyilvánulásai (vö. kompetencia szintek)

A teljesítményértékelés céljai

Biz. döntések meghozatala, melynek fókusza a múltbeli teljesítményen van:

- Szolgáltasson alapot a javadalmazás elosztásához.
- Szolgáltasson alapot az előléptetésekhez, áthelyezésekhez, elbocsátásokhoz, stb.
- Azonosítsa az alacsony és a magas kompetenciájú alkalmazottakat.
- Hitelesítse a kiválasztási eljárásokat, tegye lehetővé a munkahelyi beválás előre jóslását.
- Értékelje a korábbi képzési programokat.

Fejlesztési szükségletek azonosítása, melynek fókusza a jövőbeli teljesítményen van:

- Járuljon hozzá a munka színvonalának javulásához, jutalmazza és erősítse meg az egyének erőfeszítéseit teljesítményük javítása érdekében. Javítsa a fegyelmet.
- Emelje a szervezeti teljesítmény szintjét, mert pontosan megfogalmazott, a szervezet távlati céljaihoz és stratégiájához kapcsolódó egyéni munkacélok határozhatnak meg általa.
- Azonosítsa a képzési és fejlesztési lehetőségeket, alapozza meg a karrierterveket.
- Dolgozzon ki megoldásokat a teljesítményt korlátozó akadályok leküzdésére.
- Alakítson ki egyetértést a vezető és az alkalmazott között az elvárásokra nézve.
- Változtassa meg a szervezeti kultúrát az értékelő megbeszélés személyességén keresztül, alapozza meg a vezetői stílusok változtatását. Tegye a megbeszélés útján átadhatóvá a vállalat kulturális értékeit, speciális üzleti, etikai szempontjait.

A teljesítményértékelés bevezetésekor előre meg kell terveznünk, hogy *milyen célok* érdekében akarjuk elsősorban használni, mert a későbbi rendszer kialakításánál gondoskodnunk kell a megfelelő kapcsolódási pontokról, illeszthető rendszerekről vagy eljárásokról. Minden célt egyszerre kiszolgálni nagyon nehézkes és bonyolult lehet.

Eredetileg az angolszász teljesítményértékelési rendszerek legfontosabb előfeltevése a következő volt:

1. Az emberek között különbségek vannak a szervezet céljainak eléréséhez történő egyéni hozzájárulásaik mértékében. Ezt a különbséget - legalábbis ennek egy bizonyos részét - az alkalmazottak egyéni *képességeiben és motivációiban* (erőfeszítéseiben) fennálló különbségek okozzák.

2. Az értékelést végzők képesek és hajlandóak az *egyéni erőfeszítéseknek* illetve a teljesítményre ható *külső tényezőknél* (a munkaeszközök minőségének, az elvégzendő munka mennyiségének stb.) tulajdonítható tényezők hatása közötti *különbségtételre*. Az alkalmazottakat csak azok alapján a kritériumok alapján fogják értékelni, amelyek *azok befolyása alatt állnak*.

3. Az *értékelt* egyén célja, hogy *javítsa jövőbeli teljesítményét*, ezért jövőbeli magatartását a múltira alapozott és jelenben kapott információkra fogja alapozni.

4. A visszacsatolás fogadója (az *értékelt*) a visszajelzésekre objektív és racionális módon reagál, *hajlandó elfogadni* az értékelést és ebből saját munkavégzésére következtetéseket levonni, azaz a teljesítményhiányt *nem igyekszik minden áron külső tényezők hatásának tulajdonítani*. (Carson et al., 1991)

Ha összekeverjük a teljesítményre ható külső hatásokat a beosztott saját jogosultsági körében felvállalható felelősségével, akkor végzetes értékelési hibát követhetünk el, amely nem csak érzelmi sérülést, sértődést, hanem a munkatársak elvesztését is eredményezheti.

A tekintélyelvűség és a nagy hatalmi távolság, a hatalmi játszmák bizalmatlanságot hoznak létre, amelyek megakadályozzák a visszajelzés hatékonyságát. A visszajelzés csak akkor hatékony, ha hiteles forrásból jön, időben minél közelebbi a kérdéses magatartáshoz, és egyértelmű üzenetként, megismételt formában érkezik. A teljesítményértékelő megbeszélés az egymás *elfogadása, a tiszta kommunikáció, az egymás tényleges megértésére* való törekvés légkörében lehet sikeres, egyébként eltorzul a felhasználása.

Gyakori hibák

A teljesítményértékelés az egyik legtöbb vitára okot adó, *legtöbb kockázattal* járó humánerőforrás-menedzsment rendszer, mert:

- jelentősen hat a teljesítményre, az önértékelésre és a vezető-munkatárs kapcsolatra, ugyanakkor
- sok *személyeszlési torzítás és mérés módszertani hiba* is szerepet játszhat az értékelésben, amely komoly további következményekkel járhat.

Melyek a tipikus, gyakori hibák?

- A felső vezetés és a HR szakemberek nem gondoltak bele a teljesítményértékelés céljaiba, átvettek másoktól módszereket, és nem mérték előre a lehetséges reakciókat, következményeket.
- *A tisztán átlátható és előre kommunikált követelményrendszer hiánya:* világos követelményrendszer hiányában az eredmények objektív értékelése helyett csupán a teljesítmény szubjektív becslésére van mód.
- *Irreleváns vagy szubjektív követelmények:* a munkaköri feladatok teljesítéséhez nem feltétlenül szükséges követelmények elvárása, ugyanakkor nagyon fontosak elhagyása, elhanyagolása. A követelményeket a munka eredményének elemzése útján kellene megállapítani, mert csak így biztosítható, hogy ténylegesen a feladatra vonatkozzanak.
- *Irreális szintű követelmények:* Az elfogadható, erőfeszítéssel teljesíthető, de egyben kihívást jelentő követelmények rendelkeznek a legnagyobb motiváló potenciállal. Vannak olyan vezetők, akik irreális, elérhetetlen, túlzottan magas célokat állítanak a munkatársaik elé, ezért senki sem felel meg az elvárásaiknak. A munkatársak kudarckerülők lesznek, állandóan feszültek, ami miatt tényleg alacsonyabban fognak teljesíteni.
- *Gyenge teljesítménymérő módszerek:* az objektivitás és az összehasonlítás megköveteli, hogy a követelmények teljesítése illetve a követelmények teljesítése felé való haladás megállapítható vagy mérhető legyen. (A mérhető követelmények lehetnek mennyiségi és minőségi egyaránt.)
- *Az időzítésből fakadó torzítások:* az értékelés általában közvetlenül a feladatok teljesítése után a legpontosabb és leghatásosabb. Az idő múlásával egyre esetlegesebbé válik, illetve felmerül a veszély, hogy az értékelő csak az értékelést megelőző legutolsó időszakra emlékezik vissza, és csak azt veszi figyelembe. Így nem a teljes időszakra tekint vissza. Tanácsos ezért gyakrabban és tudatosabban odafigyelni a beosztottak teljesítményére, és esetleg feljegyzéseket készíteni.

- Értékelési hibák a vezetónél:
- előítéletes beállítódásból fakadó torzítások (nemek, származás és egyéb társadalmi csoportok közötti különbségek alapján történő feltételezések),
- a halo-, vagy holdudvareffektus (amikor a vezető az alkalmazott feladatkörének egyetlen, de látványosan megoldott vagy meg nem oldott elemére alapozva kedvezőbben/kedvezőtlenebbül minősíti a beosztott munkájának egészét),
- a centrális tendencia (a vezető a szélsőséges minősítéseket elkerüli, minden minősítést az "átlagos" vagy középső érték körül határoz meg), valamint
- a konfrontációtól való félelem.
- *Elégtelen előkészítés és visszajelzés az alkalmazott munkatárs felé:* a követelményrendszer és az értékelési szempontokat nem ismertetik előre az alkalmazottal.
- *Negatív beállítódás és kommunikáció* a megbeszélés során az alkalmazott felé: a negatív attitűdök, mint egy negatív tulajdonság felnagyítása, rugalmatlanság, védekezés-támadás, versengés a beosztottal, vagy bármely nem fejlesztő szándékú megközelítés kommunikációja gátolja az értékelés folyamatát.
- *Az értékelési adatok hibás alkalmazása:* az értékelés hibás felhasználása a személyzeti döntések illetve a személyzetfejlesztés során a teljesítmény értékelésének elsődleges célját hiúsítja meg.

Az értékelő megbeszélés során igen fontos tudatosítanunk, hogy *nem a munkatárs személyiségét* értékeljük, hanem a munka *eredményeit* és az eredmények létrejöttéhez vezető *munkaviselkedéseket*.

Kompetencia-alapú teljesítményértékelési módszer lényege

A kompetencia alapú értékelésnél nem osztályozó minősítést adunk (jó vagy nem jó), hanem

- a munka során szükséges kompetenciának különböző *megvalósítási szintjét* vizsgáljuk, és
- kompetenciák *viselkedéses megnyilvánulásait* nézzük.

Mindezekről az *eredmények* (teljesítmények és megfigyelhető viselkedések) alapján alkotunk értékelő ítéletet, igyekezve kikerülni a benyomásokon alapuló, torzított személyészlelés hatásait.

A kompetencia alapú értékelés fokozatai nem osztályozásra valók, hanem arra a kérdésre válaszolnak, hogy valaki teljesíti-e egy adott kompetencia valamelyik szintjét

munkaviselkedésében. A szintek *egymásra épülő* tanulási-fejlődési fokozatokat írnak le, amelynek a kezdetén az adott kompetenciát még éppen csak tanulja valaki, azaz alapszinten teljesíti. Ahogy valaki halad előre a tanulási folyamatban, egyre több viselkedést egyre bonyolultabb szinten sajátít el az adott kompetenciában. Ez azt is feltételezi, hogy a magasabb szint tartalmazza az alacsonyabb szint hibátlan teljesítését.

Nézzünk egy példát! Egy középvezetői munkakörben az alábbi kompetenciát tartotta az egyik vállalat nagyon fontosnak:

„Kezdeményezőkézség, a folyamatos innováció fenntartása, támogatása”

„1. szint: Nem kezdeményezett, javító ötleteit soha nem közölte a felettesével. Problémamegoldásokba nem volt bevonható, azokat elhárította. Mások újító kezdeményezéseit nem támogatta, lebeszélte róla, vagy egyenesen tiltotta.

2. szint: Időnként jelezte az őt érintő problémákat, és ötleteket is mondott az elmúlt évben, de azt támadó – számon kérő stílusban tette. Munkatársai ötleteit nem használta fel, és nem is továbbította a központ és a vezetője felé.

3. szint: Problémákra érzékeny a saját környezetében. A megoldások keresésébe bevonható volt, de ön-magától ritkán kezdeményez/ett. Biztatásra, mások indítványa esetén megfogalmazott javító ötleteket. Óvatosságból kerülte a kellemetlen témákat. Azokat a munkatársi kezdeményezéseket támogatta, amelyek más vezetőknek is tetszettek.

4. szint: Problémákra érzékeny a saját környezetében, a megoldások keresésébe bevonható volt. Javító javaslatokat ön-magától is megfogalmazott. Örömmel továbbította és támogatta munkatársai újító kezdeményezéseit. Követte az újdonságra adott vevői reakciókat. (Elkötelezett, aktív, de ne mindig végiggondolt)

5. szint: Problémaérzékeny a rendszerek szintjén is. A megoldások keresését az elmúlt évben legalább(X) alkalommal kezdeményezte. Javaslati a jelenségek mögötti okok kezelésére is vonatkoztak és újítóak voltak. A megvalósíthatónak tűnő kezdeményezéseket támogatta, és a központ és a vezetés felé képviselte. Követte az újdonságra adott vevői-reakciókat. (Szembenézést felvállalóan aktív, pozitív és támogató)”

A módszer előnye, hogy:

- szorosan kapcsolható a személyzet kiválasztáshoz is, mert minden munkakörre meghatározható a minimálisan szükséges kompetencia szint,
- nem benyomásokon, hanem megállapítható viselkedéseken és mérhető eredményeken alapul,
- az egyén fejlődése előtt is kirajzolja a megteendő utat, ezzel a fejlesztési célok kitűzésének és a karriertervezésnek is eszköze lehet.

A módszer kialakításához lényeges szemléletváltás kell a vezetői kultúrában, amely jelenleg sokfelé még mindig inkább megítélő, minősítő, mintsem fejlesztő szemléletet képvisel. A vezetőknek el kell sajátítaniuk *a megalapozott, teljesítménymutatókra és viselkedéses bizonyítékokon nyugvó értékelési eljárást* a szubjektív, érzelmi benyomásokon alapuló, túláltalánosított személymegítélés helyett.

Szatmáriné dr. Balogh Mária
Munka-, pálya, és szervezet szakpszichológus,
szervezeti tanácsadó, tréner, coach