

DR. JUHÁSZ CSILLA*

Fogyatékos személyek teljesítményértékelésének gyakorlata

SUMMARY

Performance management is one of the most important fields of management. For the evaluation of it, I have worked out a questionnaire. With the help of the questionnaire I intended to ask about the importance and method of performance evaluation.

Based on my examinations I found, that in managers opinions the best way to appraisal disabled person was the individual appraisal. This result is not a surprise, because of disabled persons.

Because of the managers' practise there was a difference in opinions. But in theirs opinion the most important possibility was the individual appraisal too. It is nonsense to expect self appraisal from a mentally handicapped person. Examinations show that organizations mainly apply traditional systems and think by the traditional aspect.

1. BEVEZETÉS

A teljesítményértékelés egy szervezet életében kétféle szerepet tölthet be. Az egyik esetben a teljesítménymenedzsment szerepe a stratégia közvetítése, lebontása, számonkérése. Ez a felfogás a javadalmazási rendszeren keresztül a teljesítményértékelés és a fizetési rendszer kapcsolatát hangsúlyozza. A szervezeti stratégia a környezeti tényezők elemzésén alapul, meghatározza a stratégiához az ideális szerepeket és az ezekhez tartozó magatartásformákat, eredményterületeket. Ezek az ideális magatartásformák elsajátíthatók képzéssel és munka közbeni tanulóssal, de az is megoldás, ha megkeresik, és magukhoz vonzzák azokat a munkavállalókat, akik már rendelkeznek ezekkel, a képességekkel. Ennek az értékelési rendszernek tehát a feladata, hogy a tanulást motiválja, a gyorsan tanulókat megtalmozza, a megtanult magatartásformákat erősítse. A másik esetben a teljesítménymenedzsment az alkalmazkodás eszköze. Szerves része a stratégia kialakításának és végrehajtásának, szorosan kapcsolódik a munkaerő belső áramlásának részrendszereihez (kiválasztás, karriermenedzsment), képzéssel, és fejlesztéssel, hatással van a munkavégzési rendszerekre is. Itt a fizetési rendszernek utólagos és megerősítő szerepe van. (Takács, 1999)

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz a teljesítménymenedzsment egy értékelés a dolgozó munkájáról, teljesítményéről. A vezetők tulajdonképpen folyamatosan értékelik beosztottjaikat, ez azonban informális értékelés. A humán erőforrás menedzsment által használt teljesítményértékelés azonban ún. formális értékelés, azaz egy szisztematikus, uniformizált eljárási mód. Tartalmát, elkészítését, módszereit és feltételeit írásos szabályok rögzítik. (Gulyás, 2006)

A pszichológia számos területen nyújt segítséget, támogatást a vezetőknek, ha azok szükségesnek tartják és igénybe veszik. Az alkalmasság az egyén és a pálya, munkakör a potenciális, a beválás pedig a tényleges, valóságos megfelelést jelenti. A különböző zavaró tényezők miatt (pl. szervezeti lehetőségek korlátozottsága, szervezeti kultúra, vezetési stílus stb.) gyakran előfordul, hogy még az egyébként alkalmas ember sem válik be. A beválás vizsgálatoknak, a megfelelően objektív és kellőképpen megalapozott teljesítményértékeléseken, minősítéseken kell alapulnia. (Berde, 2007)

* Egyetemi adjunktus – DE AMTC, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Vezetési és Munkatudományi Tanszék, Debrecen.

2. A TELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉSE

A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőknek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. (Nagy–Dienesné–Pakurár, 2003) Kelly (1993) véleménye szerint, befolyásol a munka, feladat rutinjellege és az alkalmazottak jellemzői. Mások összefüggést fedeztek fel az üzleti stratégia és az azokat támogató teljesítményértékelési eljárások között. Nincs olyan egyedülálló értékelési technika amely kielégítene minden felmerülő igényt, ezért a szervezetek a saját értékelési céljaiknak megfelelően állítják össze a technikák kombinálásával a saját űrlapjaikat. (Karoliny Mné, 2004)

Papp (1992) szerint a siker fokmérője a teljesítmény, hiszen egy szervezet vagy vállalat minél sikeresebb, feltételezhető, hogy az ott dolgozók is a siker mértékének megfelelő teljesítményt nyújtottak. Természetes, hogy egy szervezet teljesítményét az ott dolgozók „állítják elő”, rajtuk múlik, és tőlük függ.

A pszichológia számos területen nyújt segítséget, támogatást a vezetőknek, ha azok szükségesnek tartják és igénybe veszik. Az alkalmasság az egyén és a pálya, munkakör a potenciális, a beválás pedig a tényleges, valóságos megfelelést jelenti. A különböző zavaró tényezők miatt (pl. szervezeti lehetőségek korlátozottsága, szervezeti kultúra, vezetési stílus stb.) gyakran előfordul, hogy még az egyébként alkalmas ember sem válik be. A beválás vizsgálatoknak, a megfelelően objektív és kellőképpen megalapozott teljesítményértékeléseken, minősítéseken kell alapulnia.

A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőknek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. (Dienesné, 2003)

A jelenlegi változás irányai a következők: a minősítés a korábbiaknál kevesebb célra és ezen belül sokkal inkább a „puhább” célokra összpontosul (pl. személyiségfejlesztés); a minősítés fő célja a feladatok és meghatározott más fontos szempontok értékelése; erőteljesebben igazodnak a szempontok a dolgozók alkalmazási feltételeihez, másként minősítik pl. a külső szolgálati helyeken dolgozókat, a képzésre javasoltakat, a vezető beosztásúakat, stb.; a korábbiaknál nagyobb szerepet kapnak a személyes megbeszélések (a kérdőívek kizárólagosságát megtörve); az értékelési folyamat nem korlátozódik az előljáró szubjektív véleményeire, gyakran erre felkészült értékelő központ (Assessment Center) tárja fel a potenciális teljesítményeket.

A jelenlegi minősítési gyakorlat a korábbi formalizált módszerek jó részét megtartja, elsősorban a mérhető teljesítmények osztályozása, súlyozása körében, alapvetően a rövidebb értékelési ciklusok eredményeit áttekintve. A munkatársak besorolásait, teljesítményeik rangsorát lehet ilyen módon értékelni. Célszerű változtatni ebben a bevált értékelési körben is, pl. olyan módon, hogy a vezető csak keretként fogadja el a kapott űrlapokat, a minősítést a lehető legkövetlenebb formában végzi. Ezután tehát nem az írásos kérdésekre adott válasz, hanem a személyes megbeszélés a döntő értékelési alap. Nem az a fő cél, hogy előírt időközönként formálisan teljesüljenek a minősítés papírmunkái, hanem az, hogy a beszélgetésben

résztevők számára kölcsönösen hasznosítható eredményeket érjenek el. A dolgozók helyett egyre gyakrabban irányul a minősítés az előírt feladatokra, megvalósítandó célokra.

A célok megvalósítását a vezetők az elfogadott ellenőrzési eljárásokkal kísérik figyelemmel. Az értékelés, minősítés végső soron arra irányul, hogy a kölcsönösen megállapított célok milyen mértékben teljesültek. Ez az értékelés alkalmas a célok dinamikus kezelésére is, vagyis a vállalat és a személyek mindenkori helyzetéhez igazíthatók az elvárt teljesítmények. A korábbi merev szervezési és vezetési koncepció újjal történő felváltását segítik az ilyen értékelések.

2.1. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FORMÁI

A dolgozók alapvető igényei közé tartozik a teljesítményükről szóló rendszeres visszajelzés, mégis sokhelyütt ez az igény kielégítetlen marad. Különösen fontos a visszajelzés a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében. Az értékelés hiánya a munkával való elégedetlenség legelterjedtebb oka. A vállalatoknak érdemes kifejleszteniük olyan értékelési rendszert, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalmasban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvoslásához.

A teljesítményértékelés lehet: formális és informális. A formális teljesítményértékelés olyan eljárás, melynek segítségével rendszeresen – meghatározott időközönként – és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. A teljesítményt a tágabb környezeti rendszer kihívásaihoz történő alkalmazkodás minősége fejezi ki. A szervezet sikeressége, eredményessége az, ami alapján a szervezeti egységek, csoportok és az egyes munkakörökben tevékenykedő egyének hozzájárulása értékelődik. Az egyéni teljesítményértékelésnél (és az e folyamat részét képező munka- és magatartás értékelésnél) az egyén szintjén értékelünk, de ez alapján következtetni lehet a csoport, illetve a szervezet teljesítményszintjére is. A teljesítményértékelés nem más, mint visszacsatolás. A visszacsatolás és az értékelés (vagy annak hiánya) nagyon fontos szerepet tölt be az ember életében.

Informális teljesítményértékelés a vezető érzése szerint kívánatos értékelési mód (dicséret, szidás, büntetés, jutalmazás). Nagy hátránya, hogy a formális értékeléssel szemben nem ad lehetőséget a felülvizsgálatra, lehet, hogy nem tudatos. Egy vezető nem képes elvégezni az egész szervezetre vonatkozó értékelést.

A teljesítménymenedzsment rendszer arra törekszik, hogy a szervezet tagjai az elérendő célokat azonosan értelmezzék, és a szükséges támogatással az egyéneket, csoportokat és a szervezetet képessé tegye a célok elérésére. A rendszer két alapfeltevésen nyugszik. Az első szerint az emberek minden tőlük telhetőt megtesznek a célok elérése érdekében, ha részt vettek e célok kialakításában, tudják és értik, hogy mit várnak el tőlük. A másik feltevés szerint a célok elérése az egyének és csoportok képességén, a vezetői támogatáson és a szervezeti folyamatok, erőforrások és rendszerek minőségén múlik.

A teljesítményértékeléssel elérhető célok: A jó értékelés rendszer alapcélja a teljesítmény megerősítése, de hozzájárulhat még az alábbi szervezeti célokhoz is:

- egyéni képzési igények megállapítása
- egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása
- az alkalmazott helyzetének és fejlődésének megismerése
- adatszolgáltatás a munkaerő-tervezés számára
- információk biztosítása az előléptetési célokhoz, utódlási tervekhez
- munkaköri leírások és munkacélok áttekintése, felülvizsgálata

A célokat két nagy csoportba sorolhatjuk, úgymint értékelő célok: ellenszolgáltatás elosztás, kompenzáció, adminisztratív döntések, belső munkaerő mozgatás, kiválasztási, elhelyezési programok. És fejlesztési célok: az alkalmazottak készségeinek és motivációjának fejlesztése, teljesítmény-visszajelzés biztosítása. (Karolinyné, 2000)

Elsősorú vezetők 58%-a vallja, hogy a kiváló teljesítmény mindennél fontosabb egy cég életében, és ennek jegyében mind az előléptetések gyakorlata, mind az erkölcsi elismerés ezt tükrözi. Viszont a dolgozók 42%-a szerint a fizetésük egyáltalán nem függ az általuk nyújtott teljesítmény szintjétől (Malzeniczky, 2006).

Az értékelésnek számos előnye van, ha azt jól értelmezik és hajtják végre a szisztematikus elbírálás folyamatán belül a fizetés-felülvizsgálat, az előléptetés, az áthelyezés, a teljesítmény-visszajelzés támogatása érdekében, és ha a teljesítményjavulás kimutatása a hozzáállásban, a magatartásban és a szakmai ismeretekben bekövetkezett változás alapján történik. Ahogy azt korábban is említettük, az értékelés lehetőséget nyújt a tanácsadásra, és rámutat az egyéni fejlesztést igénylő területekre. Azonban számos potenciális probléma is felmerülhet a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, ezeket három csoportba sorolhatjuk szervezeti, kommunikációs, valamint az értékelő hibáira (McKenna–Beech (1998); Tóthné Sikora (2004)). A vezetői kommunikáció fontosságát hangsúlyozza Vántus (2006), amikor mezőgazdasági vezetőket vizsgálva kimutatta, hogy a munkavállalók teljesítmény értékelése esetében is nagy szerepe van. Pakurár–Gályász–Szabados (2005) megállapította, hogy a teljesítménymenedzsment a logisztikai integrációkban is nagy szerepet játszik.

A teljesítményértékelés a menedzsment egyik izgalmas területe, mert mint láthattuk sokféleképpen végezhető, sokféle meghatározó tényező játszik szerepet a sikerességében és sok mindennek alapját képezheti.

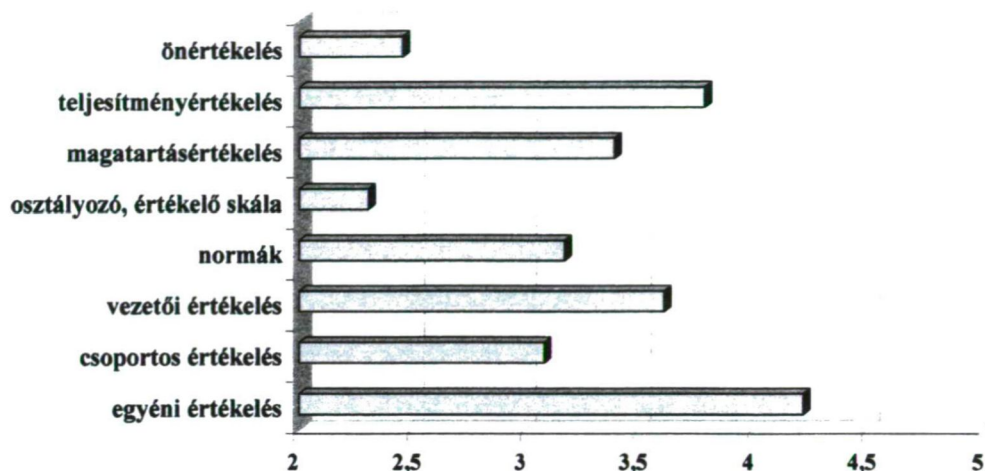
A teljesítménymenedzsment olyan tényezőket vizsgál, amelyeket „puha” tényezőknek nevezhetünk. Nagyon sok a szubjektív elem a teljesítményértékelési eljárásokban, éppen ezért nagyon nehéz a mérésük, nagyon nehéz a szubjektumot kivonni a teljesítményértékelési rendszerekből.

3. A VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A vizsgálataimat kérdezőbiztosok segítségével végeztem, akik kérdőíveket töltettek ki a megkérdezettekkel és természetesen mélyinterjúkat is végeztek. A megkérdezettek vezetőként dolgoznak olyan szervezetekben, ahol legalább két vezetői szint adott. A kérdőívek jelen esetben zártkérdéseket tartalmaztak. Az értékelést egy egytől ötig terjedő skálán végezték el a megkérdezettek, ahol az egyes a legkisebb jelentőséggel bír, míg az ötös a legjelentősebb, a legfontosabb vagy legmeghatározóbb tényezőt illette. A kérdőíven az alábbi tényezők szerepeltek: önértékelés, teljesítményértékelés, magatartásértékelés, osztályozó értékelő skála, normák, vezetői értékelés, csoportos értékelés.

Kutatásomban fogyatékos munkavállalókat foglalkoztató szervezetek vezetőit kérdeztem meg a tapasztalataikról, többek között a beosztottaik teljesítményértékelésével kapcsolatban. Az interjúk alanyai minden esetben személyes tapasztalatokkal rendelkeznek a fogyatékos munkavállalók foglalkoztatásáról. A teljesítményértékelési módszerek alkalmazhatóságát minősítettük a megkérdezettekkel fogyatékos munkavállalók esetében.

A megkérdezettek véleményét a tényezőkről 2,5 pontérték alatt a legkisebb jelentőségűnek, 2,51 és 3,5 között közepes hatékonyságúnak, 3,51 felett a leghatékonyabbnak vettem.



1. ábra. Teljesítményértékelési módszerek alkalmazhatóságának vezetői megítélése fogyatékos munkavállalók esetében (Forrás: saját vizsgálatok)

Ahogy az, az 1. ábrán jól látszik a megkérdezett vezetők a tényezőket a rendelkezésükre álló egytől ötig terjedő skálán 2,3 és 4,2-es értékek között minősítették. Általánosságban elmondható, hogy a vizsgálatban résztvevők az egyéni értékelést, a teljesítményértékelést és a vezetői értékelést minősítették a legfontosabb tényezőknek. Főleg fogyatékos személyek esetében fontos az, hogy azokat egyénenként értékeljék. Tudhassák az értékeltek, hol kell, lehet fejlődniük.

Természetesen a személy teljesítményét és nem a magatartását kell értékelni, ezzel magyarázható az eredmény.

A vezetői értékelés elengedhetetlen, mert általában a fogyatékos személyek jobban fejleszthetők, ha a vezető egyénileg értékeli.

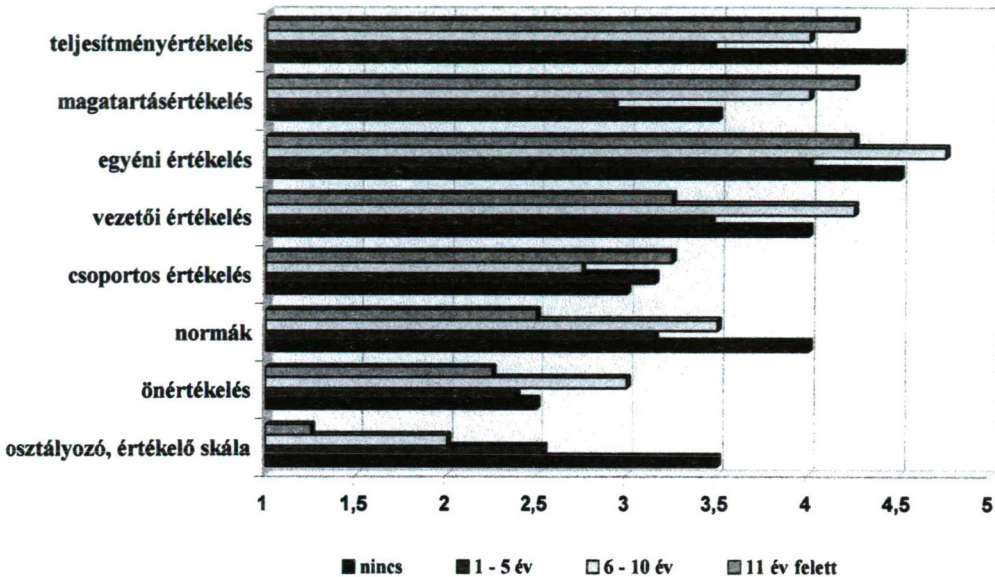
A legkevésbé eredményesnek tartott tényezők közül a skálák alkalmazása és az önértékelés 2,5-es alatti pontértékeket kaptak. Az önértékelésről kapott eredmények megfelelnek az előre elvártaknak, mert egy fogyatékos munkavállaló sokszor nem is lenne képes a saját teljesítményét megítélni.

A megadott tényezőkből közepes fontosságúaknak minősültek a magatartásértékelés, a normák és a csoportos értékelés. A tényezők jelentősége másokhoz viszonyítva nem annyira meghatározó, de nem elhanyagolható jelentőségűek.

A vizsgálat alanyainak fogyatékosokkal kapcsolatos gyakorlata alapján készített vizsgálatok eredményeit mutatja be a 2. ábra.

Ahogy az az ábrán is jól látható a legnagyobb gyakorlattal (több mint tíz év) rendelkező csoport a tényezőket általában a legkisebb értékekkel látta el, mint a többi csoport, a magatartásértékelés és a csoportos értékelés kivételével. Vélhetően ezt a lehetőséget ítélik, tapasztalataik alapján, a leghasználhatóbbaknak.

A legkisebb gyakorlattal rendelkező csoport a többiektől nagyobb jelentőségűnek találja az osztályozó, értékelő skálák alkalmazását. Talán a kevés tapasztalat mondatta velük, vagy megpróbálnak objektívebb értékelési módokat találni. Ugyanígy vélekednek a nyújtott teljesítmény-, és a magatartásértékelésről is.



2. ábra. Teljesítményértékelési módszerek alkalmazhatóságának, a különböző gyakorlati rendelkező vezetők szerinti, megítélése fogyatékos munkavállalóknál
(Forrás: saját vizsgálatok)

5. ÖSSZEĞZÉS

A vezetők az interjúk alapján egyöntetűen azt állították, hogy a fogyatékos munkavállalóknak fontosabb a teljesítmény visszajelzés, mint az egészséges munkavállalóknak. Ha a fogyatékos személynek való munkakört megfelelő gondossággal állítják össze, a munkában nyújtott teljesítményt az egészségesekhez hasonló kritériumok alapján kell értékelni. Tehát a teljesítményértékelés alapja az aprólékosan, alaposan, körültekintően összeállított munkakör és munkaköri leírás.

A vezetők egyhangúlag az egyéni teljesítményértékelési módot jelölték a legfontosabb lehetőségnek, ami a fogyatékos munkavállalókról lévén szó nem is különösebben meglepő eredménynek tekinthető.

A vizsgálatok azt mutatják, hogy a szervezetek a hagyományos rendszereket alkalmazzák, hagyományos szemlélet szerint gondolkodnak. Okaként a modern rendszerek ismeretlensége hozható fel, vagy az is talán, hogy a valahogy működő rendszerre már nem kell költeni, de nem is kell félni az újdonságtól, nem kell legyőzni a beosztottak ellenérzéseit sem.

Irodalomjegyzék

- Berde Cs. (2007): Csoportmenedzsment. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Szerk.: Berde Cs.–Dajnoki K. Debreceni Campus Kht. Debrecen, 77–85. p.
- Dienesné K. E. (2003): Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen.
- Gulyás L. (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press, Szeged.
- Karoliny M.-né (2000): Teljesítményértékelés. In: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Szerk.: Elbert, N.–Karoliny M.-né–Farkas F.–Poór J. KJK Kerszöv, Budapest, 253–279. p.
- Kelly, A.–Grimes, T. (1993): A menedzsment elvei. ACCA Hungary, Budapest 125–137. p.

- Malzeniczky E.* (2006): Főszerepben a tehetség és teljesítmény. Munkaügyi szemle 6. 9–12.p.
- McKenna, E.–Beech, N.* (1998): Egyszerűbben Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft. Budapest, 156–187. p.
- Nagy T.–Dienesné Kovács E.–Pakurár M.* (2003): Mezőgazdasági munkaszervezés (egyetemi jegyzet) Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Pakurár M.–Gályász J.–Szabados Gy.* (2005): Clusters in agrolistics Integrated systems for agri-food production SIPA'05 Timisoara. 293–296.p.
- Papp T.* (1992): Gondolatok a humánmenedzsmentről. Vezetéstudomány 9–10. sz. 103. p.
- Takács S.* (1999): A teljesítményértékelési rendszer In: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv Üzleti Kiadó Bp. 181–238.p.
- Tóthné Sikora G.* (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Biber Kiadó, Miskolc, 242–270.p.
- Vántus A.* (2008): A dolgozói megelégedettség vizsgálata és eredményei. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, 568–574 .p.