



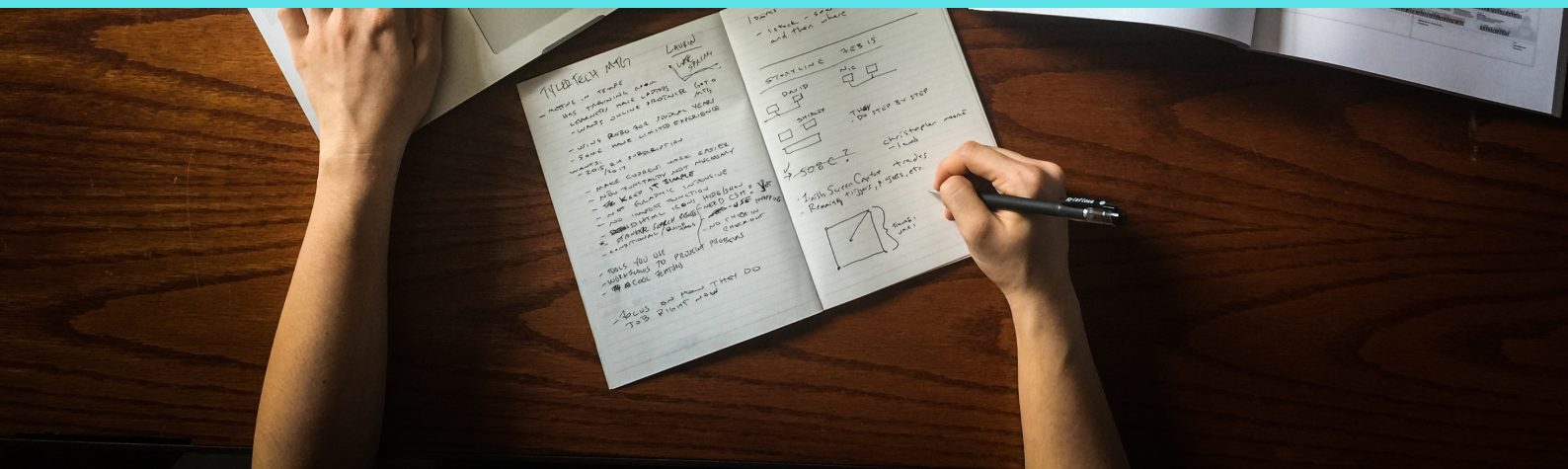
Teljesítményértékelés a gyakorlatban

KURZUSFÜZET





1. RÉSZ



1. Lecke: Esettanulmány

Milyen lett az új rendszer?

Forrás: <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>

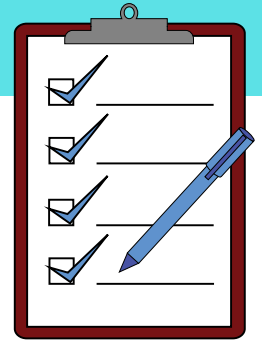
A Deloitte elképzelése szerint először fontos azt tisztázni, hogy a teljesítmény menedzsmentnek valójában mi a célja a szervezetükben. **Három** célt határoztak meg:

- felismerni
- tisztán látni
- folyamatossá tenni

Az első cél elérése nem nehéz feladat, hiszen egy teljesítményértékelő rendszer önmagában is képes felismerni a teljesítményt.

A második cél, hogy tisztán lássák a teljesítményt azt feltételezi, hogy jól mérik azt. A Deloittnál a több ember általi véleménykérés helyett (mint pl.: 360-fokos értékelés) a közvetlen csapatvezetőt kérdezik, de máshogyan. Miután az emberek hajlamosak mások képességeinek következtelen értékelésére, ezért az egyéni szintű teljesítmény vizsgálatához a képességek értékelése helyett, az adott emberrel kapcsolatos jövőbeli terveit kérdezik meg a csapatvezetőktől minden projekt végén, vagy negyedévente.

1. RÉSZ / 1. LECKE



A következő négy jövő-orientált állítás mentén kell döntenie a vezetőknek:

"Az adott személy teljesítményének az ismeretében, ha az én pénzem lenne, akkor a lehető legmagasabb kompenzációs emelést és jutalmat ítélném meg neki.

(1="határozottan egyetértek"-5="határozottan nem értek egyet")

Az adott személy teljesítményének az ismeretében, mindig azt szeretném, ha a csapatomban lenne.

(1="határozottan egyetértek"-5="határozottan nem értek egyet")

Ez a személy kockázatos lehet az alacsony teljesítmény szempontjából.

("igen-nem")

Ez a személy készen áll az előléptetésre.

("igen-nem")

Amikor ezeket az adatpontokat egy év alatt összesítik, mindegyiket egy adott projekt időtartamának megfelelően **súlyozzák**, ezáltal gazdag információs áramlatot hoznak létre a vezetőknek arról, hogy mit is tehetnek- legyen szó akár utódlástervezésről, fejlesztési utak megszervezéséről, vagy teljesítmény-minta elemzésről.

Negyedévente a szervezet vezetői felhasználhatják az új adatokat az alkalmazottak (például az előléptetésre jogosultak vagy a kritikus készségekkel rendelkezők) megcélzott részének áttekintésére, és megvitathatják, hogy a Deloitte milyen lépéseket tehet az adott csoport fejlesztésére.

1. RÉSZ / 1. LECKE

Ezen következetes és kvantitatív adatok mellett, ha kompenzációról van szó, néhány **kvalitatív** adatot is érdemes figyelembe venni, például az adott év projektfeladatainak nehézségeit és a formális projekteken kívüli egyéb hozzájárulásokat a szervezethez.

Így összességében az előbb felsorolt adatok a kompenzáció kialakításának a kiindulópontjai lesznek, nem végpontok. Ez a módszer lehetővé teszi számukra, hogy gyorsan rögzítsék a teljesítményt egyetlen időpillanatban. **Ezt teljesítmény-pillanatképnek nevezik.**

Ugyanakkor feltették a kérdést: nagyszerű mérni és jutalmazni a teljesítményt, de nem lenne jobb mégis javítani rajta?

A következő célnak a Deloitte tehát a **teljesítmény fokozását** tűzte ki. Ehhez a teljesítmény pillanatképének mérése helyett, egy olyan eszközt kell biztosítani a vezetőség számára, ami lehetővé teszi az erősödést.

Kutatásaik alapján a legjobb vezetői technikák közé sorolják a **csapattagok rendszeres bejelentkezését** a rövidtávú projektekkel kapcsolatban.

Ezek a rövid beszélgetések lehetővé teszik a vezetők számára, hogy meghatározzák az elkövetkező hét elvárásait, áttekinthessék a prioritásokat, hozzászólhassanak a közelmúlt munkájához, és korrekciókkal, coachinggal vagy fontos új információkkal szolgáljanak.



1. RÉSZ / 1. LECKE

Mindkét fél támogatása érdekében ezekben a beszélgetésekben, a rendszerükön keresztül az egyes tagok egy önértékelési eszköz segítségével megérthetik és feltárhatják erősségeiket, majd bemutathatják ezeket az erősségeket csapattársaiknak, csoportvezetőjüknek és a szervezet többi tagjának. Ez két okból fontos:

Először is, az emberek erősségei ma a legmagasabb teljesítményt és a holt napi teljesítmény legnagyobb javulását eredményezik, ezért megérdemlik, hogy középpontba legyenek állítva

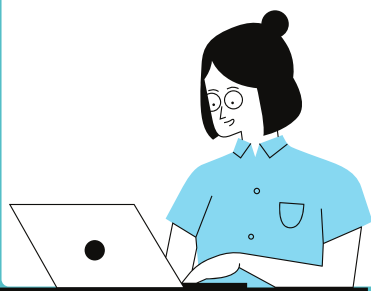
Másodszorban, ha rendszerük gyakori (heti!) használatát szeretnék elérni, akkor arra, mint fogyasztói technológiára kell tekinteni- vagyis, hogy egyszerű, gyors és mindenekelőtt vonzó legyen a használata.

Itt tartanak tehát ma: a teljesítménymenedzsment megalapozásaként három célt határoztak meg a teljesítmény felismerése, annak megfelelő vizsgálata és a fejlesztése érdekében:

- **az éves kompenzációs döntés**
- **a negyedéves vagy projektenkénti teljesítmény-pillanatkép meghatározása**
- **heti bejelentkezés**

De egy kérdés újra és újra felmerült, mégpedig **az átláthatóság kérdése**: ha mindenki teljesítményét folyamatosan rögzítik, akkor a munkavállalók szeretnék megismerni, mit állapított meg róluk a szervezet, és másokhoz képest hol tartanak. Arra a kérdésre még ők sem találták meg a választ, hogyan tegyék transzparensé a teljesítményértékelés eredményeket, mit osszanak meg a munkavállalókról egymás között.

Mit viszek magammal ebből a leckéből?



Teljesítménymenedzsment a nagyvilágban

Adobe

Az Adobe az elsők között döntött úgy, hogy eltörli az éves értékeléseket és rangsorolásokat. Ehelyett egy folyamatos visszajelzésre építő, viszonylag kötetlen folyamatot igyekeztek bevezetni: rendszeres "check-in"-eket iktattak be, ahol a menagerek és a munkavállalókkal leülnek és megbeszélik az elvárásokat, aggodalmakat, visszajelzéseket. Ezeknek a "check-in"-eknek nincsenek különösebb megkötései, nincsenek dokumentumok, amelyeket ki kellene tölteni, és nincsenek különleges technológiák se, amiket bevonnának. A "check-in"-ek lényege, hogy coaching szemléletű beszélgetések során a munkavállalót folyamatosan biztosítsák arról, mi a manager elvárása és hogyan halad ezen az úton.

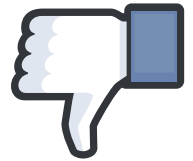
Évente egyszer a menagereknek lehetőségük van módosítani a munkavállalók javadalmazását. Sokkal nagyobb jogkört kapnak az anyagiak elosztására és jutalmazásokra is, valamint különböző tréningek és szerepjátékok által megtanítják őket a visszajelzés megfelelő folyamatára, a nehéz üzenetek átadására. Az Adobe-nál úgy látják, a folyamatos kapcsolat és a formális értékelés elhagyása miatt a munkavállalók a tényleges teljesítményükért kapják meg a jutalmat.



Teljesítménymenedzsment a nagyvilágban

Facebook

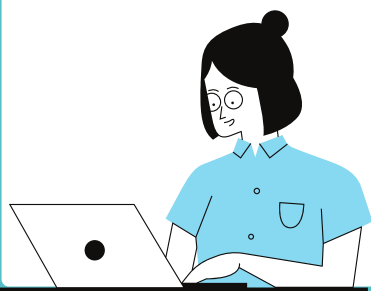
A Facebook-nál évi kétszer van teljesítményértékelés, januárban és júliusban. Egy kéthetes folyamat során az ún. "Performance Summary Cycle", azaz egy teljesítmény összefoglaló kör zajlik le: minden munkavállaló bead egy önértékelést, kér visszajelzést 4-5 peertől, valamint megírja a manageri visszajelzését is. Eközben a managerek és vezetők pedig összeülnek és az elmúlt 6 hónap eseményei és eredményei alapján meghatároznak egy mércét a teljesítmény szempontjából.



A mérések során 4 tényezőt vizsgálnak: döntési képesség, munkavégzés minősége, kockázatvállalás, tanulási képesség. A folyamat során a menedzsereknek minden visszajelzést kötelezően el kell olvasniuk és figyelembe kell venniük (kalibráció), és ezek alapján kell döntenüik a premizálásról.

A Facebook teljesítményértékelési rendszerével sokan nem értenek egyet, hiszen az anyagi juttatása egy munkavállalónak leginkább mások véleményén múlik. Sokszor többet jelent az, kivel mennyire tudnak és szeretnek együtt dolgozni, mint a tényleges teljesítmény. Ez a szervezeti kultúrában is megmutatkozik, jellemző a konfrontáció kerülés és a kevésbé őszinte szociális kapcsolatok.

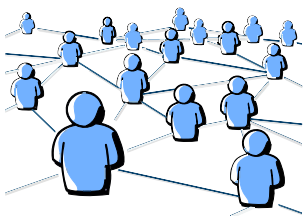
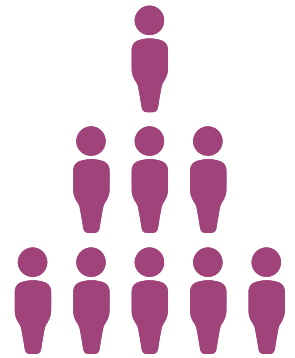
Mit viszek magammal ebből a leckéből?



Teljesítménymenedzsment egy agilis szervezetnél

Mi is az az agilis szervezet?

Az elsősorban stabilitásra tervezett „hagyományos” szervezetek egy statikus és **struktúráisan meghatározott hierarchiát** foglalnak magukban. A célok és a döntéshozatali jogok lefelé áramlanak, a leghatalmasabb irányító testületek állnak a csúcson. Ezek a szervezetek lineáris tervezés és ellenőrzés révén működnek. Bár egy ilyen szerkezet erős lehet, gyakran **merev és lassú**.



Ezzel szemben agilis szervezetek a **stabilitásra** és a **dinamizmusra** vannak megtervezve. Csapatok **hálózatából** állnak, amelyeket gyors tanulás és döntési ciklus jellemez, mindezt a technológia és egy erőteljes közös cél teszi lehetővé, ezáltal értéket teremtve a résztvevők számára. Az ilyen agilis működési modellek által a stratégia, a struktúra, a folyamatok, az emberek és a technológia gyors és hatékony átalakítása valósulhat meg.

1. RÉSZ / 3. LECKE

Az agilis szervezeteket 5 védjegy jellemzi, amelyek a teljesítménymenedzsment szempontjából is nagy jelentőséggel bírnak.

Védjegy



Az „északi csillag” az egész szervezetben megtestesül



Felhatalmazott csapatok hálózata



Gyors döntési és tanulási ciklusok



Agilis, dinamikus és motivált emberek



Új generációs, fejlett technológia

A hagyományos teljesítménymenedzsmentet érintő változások

A vezetés tág irányt és prioritásokat határoz meg, amelyekkel szemben a csapatok meghatározzák saját céljaikat, ütemben ismétlődve

Lapos szervezeti felépítés korlátozott hierarchiával és középvezetés nélkül
Felhatalmazott és autonóm csapatok, végpontok közötti elszámoltathatósággal és egyértelmű céllal

Kockázatvállalás és gyors tanulás ösztönzése, a kudarctól való félelem csökkentése
Folyamatos emberfejlesztés, amelynek célja a teljesítmény szintjének javítása

Agilis munkamódszert támogató kultúra,
Szaktudás fejlesztése

A teljesítménymenedzsment lényegében nem különbözik, de a technológiai háttér mögöttes fejlettebb

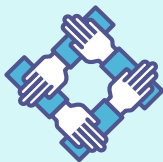
1. RÉSZ / 3. LECKE

Az agilis szervezeteknek mindhárom alapvető teljesítménymenedzsment gyakorlatot át kell alakítaniuk, hogy saját rendszerükben is működőképesé váljanak

Teljesítménymenedzsment gyakorlatok

Mit tehetnek az agilis szervezetek?

A célok összekapcsolása az üzleti prioritásokkal



Mutassák be a csapat célkitűzéseit az egyéni célok mellett (vagy helyett), csapatszinten tűzzék ki a célokat, gyakran beszéljék meg az eredményeket, teremtsék meg a célok és a teljesítmény transzparenciáját és átláthatóságát

A vezetők coaching képzésére való beruházás



Tisztázzák a vezetők szerepét a fejlesztésben és az értékelésben, a folyamatos visszajelzésekre és a folyamatos fejlesztési beszélgetésekre összpontosítsanak, gyakran gyűjtsenek több forrásból származó bemenetet a teljesítmény értékelésekor

A következmények differenciálása



Differenciálják az egyéni hozzájárulást a csapat teljesítményéhez a kívánt értékek, gondolkodásmód és viselkedés alapján, fektessék a hangsúlyt a belső motivációra és a nem a külső jutalmakra

Mit viszek magammal ebből a leckéből?

