



Teljesítményértékelés a gyakorlatban

KURZUSFÜZET





2. RÉSZ



2. RÉSZ / 1. LECKE

Hogyan kommunikáljuk egy új teljesítménymenedzsment rendszer bevezetését?

Az ideális kommunikáció az egyik legkritikusabb eleme egy új vagy továbbfejlesztett teljesítménymenedzsment folyamat megvalósításának. De a megfelelő információk, a megfelelő közönségnek a megfelelő időben történő közlése meglehetősen nagy kihívást jelenthet.

Az alábbiakban leírunk néhány tippet, milyen lépéseket érdemes tenni annak érdekében, hogy az új TÉR bevezetése zökkenőmentesen menjen.

1. lépés: Bejelentés a vezetőknek

Ideális esetben a vezetőség bevonódott az új rendszer kiválasztásának/kialakításának folyamatába, így már nem éri őket meglepetésként annak bevezetése sem. Legalább 3-4 héttel a bevezetés előtt érdemes a vezetőséggel egy megbeszélést egyeztetni, ahol nem csak azt érdemes kommunikálni feléjük, hogy **mit nyújt majd számukra az új rendszer**, hanem azt is, hogy **milyen feladataik lesznek** azzal kapcsolatban, **milyen támogatást vártok el tőlük**, **mi lesz a szerepük a folyamat során**. Mindezekről érdemes egy írásos összefoglalót is küldeni a vezetőknek a találkozó után.



2. lépés: A munkavállalók tájékoztatása

El kell magyarázni a rendszer működését és annak minden részletét a munkavállalók számára. Ezt sokféleképpen meg lehet tenni: személyes workshopok formájában, szoftveres megoldás esetében videókkal/demókkal, intranetre feltöltött videókkal, **írásos formában közölt összefoglalókkal, magyarázatokkal**. Az utóbbit minden esetben javasoljuk. Bármelyik közlési módot is választjuk, mindenképpen érdemes egy olyan felületet is biztosítani, ahol kérdezhetnek a rendszerrel kapcsolatban, ha valami nem érthető. A tájékoztatóban ki kell térni a rendszer folyamataira, felelősségi köreire (pl: neki mint munkavállalónak mit kell tennie), bemeneteleire és kimeneteleire, következményeire, és a legfontosabb: **céljára**.

2. RÉSZ / 1. LECKE

3. lépés: az új rendszer folyamatos "reklámozása"

Nem csak a rendszer bevezetése és indulása előtt érdemes kommunikálnunk a munkatársakkal és vezetőkkel, de a folyamat során és azt követően is. Minden olyan éppen zajló vagy lezajlott folyamatot, amely a TÉR-hez kapcsolódik (pl: értékelések, fejlesztési tervek kialakítása, visszajelző beszélgetések, stb.) "reklámozzunk": **pozitív, jövőfókuszú kampányokat készíthetünk** annak érdekében, hogy mind a vezetők, mind pedig a munkavállalók megértsék azoknak a részfolyamatoknak a hasznát, értékét. Ezeknek a kampányoknak is az egyik legerősebb tényezője lehet a **munkavállalók rendszerrel kapcsolatos véleményének és visszajelzéseinek begyűjtése**.

4. lépés: ÜNNEPLÉS!

Az első teljes folyamat lezárását ünnepeljétek meg céges szinten. Készítsetek beszámolót arról, **hogyan zajlott az első TÉR az új rendszerben**, milyen tanulságokat fogalmazhattok meg, **milyen pozitív eredményeket könyvelhettek el**.



Motiváció, együttműködés

TRÉNING 2020. 11.30.

Motívumok típusai

Elődleges motívumok
(nem tanult, fiziológiai alapú)
pl. éhség, szomjúság, sex, stb.

Általános motívumok
(nem tanult, de pszichés alapú)
pl. kíváncsiság, manipuláció,
aktívítás, szeretet.

Másodlagos motívumok
(tanult motívumok)
pl. a siker, a hatalom, a szeretet, a
biztonság és a státusz iránti igény

**Teljesítmény =
f (képesség x motiváció)**

ÉRTÉKELŐI KÉZIKÖNYV

ÚTMUTATÓ AZ ÉRTÉKELŐI
BESZÉLGETÉSEKHEZ

Tartalom

Miben segít ez a kézikönyv?
Ezt a rövid összefoglalót azért hoztuk létre, hogy egyfajta szervezőt adjon azoknak a személyeknek a szervezetben, akik tartanak értékelő vagy visszajelző beszélgetéseket.

A visszajelző beszélgetések fontos részei a teljesítményértékelési rendszerünknek, valamint jó lehetőséget teremtenek arra, hogy a vezetők kapcsolatba léphessen a beosztottjaikkal.

A kézikönyv útmutatást ad abban, hogy:

- milyen előkészületeket érdemes megtenni!
- milyen legyen a visszajelző beszélgetés felépítése
- mire érdemes odafigyelni!

Letölthető a kézikönyv a következő linken: [Kézikönyv letöltése](#)

A kézikönyv a következőkben található: [Kézikönyv letöltése](#)

1. A kezdés

Létrejön a bevezetés, hiszen itt el kell mondani, hogy a beszélgetés további hangulata. Dönti fel néhány kérdést a beszélgető partnernek: érdekli-e milyen napja volt, hogy érezte magát, stb. Ezután, válaszolhat, majd megfogalmazhat néhány kérdést arra, hogy hogyan érezte magát, hogy megértette-e a célkitűzéseket, stb. Erősen arra is felhívjuk a figyelmet, hogy ez nem egy egyoldalas beszélgetés lesz, és kéri, hogy rendszeresen kapcsolódjon a saját gondolataival, észleléseivel, megfigyeléseivel a beszélgetés során.

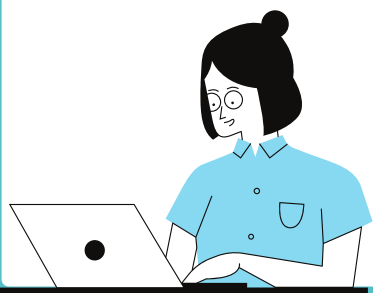
2. Az értékelési időszak eredménye

Együtt az idő, hogy átadja a beszélgetés teljesítményéről szóló eredményeket.

Néhány tipp:

- mindig az adott értékelési időszak eredményét mondja el (a két évvel ezelőtti teljesítmény bírálata pl. nem ide tartozik!)
- jól és "hosszú" teljesítmény esetén is mondja el a tényeket, mire alapozott a megfigyelés (pl. megfigyelések, visszajelzések, konkrétumok)
- Ne kezdjen a kompetenciákra vonatkozó eredményre a beszélgetés eredményével!

Mit viszek magammal ebből a leckéből?



2. RÉSZ / 2. LECKE

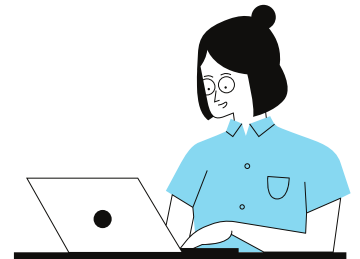
A teljesítményértékelés áttekintések: mit csinálj és mit kerülj el?

Íme néhány gyakori hiba, amelyet a vezetők elkövetnek, és tippek ezek elkerülésére. Ezek olyan gyakorlati lépések, amelyeket megtehetünk egy olyan rendszer megtervezéséhez és megvalósításához, amely azt teszi, amit szeretnénk, vagyis javítja a teljesítményt!

1. Hiba: A teljesítmény-felülvizsgálat egyirányú, felülről lefelé irányuló folyamat, amelyben a vezető az alkalmazottak viselkedésének és munkájában elért eredményeinek bírálója és zsűrije egyszerre.

Megoldás: Legyen legalább kétirányú folyamat. Adjunk lehetőséget a munkavállalónak, hogy a felettesével való találkozó előtt önértékelést írasson. Ez az írásbeli dokumentum összehasonlítható azzal, amit a felettes készít. Így a két megítélés összehasonlíthatóvá válik.

Ne feledjük: *Nem az embereket értékeljük, hanem az eredményeiket.*



2. Hiba: A felülvizsgálati folyamat coaching eszközként szolgál az alkalmazottak fejlődésében illetve kompenzációs eszközként a fizetésemelés eldöntésére.

Megoldás: A teljesítmény áttekintéseket **fejlesztéshez VAGY kompenzációhoz** is használhatjuk - de szerencsésebb nem mindkettőhöz egyszerre. Ha szeretnénk meghatározni fejlődési irányokat a jövőbeni jobb eredmények érdekében, akkor célszerű kivenni (vagy legalább szétválasztani) a kompenzációt a folyamatból, és csak a munkára magára koncentrálni. A teljesítményértékelések megbeszélését érdemes a lehető legtávolabb időzíteni a fizetési döntések meghatározásának periódusától.

Ha ugyanazon az ülésen próbáljuk a kompenzációs döntéseket és a munkavállalók fejlesztési tervét egyszerre kommunikálni, akkor előfordulhat, hogy az anyagi juttatásokra kerül nagyobb figyelem, és a fejlesztésről való értekezés nem lesz hatékony.



3. Hiba: Az alkalmazottakat alig vagy egyáltalán nem értesítik előre az „Ítélet napjáról”.

Megoldás: Ideális esetben a teljesítménybeszélgetéseket rendszeresen, a szervezet mindenki számára jól ismert és nyilvános ütemterv szerint kell lebonyolítani.

4. Hiba: A review folyamat megpróbálja a tulajdonságokat értékelni, nem pedig a viselkedést és az eredményeket.

Megoldás: Ez az egyik leggyakoribb hiba, amelyet a teljesítmény-áttekintő űrlapokon lehet látni - megpróbálják értékelni a személyes tulajdonságokat, mint például a motiváció, a lelkiismeretesség, a hozzáállás és így tovább. A tulajdonságokkal az a probléma, hogy szubjektívek - szinte lehetetlen tisztességesen, elfogultság nélkül értékelni őket.

2. RÉSZ / 2. LECKE

5. Hiba: Az értékelés évente egyszeri esemény, amelyet mindenki megpróbál a lehető leggyorsabban átvészelni, mert a főnökök és az alkalmazottak számára egyaránt fájdalmas.

Megoldás: A teljesítmény értékelésének elsődleges célja annak javítása. Ezért a coaching beszélgetések értelmes rendszerét célszerű megtervezni, amelyet az emberek örömmel fogadnak, hasznosnak és értékesnek tartanak. Az alkalmazottaknak rendszeres visszajelzésre van szükségük arról, hogyan teljesítenek - mit csinálnak jól és mit kell javítani. Ha évente egyszer történik meg a teljesítményükre való visszajelzés, akkor ez nem tud maradéktalanul megvalósulni. Tervezzünk egy egyszerű, könnyen használható rendszert, amely egész évben kétirányú beszélgetésekre ösztönzi a vezetőket és alkalmazottakat.

6. Hiba: Nem történik meg az okok vizsgálata, amelyek a munkavállalók munkateljesítmény-problémáit megalapozzák.

Megoldás: Az emberek ok nélkül nem teljesítenek gyengén. Mindig vannak okai - de soha nem fogjuk megtudni, melyek ezek az okok, ha nem alakítjuk a felülvizsgálati folyamatokat kétirányúvá, támogatásokkal és coachinggal egybekötve, amely során mindkét fél ugyanazon célra összpontosítva - a lehető legjobb munkát végzi.

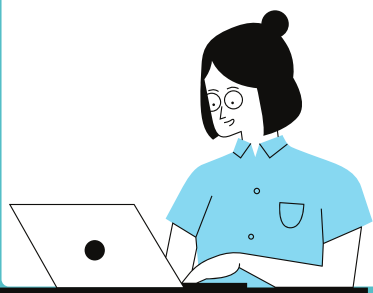


7. Hiba: A teljesítményértékelés végén nincs utánkövetésre alkalmas cselekvési terv.

Megoldás: A teljesítmény-áttekintő beszélgetés során a következőt kell megvitatni: „Mi a következő lépés?” Milyen lépéseket kell tennie a munkavállalónak annak biztosítására, hogy a fejlesztendő területek valóban javuljanak? És milyen támogatásra van szüksége az alkalmazottnak a felettestől, hogy ez megvalósuljon? **A cselekvési terv tökéletes eleme a hatékony teljesítmény-felülvizsgálati beszélgetés lezárásának.** Ne bonyolítsuk túl: Három vagy négy következő lépés nagyon jó. Ne feledjük, hogy ez a coaching folyamat következő ciklusának kezdete: fókuszáljunk a jövőre, legyünk pozitívak és gyakorlatiasak!

Forrás <https://www.amanet.org/articles/the-dos-and-donts-of-performance-reviews/>

Mit viszek magammal ebből a leckéből?



Hogyan motivál a TÉR?

A motiváció az a folyamat, amely energiával látja el az alkalmazottakat és ösztönzi őket céljaik elérésére. A jól megtervezett és jól végrehajtott teljesítményértékeléseknek erős motivációs hatása van. Az értékelések képesek motiválni a munkavállalókat, mivel számos, egymással összefüggő juttatást nyújtanak:

- **Bemutatják a fejlesztés szükségességét.** Ha az alkalmazottak nem látják pontosan, hogy hogyan teljesítettek, akkor nem lehet őket motiválni semmilyen fejlesztésre.
- **Magasabb szintű pszichológiai igényeket elégítenek ki.** A kutatók továbbra is úgy találják, hogy az elismerés az egyik leghatékonyabb motivációs forma nagyszámú alkalmazott számára. Bár számos lehetséges elismerési forrást találhat a munkahelyen, a teljesítményértékelések lehetőséget nyújtanak a munkavállalók számára arra, hogy hivatalos, jelentős és tartós elismerést kapjanak vezetőjüktől.
- **Építik a személyes értéktudatot.** Amikor a vezetők időt és erőfeszítést fordítanak a teljesítmény alapos áttekintésére, elemzésére, dokumentálására és az alkalmazottakkal való megbeszélésére, a mögöttes üzenet az alkalmazottak számára az, hogy fontosak és értékesek. Ez már önmagában eléggé kifizetődő, függetlenül attól, hogy a visszajelzések pozitívak-e vagy sem.
- **Fokozzák a személyes fejlődést.** A teljesítményértékelések motiválóan hatnak azoknak az alkalmazottaknak, akik személyes tanulásukat, növekedésüket és fejlődésüket szeretnék fokozni. A visszajelzések rendkívül értékes információforrások, meglátások és eszközök, amelyek szükségesek az ilyen haladáshoz. A teljesítményértékelések hasonlóan motiváló azon alkalmazottak számára, akiknek igényei az eredményre, a célok elérésére összpontosul, és érzékelik a személyes hatékonyságot, a tiszteletet és a bizalmat.



2. RÉSZ / 3. LECKE

- **Változtathatnak az alkalmazottakon.** Amikor az alkalmazottak gyengén teljesítenek, a teljesítményértékelések biztosíthatják azt a vészjelzést, amelyre szükségük van az újrafókuszáláshoz. Ha a teljesítményértékelés során a visszajelző beszélgetés nem fegyelmező és szigorú hangvételő, akkor a munkatárs is jóval nyitottabb és figyelmesebb, hiszen tudja, hogy az ő javát és teljesítményének növelését szolgálja a beszélgetés. Ennek eredményeként a dolgozó megkérdőjelezhető teljesítményével kapcsolatos észrevételek kiváló eséllyel hallgató fülekre találnak és ez későbbi cselekvést generálhatnak.



- **Növelik az elégedettséget.** Amikor a teljesítményértékelések kielégítik az alkalmazottak igényeit olyan területeken, mint az elismerés megszerzése, az eredmény és kompetencia érzékelése, a növekedés megtapasztalása és a célok teljesítése, akkor ők is hozzájárulnak a munkavállalók munkával való elégedettségéhez. Ha az alkalmazottak elégedettek, az meglátszik a csökkent hiányzásokon, késéseken és fluktuáción.

Forrás <https://www.dummies.com/business/human-resources/employee-relations/how-to-use-performance-appraisals-to-motivate-employees/>

Mit viszek magammal ebből a leckéből?

