

TDK-dolgozat

2023

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG



**Teljesítményértékelési és motivációs rendszer a ZalaZONE
Gyakornoki Program esetében**

Odonics Alexandra

Konzulens: Kovács Rita

Kézirat lezárásának dátuma: 2023.11.10.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	6
2. Elméleti háttér	10
2.1. Teljesítményértékelés múltja	10
2.2. Teljesítményértékelés fogalma és céljai	11
2.3. A munkahelyi motiváció fogalma és elméletei	14
2.4. Motiváció és a teljesítményértékelés kapcsolata	23
2.5. Szervezeti kultúra kapcsolata a motivációval	24
3. Teljesítményértékelési rendszerek	25
3.1. Teljesítményértékelés módszerei	25
3.2. Értékelési kritériumok és mutatószámok	31
3.3. Értékelési folyamat és rendszer kiépítése	33
3.4. Jutalmazás és elismerési rendszerek	34
3.5. Karrierfejlesztés és képzési lehetőségek	37
4. ZalaZONE Gyakornoki Programban alkalmazott rendszer	39
4.2. A hallgatói program aktuális teljesítményértékelési rendszere	39
4.3. A Programban alkalmazott motivációs eszközök, jutalmazási és elismerési rendszerek és képzési lehetőségek	43
5. Elemzés és eredmények	45
5.1. Adatgyűjtési módszer és eszközök	45
5.2. Kérdőív kiértékelése a ZalaZONE Gyakornoki Program hallgatóinak válaszaiból a teljesítményértékelésről és a motivációról	45
5.3. Következtetések a kérdőívvel kapcsolatosan	56
6. Az aktuális rendszer eredményeinek értékelése	57
6.1. Javaslatok a rendszer fejlesztésére és optimalizálására	57
7. Összefoglalás	63

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A ZalaZONE Gyakornoki Program szintje és a betelepült ipari partnerek	8
2. ábra: Együttműködő egyetemek	8
3. ábra: Egyén teljesítményét befolyásoló tényezők	11
4. ábra: Teljesítményértékelés céljai	13
5. ábra: Maslow szükségletpiramisa	16
6. ábra: Herzberg kéttényezős modellje	18
7. ábra: Herzberg motivációs modellje	19
8. ábra: Hunt cél-motiváció modellje	20
9. ábra: 360 fokos értékelés	26
10. ábra: 360 fokos értékelés folyamata	27
11. ábra: 360 fokos értékelés előnyei és hátrányai	27
12. ábra: Osztályozó skála példa	28
13. ábra: Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála példa	29
14. ábra: Magatartás-megfigyelő skála	30
15. ábra: Teljesítményértékelési folyamat	33
16. ábra: A szervezeti karriergondozási rendszer felépítése	38
17. ábra: A ZalaZONE Gyakornoki Program teljesítményértékelési rendszerének SWOT analízise	42
18. ábra: A ZalaZONE Gyakornoki Program régen használt motivációs skínálaja	44
19. ábra: A kérdőívet kitöltők életkorának százalékos megoszlása	46
20. ábra: A teljesítményértékelés gyakorisága a ZalaZONE Gyakornoki Programban	46
21. ábra: A visszajelzés minősége és relevanciája a duális hallgatók szerint	47
22. ábra: A teljesítményértékelés valódiságának mértéke a kérdőív alapján	48
23. ábra: A hallgatók válaszainak százalékos megoszlása arról, hogy a teljesítményértékelés milyen szinten járul hozzá a fejlődéshez és a karrierépítéshez	48
24. ábra: A duális munkavállalók elégedettsége a vállalat által alkalmazott motivációs eszközökkel a kérdőív alapján	50
25. ábra: A jó munkahely ismérvei	50
26. ábra: Kreatív munkakörnyezet a gyakornokok szerint	51
27. ábra: A feltüntetett tényezők negatív hatása a munkahelyi teljesítményre a kérdőív alapján	52

28. ábra: Tényezők, amelyek ösztönzőleg hatnak a hallgatókra a jobb eredmény elérése érdekében	53
29. ábra: Hallgatók motivációs tényezői	54
30. ábra: Vállalat motivációs eszközei	55
31. ábra: "9 box grid" modell előnyei és hátrányai	58
32. ábra: "9 box grid" modell létrehozásának lépései	58
33. ábra: Az általam készített "9 box grid" modell a ZalaZONE Gyakornoki Programra vetítve	60

1. Bevezetés

Tisztelt Olvasó!

Odonics Alexandra vagyok, a Pannon Egyetem Gazdálkodási és Menedzsment szakos végzős hallgatója Zalaegerszegen. A tudományos diákköri kutatásom tárgya a munkavállalók, azon belül pedig a duális gyakornokok teljesítményértékelése és ösztönzése, jutalmazása. Az egyetemen duális képzésben veszek részt és a ZalaZONE Ipari Park Zrt. a duális gyakorlati helyem. A HR-es munkáját segítem a vállalatnál és mivel érzékeltem, hogy a teljesítményértékelési- és a motivációs rendszer megújítása szükséges, így indokoltnak találtam ezt a témát választani és közel is áll hozzám, hiszen az egyetemről kikerülve én is HR munkakörben szeretnék elhelyezkedni.

A kutatási témám célja rávilágítani a teljesítményértékelési rendszer fontosságára, illetve megvizsgálva a különböző módszereket, utána javaslatokat tenni a ZalaZONE Gyakornoki Programnál az újításokra, hogy a későbbiekben a munkahelyemen is átgondolásra kerülhessenek a dolgozatomban megfogalmazott következtetések. Szeretném bebizonyítani, hogy egy stabil teljesítményértékelési rendszer növelheti a vállalatunk versenyképességét. Továbbá, ha ez megvan, ez alapján egy motivációs rendszer akciótervének javaslatát is felállítom, melyet a későbbiekben szintén fel tudnának használni a gyakornokok teljesítmények növeléséhez és fejlődésük ösztönzésére.

A kutatásomban az alábbi kérdésekre keresem a válaszokat:

- Mi is az a teljesítményértékelési- és motivációs rendszer és miért fontos?
- Hatékonyabbak-e azok a vállalatok, akiknek stabil teljesítményértékelési- és motivációs rendszerük van?
- Szükség van-e az újításra a ZalaZONE Gyakornoki Programnál?
- Melyik módszer a legideálisabb a vállalat számára?
- Hogyan kapcsolódhat a teljesítményértékelés a vállalati stratégiához?
- Milyen juttatás/ kompenzáció/ eszköz jelentene duális hallgatók motivációt, amely ösztönzőleg hatna rájuk egy jobb eredmény elérése érdekében a munkahelyen?
- A coaching és a visszajelzési kultúra hogyan segíthet a vezetőnek a munkavállalók megtartásában, ösztönzésében?

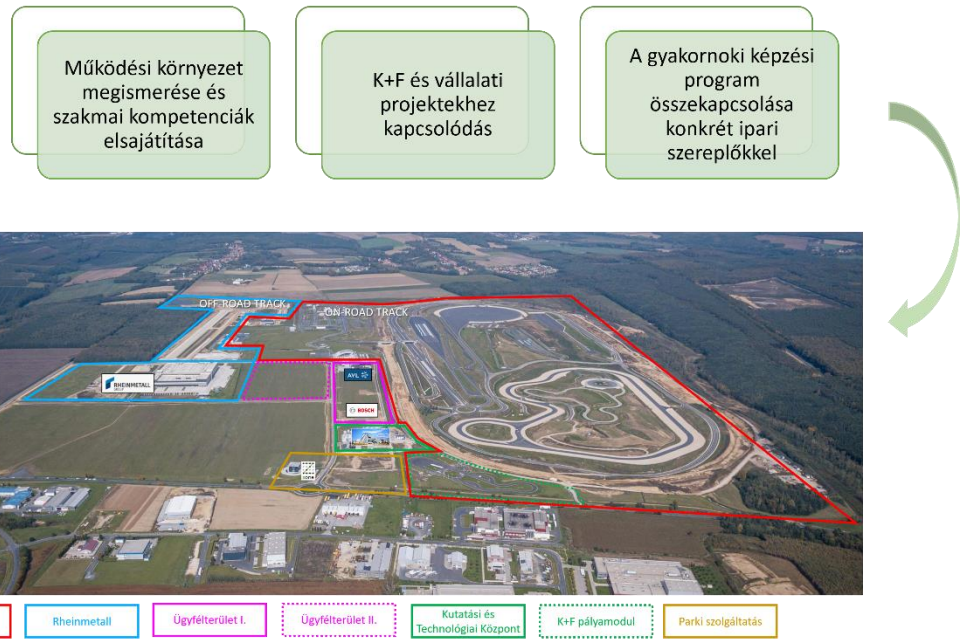
➤ Milyen javaslatokat tennék az újragondoláshoz?

Az üzleti élet folyamatos változása és fejlődése következtében a teljesítményértékelési- és motivációs rendszer a mai világban kiemelkedően fontos szerepet játszik minden vállalat és intézmény életében. Nagy befolyással van a jövedelmezőségre, a fluktuációra, a vállalati kultúrára, növeli a cég hatékonyságát, hiszen az egyéni és a vállalati stratégiai célkitűzések ezáltal összekapcsolódnak. A munkavállalók motivációja szintén pozitív eredményeket hoz a vállalat számára, ezért fontos, hogy jutalmazva legyenek és ez befolyásolja a viselkedésüket, illetve ettől függ a jó szakemberek megszerzése és megtartása. A vállalat jövőjében kulcsszerepet tölt be az értékelés és a jutalmazás, hiszen a cél eléréséhez nagyban hozzájárul.

A ZalaZONE Ipari Park Zrt. 2020. július 28-án került megalapításra, mint az általa megvalósítandó projekthez szükséges épületet és tesztkörnyezetet létrehozó gazdasági társaság. A ZalaZONE Ipari Park Zrt. fő tevékenysége saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése, melynek részeként 2020. december 17-én megkezdte a zalaegerszegi hadiipari jármű gyártó, tesztelő és fejlesztő bázis létrehozását. A Társaság elsődlegesen a beruházást megvalósítandó projektcéggént, másodsorban az ipari parkot fejlesztő Társaságként működik. Továbbá a célja olyan gyakornoki program megteremtése, amely magasan kvalifikált munkaerő képzéssel járul hozzá a parkban működő és a betelepülő vállalkozások erőforrás igényeinek biztosításához.¹ A gyakornoki program fókuszában az innovatív ipari és K+F környezet, a gyakorlatorientált oktatás és kompetencia fejlesztés, a tudás bővítése és az integráció áll. Az első évben, amikor bekapcsolódnak a vállalati életbe a hallgatók elsőkörben a működési környezetet kell megismerniük és a szükséges szakmai kompetenciákat elsajátítaniuk. Ezután következhet a K+F és a vállalati projektekhez való bekapcsolódás, ahol már mentori támogatás segíti a munkájukat. A végső cél a hallgatók kinevelése, hogy a végén a gyakornoki képzési program összekapcsolódjon a konkrét ipari szereplőkkel, akik betelepültek az ökoszisztémán belülre, azáltal, hogy a hallgatókat a későbbiekben integrálni lehessen ezekhez a partner cégekhez, hozzájárulva ahhoz, hogy az egyetemről kikerülve a hallgatók el tudjanak itt helyezkedni és a vállalatok számára diplomás munkaerőt biztosítani.

¹ <https://zipzrt.hu/> (letöltve: 2023.08.21.)

Szintjei:



1. ábra: A ZalaZONE Gyakornoki Program szintje és a betelepült ipari partnerek

Forrás: Saját szerkesztés

A ZalaZONE Gyakornoki Programnak jelenleg hét egyetemmel van együttműködési kapcsolata műszaki és gazdasági oldalon egyaránt. A szervezet létrejötte óta nagy hangsúlyt fektet a különböző egyetemekkel való kooperáció kialakítására, minél szorosabb együttműködések megvalósítására. Az együttműködő egyetemek listáját az alábbi ábra szemlélteti.



2. ábra: Együttműködő egyetemek

Forrás: Saját szerkesztés

A vállalat a fent látható egyetemek közül jelentős létszámban foglalkoztat hallgatókat duális képzésben, részmunkaidős szerződéssel, szakmai gyakorlatra, illetve egyéni együttműködés formájában.

Duális képzés keretein belül a Pannon Egyetem Gazdálkodási és Műszaki karával, a Széchenyi István Egyetem, a Pécsi Tudományegyetem, az Óbudai Egyetem és a Miskolci Egyetem Mérnöki Karaival állunk szerződésben. A duális képzés lényege, hogy az elméleti oktatás mellett, gyakorlati képzésben vehetnek részt a hallgatók a választott partnerszervezetnél az egyetemi éveik alatt. Minden egyetemnél más van megszabva, hogy egy évben hány napot kell teljesítenie a diákoknak a munkahelyükön. A gyakorlólhelyen töltött 7 félév (3,5 év) során a hallgatók olyan releváns munkatapasztalatot szereznek, mely által piacképes, szakmájukban képzett munkavállalókként tudnak helyt állni a munka világában.

Felsőéves (nem duális) hallgatóink műszaki egyetemekről, releváns (járműipari, autómérnöki, mechatronikai, mérnökinformatikai stb.) szakirányú tanulmányok mellett minimum heti 8, 16 vagy akár 32 órás részmunkaidős szerződések keretében műszaki munkatárs pozícióban dolgoznak a cégnél.

Minden egyetemen van egy kötelező időszak, melyet egy vállalatnál kell eltölteni szakmai gyakorlaton a diplomához. A ZalaZONE Ipari Parkot mind a hét egyetemről rendszeresen választják a hallgatók szakmai gyakorlólhelynek. A háttérmunkákat egyéb egyéni együttműködések (külön egyéni hallgatói megállapodások) által is segítik.

Azon hallgatók, akik egyetemi tanulmányaik mellett zalaegerszegi helyszínnel nem tudnak vállalni részmunkaidős szerződést, egyéb módon dolgoznak be a cégnek: TDK dolgozat, kutatási részprojektek, kijelölt egyéni projektfeladatok, diplomamunkák, célzott mérési és kutatási feladatok. Egyéni Együttműködési megállapodást olyan középiskolásokkal is kötünk, akik műszaki érdeklődésűek és várhatóan műszaki szakirányba mennének továbbtanulni.

2. Elméleti háttér

2.1. Teljesítményértékelés múltja

Sokan azt gondolják, hogy a teljesítményértékelés a modern korban kezdődött el, de inkább csak arról van szó, hogy szerepe a mai világban egyre jobban értékelődik fel. Ugyanis egészen a III. századi Kínáig, a Wei dinasztiahoz vezethető vissza. A módszer azonban nem feltétlenül működött megfelelően, hiszen a hivatali apparátus tagjait szimpátia alapján értékelték. Szintén megkérdőjelezhető alkalmazása volt még 1648-ban az írországi dublini városi bíróságon, ahol személyiségjegyeken alapuló értékelési skálákat alkalmaztak és még mindig nem azon volt a hangsúly, hogy ki és hogyan teljesíti a rábízott feladatot. Ez igazán a gyárakban bontakozott csak ki, legelsőként Robert Owen textilgyáras üzemében, ahol a munkaállomások fölé függesztett színes rudacskákkal prezentálták a dolgozók napi teljesítményét. Ez a rendszer Frederick. W. Taylor nevéhez fűződik.² Azt az értékelést, amely személyiségjegyeken alapul legelőször az értékesítési ügynökök kiválasztásához használták. Amellett sem szabad szó nélkül elmennünk, hogy a teljesítményértékelés a hadseregben is jelen volt, hiszen az Amerikai Egyesült Államokban az I. világháború idején ezzel a módszerrel mérték a katonatisztek teljesítményét. Egy grafikont alkalmaztak erre, ami a későbbiekben a bérskála is lett. Az 1960-as évektől pedig már kibontakozott a rendszer és a legtöbb intézmény és vállalat már rendelkezett vele, de természetesen a mai napig vannak benne újítások és nagyon sokféle megoldás. Az új rendszer az egyéni feladatokat már szervezeti szinten vizsgálja és csoportokban gondolkodik.

Magyarországon az 1880-as években létre jött az úgy nevezett „Pénzügyi szolgálati és minősítési szabályzat”, amely a szakhivatalnokok képesítési és minősítési rendszerét szabályozta egészen a II. világháború végéig. Ezt követően 1945 után, a szocializmus idején a személyzeti munkánál nem a szakmai hozzáértés volt a döntő, hanem hogy milyen politikai nézetet vall az illető. Ebben az időszakban a politikai hozzáállás határozott meg mindent és ez alapján kerültek értékelésre a munkavállalók. A rendszerváltás után a magyarországi teljesítménymenedzsment szintén kezdett hasonlítani a nyugati példához.³

²Dr. Fehér Mariann Andrea (2009): A teljesítményértékelés és annak szerepe a humán erőforrás menedzsment rendszerében
http://faydigitaliskonyvtar.hu/uploads/dr_feher_mariann_teljesitmenyeertekeles_hallgatoi_osztondij.pdf (letöltve: 2023.09.29.)

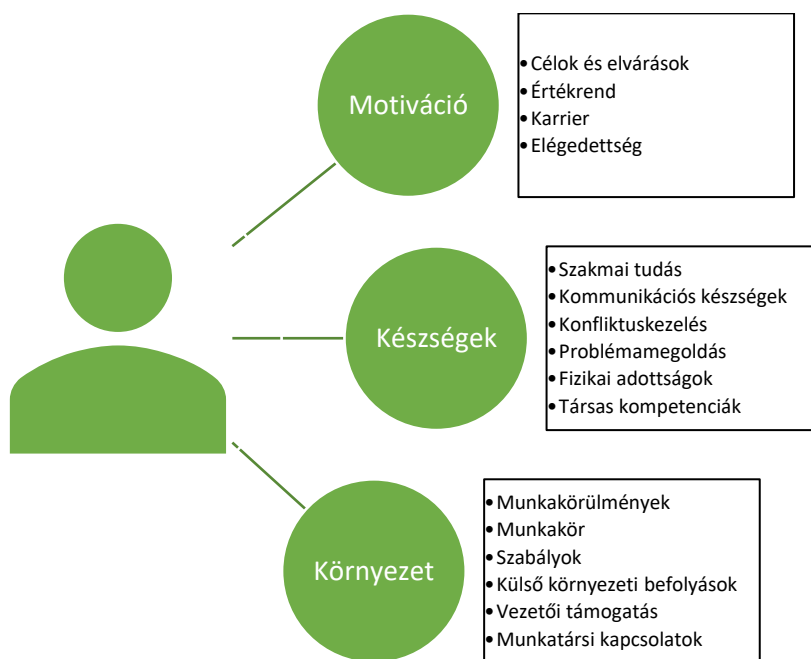
³ Ménes András (2015): Teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzése
http://real-phd.mtak.hu/1352/1/Menes_Andras_ertekezes_DOI.pdf (letöltve: 2023.10.01.)

2.2. Teljesítményértékelés fogalma és céljai

A legtöbb magyar vállalatnál ma már rendszeresen értékelik és megfigyelik a munkavállalók teljesítményét és visszajelzést is adnak nekik erről utólagosan. A teljesítmény monitorozása egy cég működésének szerves része, azonban ez a gyakorlat a dolgozók körében nem túl népszerű.

Egy vállalat általános sikere az egyes tagok hozzájárulásán múlik. Teljesítménymenedzsmentnek nevezzük azt a rendszert, amelyet annak biztosítására vezettek be, hogy a munkavállalók egyéni céljai összhangban legyenek a vállalat stratégiai célkitűzéseivel.

A teljesítmény mérése során arra törekszünk, hogy felmérjük a múltbeli cselekvések eredményességét és hatékonyságát. Egy vállalat teljesítménye annak tulajdonítható, hogy a tagok egyéni és csoportosan is erőfeszítéseket tesznek a közös célok érdekében. A kívánt eredmények és a kitűzött célok elérése mellett az egyéni teljesítmény magába foglalja a készségek és magatartásformák elsajátítását és gyakorlati alkalmazását.⁴



3. ábra: Egyén teljesítményét befolyásoló tényezők

Forrás: Saját szerkesztés

⁴ Lázár Kata (2020): *Teljesítményértékelés? Csak hatékonyan!*
https://freebees.io/blog/teljesitmenyertekeles/?fbclid=IwAR0RjpJyFb_ZfXOM86DA8WiF0SIN9rmJ_g-a0ix-lROx_O-ZeWzqKCYxaEA letöltve: (2023.10.01.)

A fenti ábra azt szemlélteti, hogy az egyéni teljesítményt számos tényező befolyásolja, melyeket három nagy csoportba lehet sorolni, ezek pedig az egyén motivációi, készségei és képességei, illetve a külső vagyis környezeti befolyások.

Az egyének személyes motivációit nagymértékben befolyásolják mind saját személyes céljaik, mind a vállalatuk által kitűzött célok. A világos és reális célok kitűzése erőteljes inspirációs forrásként szolgálhat, és az egyéneket a teljesítmény még magasabb szintje felé tereli.

A teljesítményt nagymértékben befolyásolja az egyén szakmai képzettsége, tapasztalata és készségei. Az adott munkához kapcsolódó releváns készségek jelentősen javíthatják az egyén azon képességét, hogy hatékonyan és eredményesen dolgozzon. A munkavállalók hozzáállása, kitartása és személyes tulajdonságai (pl. felelősségtudat, pontosság) jelentősen befolyásolják a teljesítményüket.

A foglalkoztatottak hatékonyságát növeli a munkához megfelelő technológiai háttér és eszközök alkalmazása. A munkakörnyezet jellege és a munkahely kultúrája jelentősen befolyásolják az egyének jólétét és motivációját. A pozitív munkakörnyezet és a támogató munkahelyi kultúra közvetlenül hat az emberek teljesítőképességére.

A kiváló teljesítmény eléréséhez elengedhetetlen a vezetői támogatás, útmutatás és visszajelzés. Kulcsfontosságú, hogy a vezetők következetes visszajelzést adjanak a folyamatos fejlődés érdekében. A munkaterhelés és a stressz megfelelő kezelése elengedhetetlen a csúcsteljesítmény fenntartásához. Feltétlenül meg kell találni az egyensúlyt a túlzott stressz elkerülése érdekében, amely az egyének hatékonyságának csökkenéséhez vezethet.⁵

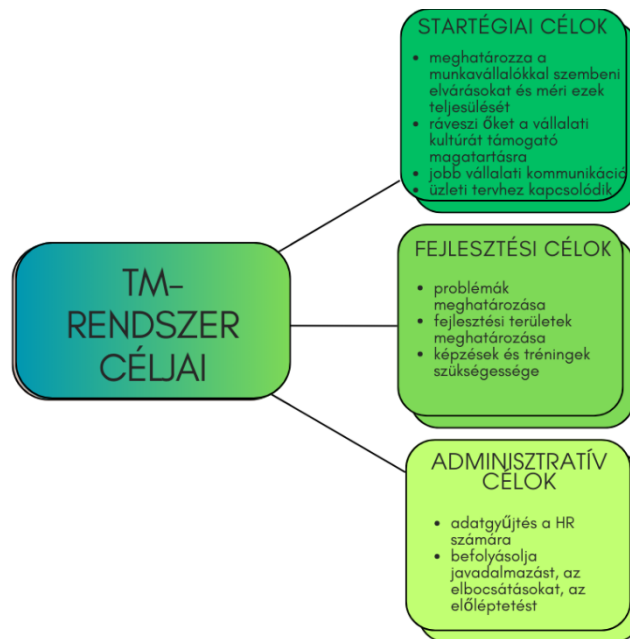
Amikor az egyéneket a legjobb teljesítményre kell motiválni, az ösztönzés és jutalmazás értékes eszközök lehetnek. Ezek a jutalmak, amelyek bónuszok, díjak vagy promóciók formájában jelentkezhettek, arra készíthetik az egyéneket, hogy magasabb szintű teljesítményt érjenek el. Amikor a dolgozóknak lehetőségük nyílik a karrierfejlesztésre, általában motiváltabbak lesznek a vállalatban belüli nagyobb eredmények elérésére. A növekedés és előrehaladás kilátása erőteljes ösztönzés a foglalkoztatottak számára, hogy extra erőfeszítéseket tegyenek, és felülmúlják az elvárásokat. Egy csapat egyéni teljesítménye fokozható a csapattagok közötti hatékony kommunikációval és együttműködéssel.

Ezen tényezők mindegyike egyedi módon befolyásolhatja az egyének teljesítményét. Fontos megjegyezni, hogy ezek a tényezők egymással is kölcsönhatásban vannak, és változhatnak az

⁵ Dobák Miklós, Antal Zsuzsa (2016): *Vezetés és szervezés* 82. oldal. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 059 826 2

idő függvényében. Az egyéni teljesítményértékelésnél érdemes figyelembe venni ezeket a tényezőket és az egyének személyes helyzetét.⁶

A sikeres és hatékony teljesítményértékelési rendszerhez szükség van arra, hogy meghatározzuk mi a pontos célja a vállalaton belül és hogy mire akarjuk használni, hiszen a munkavállalók ellenőrzése és ösztönzése mellett több dologra is szolgál, például a fejlesztési területek meghatározására, döntési folyamatok támogatására és kapcsolatépítésre.⁷



4. ábra: Teljesítményértékelés céljai

Forrás: Saját szerkesztés

A célokat, ahogy az ábra is mutatja három nagy csoportba osztják. Egyrészt a teljesítményértékelés stratégiai célként szolgál, hiszen arra motiválja a munkavállalókat, hogy kövessék a vállalati kultúrát segítő magatartásformát. Segít meghatározni a szervezet tagjaira vonatkozó elvárásokat és értékelni annak megvalósulását. A mérés alapul szolgál a vállalat stratégiai célkitűzéseire is.

Másrészt fejlesztési célként is értelmezhető, mivel a teljesítménymérés során feltárásra kerülnek az egyéni problémák és a fejlesztésre szoruló területek, így sikerül beazonosítani milyen tréningekre vagy képzésekre van szüksége az egyéneknek. Erősíti a kapcsolatot a munkavállaló és a vezető között, továbbá ezek a beszélgetések építik a bizalmat és a kommunikációt is közöttük.

⁶ Diana Taylor (2016) : Performance 23. oldal. Duke University Press, ISBN: 978-0-8223-5954-8

A harmadik pedig a teljesítményértékelés adminisztratív célja, hiszen nagymértékben megkönnyíti a HR döntéseket az információgyűjtéssel. Megalapozza a javadalmazási rendszer felépítését, az esetleges elbocsátásoknál vagy éppen az előléptetéseknél döntő érv lehet, illetve a képzési és fejlesztési területeken is adatokkal szolgál.

Ezek a célok a nem megfelelő visszajelzési kultúra esetében egymással konfliktusban állhatnak, hiszen nem lehet egyszerre az elismerések miatt értékelni és ugyanakkor a fejlesztési területeket is meghatározni, mivel ilyenkor nyilván elhallgatják az esetleges hibákat és így nem kapunk releváns információt. Továbbá az értékelőnek is két szerepet kell felvennie, mégpedig az elismerésnél a döntő szerepet, hogy ad-e jutalmat vagy sem, a fejlesztésnél pedig tanácsadó szerepet kell betöltenie, melyek szintén ellentétben állnak egymással. Ez a konfliktus azonban a coaching szemléletű vezetéssel feloldható.⁸

Így tehát elmondhatjuk, hogy a teljesítményértékelés legelső lépése az, hogy meghatározzuk mikor mi a célja a vállalat számára.

2.3. A munkahelyi motiváció fogalma és elméletei

A motiváció fogalmát a pszichológusok már számos módon próbálták meghatározni. Egy megfogalmazás szerint:

„a motiváció olyan tudatos, félig tudatos vagy öntudatlan belső szükséglet vagy kívánság, amely az akaratunkat befolyásolja és ilyen vagy olyan cselekedetekre vesz rá bennünket.” - John Adair⁹

Egy másik szerint:

„mindazon folyamatok, állapotok, külső és belső tényezők és ezek kölcsönhatásainak gyűjtőfogalma, melyek az állati és emberi viselkedés okát és irányultságát meghatározzák.” –

Martin L. Hoffman¹⁰

⁸ Bokor Attila-Szöts-Kováts Klaudia-Csillag Sára-Bácsi Katalin-Szilas Roland (2014): Emberi Erőforrás Menedzsment 244.-245. oldal. Nemzedékek Tudása Tankönyv Kiadó, ISBN: 978-963-19-6834-7

⁹ John Adair (1997): Hatékony motiválás. Network TwentyOne, ISBN: 963-048-465-X

¹⁰ Martin L. Hoffman (2000): Empathy and Moral Development. Cambridge University Press, ISBN: 0-521-58034-X

A motiváció tehát az embert cselekvésre ösztönzi és ezáltal választja ki a céljait is. Lényege tehát a munkahelyen, hogy ezzel vegyék rá a munkavállalókat a fejlődésükre, a szervezeti célok követésére és arra a magatartásra, amelyet a vállalati kultúra megkövetel. Két fajtáját különböztetjük meg a belső és a külső motivációt. Belső motivációról akkor beszélünk, ha a cselekvést kiváltó ok az egyén személyiségéből, attitűdjéből fakad. Ezzel saját magunkat ösztönözzük, hogy elérjük a céljainkat vagy legyőzzük az előttünk álló akadályokat az életben. Mivel minden ember más és más, így a belső motivációja sem ugyanaz mindenkinek. Ezzel szemben a külső motiváció rövidebb ideig tart, hiszen egy külső tényező hat az egyénre, mint például a munkáltató, aki különböző motivációs eszközökkel akarja elérni az egyén teljesítményének növelését és a szervezeti kultúrához való alkalmazkodását, ám ezeknek az állandó megerősítése szükséges.

Az egyén motivációját számos elmélet vizsgálja, melyeket két csoportba osztottak. A tartalomelméletek arra adnak választ, hogy mi az, ami motiválja az egyéneket és hogy a vezetőknek milyen eszközöket kell erre alkalmazniuk. Ezzel szemben a folyamatelméletek pedig azt mutatják meg, hogy milyen módszerrel lehet ösztönözni a munkavállalókat.¹¹

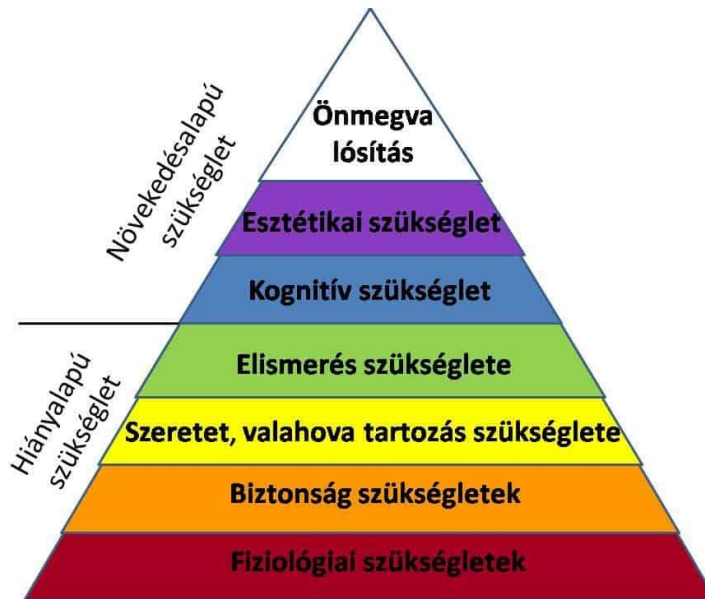
A tartalomelméletek az egyén motivációit segítik felismerni a vezetők számára és a rájuk jellemző vonásokat, ám figyelembe kell venni, hogy mindenkinek eltérő a személyisége, illetve, hogy igényeik folyamatosan változnak.¹²

1. Maslow: Szükségletpiramis (1943)

A legismertebb motivációs elmélet Abraham Maslow 1943-ban publikált szükséglet-hierarchiája, amit számos területen hasznosítanak és ez a motivációkutatás alaptétele. Lényege, hogy az embereket a szükségleteiknek a kielégítése készíti bizonyos cselekvésekre, és ezek a szükségletek épülnek egymásra és hierarchikus kapcsolatban állnak.

¹¹ Paulina Cal y Mayor Galindo (2023): Work motivation: what it is and why it is important? <https://www.betterup.com/blog/work-motivation-the-value-behind-the-task> (letöltve: 2023.10.24.)

¹² Tibold Antal (2018): Munka és egészség 21. oldal. Edge 2000 Kft., ISBN: 978-963-9760-49-3



5. ábra: Maslow szükségletpiramisa

Forrás: Papp Gábor: Malow Piramis- A szükséglet hierarchiája, 2021.06.01.

<https://pappgab.com/maslow-piramis-szukseglethierarchia/> (letöltve: 2023.09.27.)

Az eredeti modell 5 szintből állt, melyet 1986-ban további 2 szinttel bővített. A legalapabb szinten a fiziológiai, azaz a létezéshez szükséges alapszükségletek helyezkednek el, vagyis a légzés, evés, ivás, alvás stb. Ha az előző szint teljesül, akkor következik a biztonság iránti vágy. Itt a személyes biztonság és az egészség védelme mellett fontos az anyagi biztonság és az állami szintű szociális, jogi biztonság is. Ezt követi a szociális szükséglet, amely a szeretetet, a valahova tartozás igényét, a közösségi életet jelenti. Az elismerés szükséglete a következő szint, melyet Maslow két részre bontott. Az alacsonyabb szinten lényege, hogy a környezete elismerje az egyént, megbecsülésre vágyik és ezáltal alakul ki a magasabb szinten az önbecsülés, a saját magunkba vetett bizalom. Ezeket hiánymotivációs tényezőknek tekintjük, ki-elégülésük elengedhetetlen, ám ezt követően nem motiválnak további cselekvésre. Ezeket követik a növekedési motivációs tényezők, azaz a kognitív, esztétikai szükségletek és az önmegvalósítás, melyek folyamatosan további cselekvésekre ösztönöznek. A kognitív szükséglet alatt a tudás iránti vágyat értjük, azaz, hogy megértsük a minket körülvevő világot és ingereket, folyamatosan tanuljunk újat, tudást szerezzünk arról, ami minket érdekel és felismerjük a felszín mögötti igazságokat is. Az utolsó előtti szint az esztétikai szükségletek, a rend, a szépség és a harmónia igényeit jelenti. A piramis csúcsán az önmegvalósítás áll. Ez a legmagasabb rendű szükséglet, amely nem hiába van a piramis csúcsán, hiszen csak azokban az emberekben alakul ki, akik minden korábbi szükségletüket kielégítik. Az önmegvalósítás a bennünk rejlő legmagasabb potenciál elérését jelenti, a lehetőségek maximális kihasználását, tehát

valami magunknál sokkal nagyobbat alkotni, a szenvedélyünknek élni. Ez a szükséglet emberként és egyénként változik, és nagyon kevesen jutnak el idáig. Az elmélet alapja az, hogy az egyén mindig felfelé mozdul el a szükséglethierarchia mentén, annak függvényében, ahogy az éppen motiváló szükségletek kielégülnek. Mindig a következő, még ki nem elégített szükséglet motivál. A modell másik jellemzője, hogy ha valamely szükséglet kielégítése megtörtént, akkor ennek a magatartást befolyásoló hatása megszűnik, szerepe a továbbiakban semleges. Kivéve az önmegvalósítási szükségletet, mert ez sohasem elégíthető ki teljes mértékben.¹³ A munkáltatóknak javasolt ezeken a szintek mentén felmérni a munkavállalók szükségleteit egyénre szabottan, hogy ki melyik szinten tart éppen és olyan motivációs eszközöket alkalmazni, melyek a következő szintre lépést segítik elő.¹⁴

2. McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete (1961)

McClelland a tanult szükségleteket helyezi középpontba és ez köré építette az elméletét. Három tanult szükségletet emel ki, a kapcsolatot, a teljesítményt és a hatalmat. Közöttük nincs hierarchikus kapcsolat, akár több is jelen lehet egyszerre, a legfontosabb pedig, hogy mivel ezek tanult szükségletek, így azok képzetekkel fejleszthetőek. Az elmélet a munkahelyen is segít azonosítani ki az, aki kapcsolatmotivált, és a valahová tartozás érzése motiválja, ki teljesítménymotivált és inkább felelősségteljes és kihívó feladatok ösztönzik és végül ki az, aki hatalommotivált és mások irányítása motiválja, így a munkaköröket is jobban be lehet azonosítani, hogy ki és hova lenne megfelelő.¹⁵

3. Herzberg kéttényezős elmélete (1987)

Frederick Herzberg kéttényezős modelljét közvetlenül a munkavégzéssel kapcsolatban fogalmazta meg. A jelentős hatást gyakorló elmélet szerint különbséget kell tenni az elégedetlenség megszüntetését eredményező, illetve az elégedettséget kiváltó tényezők között. Így különíti el a higiéniai tényezőket a motivációs tényezőktől.

¹³Bádógy Báyer Zsolt: *Abraham Maslow szükséglethierarchi-elmélete*
<https://medianetinfo.wordpress.com/2017/10/24/abraham-maslow-szukseglethierarchia-elmelete/>
<https://brandbook.hu/2020/06/maslow-piramis> (letöltve: 2023.10.07.)

¹⁴Saul Mcleod, PhD (2023): *Maslow's Hierarchy Of Needs*
https://www.simplypsychology.org/maslow.html?ez_vid=2cae626a2fe896279da43d587baa3eb663083817 (letöltve: 2023.10.29.)

¹⁵Papp Gábor (2020): *McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete*
<https://pappgab.com/mccllelland-kapcsolat-teljesitmeny-hatalom-elmelete/> (letöltve: 2023.10.11.)



6. ábra: Herzberg kéttényezős modellje

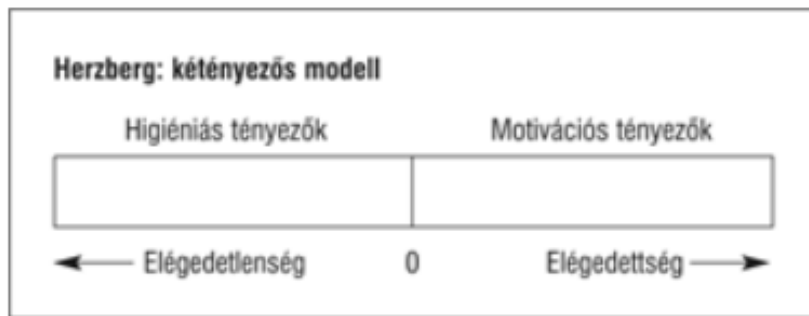
Forrás: Saját szerkesztés

Herzberg szerint

„a higiéniai tényezők megléte csökkenti vagy megszünteti az alkalmazottak elégedetlenségét. Ez, bár segít elkötelezettebbé tenni az alkalmazottakat, és ők így feltehetően kisebb eséllyel hagyják ott a munkahelyüket, önmagában azonban még nem eredményez erősebb motiváltságot, nem emeli lényegesen a teljesítményt. Ez utóbbihoz az szükséges, hogy az alkalmazottak magasabb rendű szükségletei is kielégüljenek. Hiányuk azonban nem okoz elégedetlenséget, csupán semleges magatartást.”-

Frederick Herzberg¹⁶

¹⁶ Herzberg Frederick (January–February 1964). "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". *Personnel Administration* (27): 3–7.



7. ábra: Herzberg motivációs modellje

Forrás: Dobák Miklós, Antal Zsuzsa (2016): *Vezetés és szervezés* 175. ábra

. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 059 826 2

Az ábra azt szemlélteti, hogy a higiéniai tényezők a munkavállalók elégedetlenségének az elkerülésére szolgálnak, de nem adnak plusz motivációt, így semleges magatartást fognak mutatni. Az elégedettség elérését a motivációs tényezők jelentik, melyek segítségével növelni lehet a teljesítményt. Ez a szemlélet azt mondja tehát, hogy fizetésemeléssel nem lehet nagyobb teljesítményre ösztönözni a munkavállalókat, csak arra, hogy hűségesek maradjanak a vállalathoz és ne akarjanak felmondani. Ha azonban például felelősségteljesebb és kihívóbb munkát kapnak és elismerik a munkájukat, akkor jobban fognak teljesíteni, mert ez nagyobb motivációt jelent számukra.

4. Hunt cél-motiváció elmélete (1988)

Hunt szerint a motiváció az egyéni célokból érthető meg, így a célok irányítják munkahelyi magatartásunkat. Céljaink az életünk során folyamatosan alakulnak ki, átalakulnak, tehát egyenként különböznek erősségükben és fontosságukban, visszatükrözik értékeinket, hiedelmeinket és tapasztalatainkat. Hunt hat különböző célt különböztet meg, és további részcélokat rendel ezekhez.

Részcélok	Hat fő cél
Pénz	Komfort, anyagi jólét
Stresszkerülés	
Kockázatkerülés Munka strukturáltsága	Strukturáltság
Egyedüllét elkerülése	Kapcsolat
Csoporthoz tartozás	
Elismertség	Elismertség
Hatalom	Hatalom
Kreativitás Személyes fejlődés	Önmegvalósítás

8. ábra: Hunt cél-motiváció modellje

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán jól látható, hogy a hat fő cél az anyagi jólét, a strukturáltság, a kapcsolat, az elismertség, a hatalom és az önmegvalósítás. A célok között nem határoz meg hierarchikus kapcsolatot: súlyuk az egyén élethelyzetétől függ, azonban egyik cél hangsúlyának növekedésével Hunt szerint valamely másik cél(ok) veszt(enek) abból. Az elmélet alapvetően munkahelyi környezetben értelmezett célokat meghatározva épült fel. Az elméletet alkalmazva, az előzőekhez hasonlóan érdemes az egyén célrendszerét megismerni, s a vállalati motivációs eszközöket lehetőség szerint leginkább ezek elérésének támogatásához igazítani.¹⁷

5. Sirota három-faktoros elmélete (2005)

Sirota szerint úgy lehet leginkább fenntartani a munkavállalói elkötelezettséget, ha megadjuk az egyénnek, amit szeretne. Három olyan faktort azonosít, amire az egyén vágyik, ezek pedig a méltányosság, célok elérése, bajtársiasság. A méltányosság faktor mentén az alapvető fiziológiai, pszichológiai biztonságot meg kell teremteni az egyén számára, egyikkel kapcsolatban sem lehet bizonytalanságot teremteni. Mindehhez hozzá tartozik a kölcsönös tisztelet, méltányos bánásmód, az egyenrangú félnek tekintés, a fair bérezés és egyéb juttatások is. A célok elérése faktor értelmében biztosítani kell a munkavállalónak, hogy céljait elérje, ezekért elismerést kapjon, valamint, hogy értse és érezze azt, hogy a vállalati célok elérésében neki milyen szerepe volt. Ehhez megfelelő munkakörnyezetet kell biztosítani kihívó munkaköröket

¹⁷ Dobák Miklós, Antal Zsuzsa (2016): *Vezetés és szervezés* 208. oldal. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 059 826 2

kell kialakítani, egyértelműen kell kommunikálni a vállalati célokat és érdekeket és ezekhez kapcsolódóan egyértelműen kell kommunikálni az egyénhez kapcsolódó elvárásokat is. A bajtársiasság faktor mentén erősíteni kell a csapat együttműködését, valamint a csapatok közötti együttműködést formális és informális eszközökkel is. Az előző elméletekhez hasonlóan, mindhárom faktor létezik egymás mellett, ebben az esetben kifejezetten fontos mindhárom faktorra figyelmet fordítani. Ebben az esetben is arra érdemes figyelni, hogy egyéni szinten mely faktor milyen erős figyelmet kell kapjon.

6. Amabile-Kramer fejlődéselmélete (2011)

Ez az elmélet a kreativitás és a munkahelyi teljesítmény kapcsolatát vizsgálja. Teresa Amabile és Steven J. Kramer 2011-ben publikálták ezt az elméletet, melynek központi témája a munkahelyi környezet hatása az egyének kreativitására és produktivitására. Az Amabile-Kramer fejlődéselmélet alapvetően három fő elemre összpontosít. Az elméleti háttér kiemeli, hogy a munkavállalók számára a munkakörnyezetnek számos aspektusa lehet befolyásoló tényező. Ide tartozik a munkakörnyezet támogató volta, az ösztönző munkakörnyezet kialakítása, a célok tisztának és elérhetőnek való megfogalmazása, valamint a munkavállalók kreatív és innovatív ötleteinek támogatása. Az elmélet azt hangsúlyozza, hogy a munkavállalók számára fontos, hogy olyan folyamatokat alakítsanak ki, amelyek lehetővé teszik számukra a kreatív gondolkodást és a produktív munkavégzést. Ez magában foglalja a munkavállalók ötleteinek elbírálását, visszajelzést és támogatást nyújtó folyamatokat. Az Amabile-Kramer fejlődéselmélet hangsúlyozza, hogy a munkahelyi kreativitás és produktivitás eredményei létfontosságúak. A munkavállalók teljesítményének elismerése és értékelése, valamint az elért eredmények visszajelzése a kulcsfontosságú aspektusok közé tartozik. Az Amabile-Kramer fejlődéselmélet a munkahelyi környezet szerepét állítja középpontba, kiemelve annak fontosságát, hogy a munkavállalók kreativitása és produktivitása mennyire függ attól, hogy milyen feltételekkel dolgoznak. A támogató és inspiráló munkakörnyezet nagyban hozzájárulhat a kreatív gondolkodáshoz és a hatékony munkavégzéshez.¹⁸

A folyamatelméletek azt vizsgálják, hogy hogyan működnek a motivációs folyamatok az egyén szintjén. Ez azt jelenti, hogy ezek az elméletek azt próbálják megérteni, hogyan

¹⁸ *Mind Tools Content Team (2011): Amabile and Kramer's Progress Theory*

<https://www.mindtools.com/arzm8fy/amabile-and-kramers-progress-theory> (letöltve: 2023.10.02.)

változnak és alakulnak a motivációs állapotok az idő függvényében, illetve, hogy hogyan kapcsolódnak össze az egyéni és a vállalati célok.

1. Skinner megerősítésmélete

B.F. Skinner amerikai pszichológus és behaviorista megerősítésmélete alapvetően arról szól, hogy hogyan befolyásolják a jutalmak és büntetések az egyének viselkedését és tanulását.

Skinner elmélete az operáns kondicionálás alapján működik. Ez azt jelenti, hogy az egyén viselkedése hatással van a környezetére, és az eredmények befolyásolják a viselkedés ismétlődését. Szerinte a megerősítés olyan esemény vagy stimulus, amely növeli annak valószínűségét, hogy egy bizonyos viselkedés ismét előforduljon. A pozitív megerősítés azt jelenti, hogy egy kívánatos stimulus jutalomként követi a kívánt viselkedést, míg a negatív megerősítés azt jelenti, hogy egy kellemetlen stimulus megszűnik vagy elkerülhetővé válik a kívánt viselkedés végrehajtásával. Skinner szerint a büntetés olyan esemény, amely csökkenti annak valószínűségét, hogy egy bizonyos viselkedés ismét előforduljon. Skinner azt javasolta, hogy először a hasonló viselkedéseket jutalmazza, majd fokozatosan csak a teljesen kívánt viselkedést erősítse. Úgy gondolta, hogy az optimális tanulás és viselkedési változás akkor következik be, ha a megerősítéseket megfelelő ütemezéssel alkalmazzák. Például, a változó ütemezés erősebben megerősítő hatású, mint a fix ütemezés. Skinner hangsúlyozta, hogy a környezet hogyan alakítja az egyén viselkedését. A megfelelő környezet kialakítása kulcsfontosságú a kívánt viselkedés kialakításához. A megerősítésmélet tehát azt mondja, hogy az egyének viselkedése a környezet által biztosított jutalmak és büntetések hatására változik. Ez a megközelítés alapvetően azt hangsúlyozza, hogy az adott viselkedés eredménye befolyásolja annak valószínűségét, hogy az újra előforduljon vagy sem.¹⁹

2. Adams méltányosság elmélete

A méltányossági elmélet az emberi motivációt annak függvényeként ábrázolja, hogy az egyének hogyan érzékelik az inputok és outputok arányát másokhoz képest. Amennyiben a személyek által érzékelt inputok és outputok hasonlóak a referenshez, az egyenlőség érzései fennmaradnak. Ezzel szemben, ahol a személy és a referens által érzékelt inputok és outputok különböznek, ott az egyenlőtlenség érzései keletkeznek. Ilyen esetekben az igazságosság elmélete azt tételezi fel, hogy a személy igyekszik módosítani az inputokat vagy az outputokat, aminek nyilvánvaló következményei lesznek a munkahelyi viselkedésre. A relatív

¹⁹ Dobák Miklós, Antal Zsuzsa (2016): *Vezetés és szervezés* 249. oldal. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 059 826 2

igazságosság létezésének ez a feltételezése a cserefolyamatban fontos következményekkel jár arra nézve, hogy a munkavállalók hogyan érezhetnek és cselekedhetnek egy szervezeti vagy társadalmi kontextusban. Az igazságosság elmélete kibővíti a szereplők hasznosságmaximalizálónak tekintett hagyományos közgazdasági szemléletet azzal, hogy kiemeli, hogy a szereplők nemcsak a saját hasznosságukat értékelik, hanem összehasonlítják az inputok és outputok cseréjét másokhoz képest (Homburg et al., 2007), és megbecsülik az outputok legitimitását (Aime, Meyer és Humphrey, 2010).²⁰

Ezek az elméletek általánosságban nézve hasznosak, ám fontos figyelembe venni, hogy az egyének motivációja nagyon sok mindentől függ, folyamatosan változik, és mindenkinek más az értékrendje, ezért ezeknek az alkalmazásakor mindenképpen fel kell mérni a munkavállalókat, és úgy kell összeállítani a motivációs rendszert.

2.4. Motiváció és a teljesítményértékelés kapcsolata

A munkavállalók motivációja kulcsfontosságú tényező a munkahelyi teljesítmény és hatékonyság szempontjából. A motiváció arra ösztönzi az egyéneket, hogy kitartóan és hatékonyan dolgozzanak a céljaik elérése érdekében és nagyobb teljesítményt nyújtsanak. Ezáltal a megfelelő motivációval rendelkező munkavállalók nagyobb elkötelezettséggel és elszántsággal látják el feladataikat. A teljesítményértékelés a vezetők eszköze annak értékelésére, hogy a munkavállalók mennyire felelnek meg a kitűzött céloknak és mennyire hozzák a várt eredményeket. Ez a folyamat objektív alapokon történik, és segíti a vezetőket abban, hogy elismerjék a munkavállalók teljesítményét, és felismerjék a fejlesztendő területeket. A jól felépített teljesítményértékelés lehetőséget teremt a visszajelzésre. Ez a visszajelzés alapja lehet a munkavállalók motivációjának fenntartásához és növeléséhez. Az elismerés és a visszajelzés pozitív hatással van a munkavállalók elégedettségére és elkötelezettségére, továbbá ösztönzi őket a további fejlődésre. A teljesítménynormákat számszerűsítik és egyéni értékeléshez kötik, ami elengedhetetlen a munkavállalói motiváció szempontjából. A munkavállalók motiváltak lehetnek, ha az értékelési folyamat pontos és aktuális munkaköri leírásokon alapul. A teljesítményértékelés azonosítja a teljesítményproblémákat, hogy javítsa a munkavállalók termelékenységét és motivációját.²¹ Az értékelések értékes információkat adhatnak a munkavállaló

²⁰ Bauer András, Mitev Ariel Zoltán (2008): *Eladásmenedzsment* 91. oldal. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 05 9787 6

²¹ Ushus Mathew, Dr. Johney Johnson (2015): *Impact of Performance Appraisal and Work Motivation on Work*

motivációjának javításához. Az, hogy a vezető képes-e kezelni a készségbeli hiányosságokat, szintén jelentős hatással lehet a munkavállaló motivációjára. A motiváció és a teljesítményértékelés kölcsönösen befolyásolják egymást. A jól motivált munkavállalók nagyobb valószínűséggel hoznak kiemelkedő eredményeket, ami pozitívan befolyásolja a teljesítményértékelést. A hatékony teljesítményértékelés lehetőséget teremt a vezetőknek arra, hogy elismerjék és jutalmazzák a munkavállalókat, ami tovább növeli a motivációt. Fontos kiemelni, hogy a teljesítményértékelés folyamata átlátható és igazságos legyen, hogy az egyének érezhessék, hogy az eredmények tükrözik a valóságot. Ez a bizalom megerősítéséhez és a munkavállalók hosszú távú motiválásához is hozzájárul.

2.5. Szervezeti kultúra kapcsolata a motivációval

A szervezeti kultúra és a motiváció olyan alapvető elemek, amelyek szorosan összefonódnak és meghatározzák, hogy hogyan élnek meg a munkavállalók a munkahelyi környezetet és feladataikat. A szervezeti kultúra magában foglalja a szervezet értékeit, normáit, hiedelmeit és viselkedési mintáit, amelyek meghatározzák a munkavállalók általános attitűdjét és cselekedeteit. A szervezeti kultúra pozitív hatással van a motivációra több szempontból is. Először is, egy pozitív és támogató szervezeti kultúra létrehoz egy olyan környezetet, amelyben a munkavállalók elismerve és értékelve érzik magukat. Ez növeli az egyének önbecsülését és elkötelezettségét, amely hajtóerőként szolgál a munkavégzésben. Más részből, a szervezeti kultúra befolyásolja az egyének értékrendjét és hiedelmeit, amelyek meghatározzák, hogy milyen célok felé törekednek. Ha a szervezeti kultúra összhangban van az egyén értékrendjével, akkor nagyobb valószínűséggel lesz motivált a munkavégzésre és a szervezet céljainak elérésére. A szervezeti kultúra emellett lehetőséget teremt a közösségépítésre és az együttműködésre a munkahelyen. Ha a kultúra ösztönzi a kölcsönös tiszteletet, az empátiát és a csapatmunkát, akkor az egyének nagyobb valószínűséggel fognak kiemelkedően együtt dolgozni a közös célok elérése érdekében. Ezáltal növekszik a munkavállalók motivációja, hiszen egy olyan közösség részének érzik magukat, amely támogatja és inspirálja őket. A vezetőknek kulcsszerepük van a szervezeti kultúra kialakításában és fenntartásában. A pozitív és inspiráló vezetői stílus hatással van arra, hogy hogyan élnek meg a munkavállalók a szervezeti kultúrát, és ezáltal hogyan alakítják motivációjukat. A szervezeti kultúra és a motiváció tehát szorosan összefonódik, és együttműködve segítik elő a munkavállalók elkötelezettségét, hatékonyságát és

elégedettségét. Ezáltal a szervezet képes magasabb szintű teljesítményt elérni és hosszú távú sikerre törekedni.

3. Teljesítményértékelési rendszerek

3.1. Teljesítményértékelés módszerei

A vállalatoknál fontos kérdés, hogy milyen technikákkal tudják értékelni a munkavállalókat és azok közül kiválasztani amelyik számukra a legrelevánsabb. Természetesen nem mindenkinek van szüksége formális értékelésre, lehet, hogy nekik az informális eljárás is bőven elegendő.

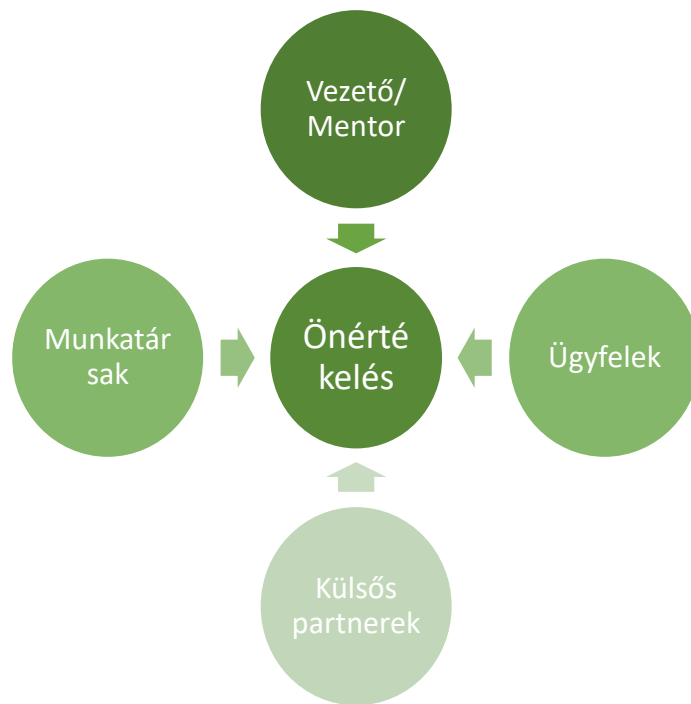
1. Informális értékelés

Az informális értékelést inkább a formális kiegészítőjeként szokták alkalmazni. Itt nincs semmi szabvány vagy nyomtatvány csak kötetlen beszélgetések a vezető vagy és a munkavállaló között. Ez lehet heti vagy havi rendszerességű, mikor végig veszik az elvégzett feladatokat, beszélnek a teljesítményről, a fejlesztési területekről és új célokat fogalmaznak meg.

Az évek során a formális értékelésnél számos technikát fejlesztettek ki, melyből a legfontosabakat fogom bemutatni, azaz a 360 fokos értékelést, az osztályozó skálákat, a szöveges értékelést, vagyis a kötetlen formájú esszét, a kritikus esetek módszerét, a magatartásformákkal jellemzett osztályozó skálát, a magatartás-megfigyelő skálát, MbO értékelét, rangsorolást és a kényszerített szétosztást.

2. 360 fokos értékelés

Több forrásból származó visszajelzés, ahol a munkavállalót nem csak a felettese értékeli, hanem az adott egyént az ügyfelek, külsős partnerek, munkatársai és saját maga is értékeli. Általában ez az értékelés évente egyszer történik. A célja, hogy különböző szemszögekből kapjon visszajelzést a munkavállaló a teljesítményéről és a fejlesztendő területekről.



9. ábra: 360 fokos értékelés

Forrás: Saját szerkesztés

A lenti ábra a folyamat főbb lépéseit szemlélteti. Elsőként egy kérdőívet kell készíteni, amelyben a felmériendő kompetenciákra szeretnénk rávilágítani, majd ennek online lebonyolítása következik. Ezt értelemszerűen a vezető, az ügyfelek, külsős partnerek és munkatársak is kitöltik, és jobb, ha minimum 2 fő kitölti mindenhonnan, hogy az anonimitás megmaradjon. Ezt a kérdőívet utána kiértékeli egy szoftver vagy erre specializálódott ember és mindenki megkapja a saját értékelését, illetve a szervezet egy összesítést az eredményről. A visszajelzésnél mindenkivel le kell ülni személyesen is megbeszélni a kapott eredményt és közösen levonni a következtetéseket, tanulságokat és egy fejlődési tervet összeállítani. Végül pedig a vezető és a HR megtartja a lezáró megbeszélést, ahol összegzik az értékeléseket, beszélnek a továbbiakról, a szükséges lépésekről és elkészítik a dokumentációt.²²

²² Ásványi Zsófia, Balogh Gábor, Gelencsér Martin, Karoliny Mártonné, Kollár Péter, Kőműves Zsolt Sándor, Majó-Petri Zoltán, Németh Julianna, Poór József, Sipos Norbert, Szabó-Bálint Brigitta, Szabó Katalin, Szabó-Szentgróti Gábor, Tóth Katalin, Vajkai András, Venczel-Szakó Tímea (2023): Az emberi erőforrások menedzselése 125. oldal. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 454 897 3



10. ábra: 360 fokos értékelés folyamata

Forrás: Saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban pedig bemutatom a 360 fokos értékelés előnyeit és hátrányait egyaránt.

Előnyei	Hátrányai
<ul style="list-style-type: none"> Segít a munkavállalók önértékelésének javításában Segít a dolgozónak felismerni rejtett tehetségeit. Elősegíti az átláthatóságot. Folyamatos fejlesztési folyamatok Elősegíti az egyenlőséget a cégen belül. Anonim, így sokkal őszintébb az értékelő. 	<ul style="list-style-type: none"> Nagyon időigényes. Az értékelők számára előzetes képzés szükséges. Nem mindig igazodik a vállalati stratégiához. Sokszor probléma, hogy nincs a rossz visszajelzésnek következménye.

11. ábra: 360 fokos értékelés előnyei és hátrányai

Forrás: Saját szerkesztés

3. Osztályozó skálák

Ez az egyik legelterjedtebb módszer. Ezzel azt értékelhetjük, hogy a munkavállaló a munkakörében leírt feladatokat milyen szinten, minőségben, mennyiségben végezte el, és az ezzel kapcsolatos kritériumokat pontozzuk. Akkor használják, ha konkrétan meghatározott feladatai vannak a munkavállalónak és a hozzátartozó kompetenciákat minősítjük. Ennek az eljárásnak az előnye, hogy egyszerű, nem túl időigényes és számszerű adatokkal dolgozhatunk, hátránya pedig, hogy a kritériumokat nem mindenki értelmezi azonosan. A skálafokokozatok általában

háromtól kilencig terjednek, de a legtöbben az egytől ötös skálát alkalmazzák vagy az egy-egy szavas jellemzést vagy a kettő kombinációját vagy akár a hosszabb jellemzést is. Ezeket a variációkat szemlélteti a következő ábra.

Teljesítménykritérium	Skála											
1. Problémamegoldó képesség	1 2 3 4 X 5											
2. Problémamegoldó képesség	gyenge X kiváló											
3. Problémamegoldó képesség	gyenge 1 2 3 X 4 5 kiváló											
4. Problémamegoldó képesség A skála fokozatai nem osztályokkal, hanem 1-1 szóval jellemzettek.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td> </tr> <tr> <td>Jóval átlag alatti</td><td>Átlag alatti</td><td>Átlagos</td><td>Időnként kiemelkedő</td><td>Mindig kiváló</td> </tr> </table>				X		Jóval átlag alatti	Átlag alatti	Átlagos	Időnként kiemelkedő	Mindig kiváló	
			X									
Jóval átlag alatti	Átlag alatti	Átlagos	Időnként kiemelkedő	Mindig kiváló								
5. Problémamegoldó képesség Az előzőhöz képest különbség, hogy nem 5, hanem 10 fokozat jelölhető.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td> </tr> <tr> <td>Mindig átlag alatti</td><td>Elfogadható</td><td>Átlagos</td><td>Időnként kiemelkedő</td><td>Mindig kiváló</td> </tr> </table>				X		Mindig átlag alatti	Elfogadható	Átlagos	Időnként kiemelkedő	Mindig kiváló	
			X									
Mindig átlag alatti	Elfogadható	Átlagos	Időnként kiemelkedő	Mindig kiváló								
6. Problémamegoldó képesség Szám és szóbeli leírás együtt jelenik meg a skálán.	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>X</td><td>5</td> </tr> <tr> <td>Problémamegoldásra nem képes</td><td>Egyszerű problémák megoldására képes</td><td>Időnként bonyolultabb problémák megoldására is képes</td><td>Bonyolultabb problémákat is megold</td><td>Bármilyen problémában esetén önállóan cselekszik</td> </tr> </table>	1	2	3	4	X	5	Problémamegoldásra nem képes	Egyszerű problémák megoldására képes	Időnként bonyolultabb problémák megoldására is képes	Bonyolultabb problémákat is megold	Bármilyen problémában esetén önállóan cselekszik
1	2	3	4	X	5							
Problémamegoldásra nem képes	Egyszerű problémák megoldására képes	Időnként bonyolultabb problémák megoldására is képes	Bonyolultabb problémákat is megold	Bármilyen problémában esetén önállóan cselekszik								

12. ábra: Osztályozó skála példa

Forrás: Brusztiné Kunvári Enikő: A teljesítményértékelési rendszer

https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzési_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekeles_i_eszkozrendszernek_kialakitasa/18_2655_tartalomelem_007_munkaanyag_100331.pdf (letöltve: 2023.10.02.)

4. Szöveges értékelés, kötetlen formájú esszé

Ez egy egybefüggő jelentés, amely a munkavállaló teljesítményéről szól. Ebben a beszámolóban az értékelő bemutatja az értékelt erős és gyenge pontjait. Nincs megadva konkrét tartalom, amiről szólania kell, így teljes mértékben az értékelőre bízzák, hogy milyen szempontokat fogalmaz meg benne. Sokkal részletesebb képet kapunk a munkavállalóról, azonban inkább fejlesztési célra alkalmazható csak, másra nem igazán szolgál, továbbá problémát okozhat az értékelő megfogalmazása is.²³

²³ Brusztiné Kunvári Enikő: A teljesítményértékelési rendszer

https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzési_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekeles_i_eszkozrendszernek_kialakitasa/18_2655_tartalomelem_007_munkaanyag_100331.pdf (letöltve: 2023.10.02.)

5. Kritikus esetek módszere

Ezt a módszert ma már önállóan ritkán alkalmazzák. Ilyen esetben egy adott időszakban az értékelő megfigyeli a munkavállalót és lejegyzi a kiemelkedően jó és rossz teljesítményeit. Amikor ilyen esetek történnek ezt akkor tudatja az értékelttel is, így biztosan nem vádolható az értékelő azzal, hogy elfogult. Ez a technika munkakör-specifikus és minden tényszerűen igazolható, illetve az értékeltet sem érheti meglepetés. Azonban az egyik legidőigényesebb eljárás, folyamatos megfigyelést igényel és nem használható más teljesítmények összehasonlítására.

6. Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála

Ez egy újabb fajta módszer, amely az osztályozó skálát és a kritikus esetek módszerét ötvözi. Lényege, hogy a teljesítmény-fokozatokat a munkakör magatartáselemeivel kombinálja és így pontosabb képet ad. Általában 6-10 egyedileg meghatározott kritériumot foglal magába, melyek mindegyikéhez 5-6 kritikus esetet rendel, még hozzá az összehasonlíthatóság érdekében pontszámmal számszerűsítve. Ebből kifolyólag az MJS kifejlesztése meglehetősen időigényes feladat, nagyfokú munkakör-specifikussága révén azonban érdemes alkalmazni. A következő ábra egy példa erre a módszerre, ahol az ítélőképesség elemhez fejlesztettek ki egy skálát.

ÍTÉLŐKÉPESSÉG									
A köteleességek és feladatok teljesítése során a józan észre támaszkodik, másokat is erre bíztat									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cselekedetei és reakciói gyakorta ellentések a józan ítélőképesség alapelveivel és elvárásaival. Döntései gyenge ítélőképességre utalnak.		Döntéseit rendszerint a hozzáférhető tények elemzésére alapozza, ez azonban időnként nem 100%-os pontosságú.		Valamennyi hozzáférhető tény megismerésére és felhasználására törekszik; hiányzik belőle az élelítés, ill. annak gyakorlati alkalmazása.		A szokásos mércék, kritériumok alapján ítélőképessége minden tevékenység során kifogástalan, beleértve a csoportmegbeszéléseket, másokkal való kapcsolattartást és a személyes munkát is. Élelítését felhasználja. Mások véleményét értékeli, tiszteli.			Nem vonatkozik

13. ábra: Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála példa

Forrás: Karoliny Mártonné-Poór József (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* 221. o.

Wolters Kluwer Kft. ISBN: 978 963 295 648 0

7. Magatartás-megfigyelő skála

Ez az eljárás hasonlít az előzőhöz, azonban ez egy adott időszakban vizsgál adott magatartás-elemet és annak előfordulási gyakoriságát vizsgálja. A következő ábra példaként azt szemlélteti, hogy két adott magatartásformát az érintett milyen mértékben szokott elvégezni egytől ötös skálán, ha az egyes a majdnem soha, az ötös pedig a majdnem mindig.



14. ábra: Magatartás-megfigyelő skála

Forrás: Karoliny Mártonné-Poór József (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* 221. o.

Wolters Kluwer Kft. ISBN: 978 963 295 648 0

8. Mbo (Management by Objectives) vagyis célközpontos vezetés

Az Mbo célközpontos vezetést jelent. Az MBO (Management by Objectives) stratégiai megközelítés a szervezet teljesítményének javítására. Ez egy olyan folyamat, ahol a szervezet céljait a vezetés határozza meg, és juttatja el a szervezet tagjaihoz azzal a szándékkal, hogy minden célt elérjenek. Ez a módszer a jövőbe tekint és arra vonatkozik. Az értékelő és az értékelt közösen határozzák meg és tűzik ki a megvalósítandó célokat, melyeket a következő időszakban kell elérnie az értékeltnek. Fontos, hogy mérhető, minőségi és jól megfogalmazott, reális célokat tűzenek ki. Általában jobb kapcsolat alakítható ki ennek a technikának a segítségével, segíti a kommunikációt, azonban bizalmat is igényel a vezető és beosztottja között. A célkitűzéseket a munkakörre szabják.

Amiket eddig bemutattam azok egyéni értékelések voltak, ám vannak olyan megoldások, melyek több személy összehasonlítására szolgálnak és az alábbi két technika erre szolgál.

A rangsorolás módszerénél az eljárásnál az értékelőnek rangsorba kell állítania a munkavállalóit a legjobbtól a legrosszabbig. Ez azonban kis létszámú csoport esetén alkalmazható, nagy létszámnál nehéz összeegyeztetni.

A kényszerített szétosztásnál pedig az értékelőnek beosztottjait előre meghatározott arány szerint kell szétosztania különböző teljesítménykategóriákba.²⁴

A kutatások azonban azt bizonyítják, hogy nincs egyetlen legjobb módszer, hiszen a vállalatok más és más szervezeti kultúrával működnek, így meg kell találni, hogy számukra melyik módszer hasznosítható leginkább. Gyakran a hatékony teljesítményértékelés több különböző technikáknak a kombinációja, hogy kiegyensúlyozott és átfogó képet kapjanak a munkavállalók teljesítményéről.

3.2. Értékelési kritériumok és mutatószámok

Az értékelési kritériumok azok a meghatározott szempontok és elvárások, amelyek alapján a munkavállalók teljesítményét értékeljük. Ezek a kritériumok olyan elemeket tartalmaznak, amelyekre a szervezet különösen nagy hangsúlyt fektet, és amelyek meghatározók lehetnek a siker szempontjából. Az értékelési kritériumok lehetnek kvalitatívak (pl. problémamegoldás, kreativitás), kvantitatívak (pl. eladott termékek száma) vagy minőségi jellegűek (pl. ügyfélelégedettség). Fontos, hogy ezek konkrétak és mérhetőek legyenek, hogy objektív alapokon történjen a teljesítmény értékelése.

A mutatószámok konkrét, mérhető adatok vagy számok, amelyek segítenek kvantitatívan értékelni a teljesítményt. Ezek a számok lehetnek pénzügyi (pl. bevétel, költségek), operatív (pl. termelékenység, hatékonyság) vagy egyéb területeken alkalmazhatók.

A KPI-k a legfontosabb mutatószámok, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a szervezet stratégiai céljaihoz és eredményességéhez. Ezek a mutatók olyan meghatározó adatok, amelyek alapján megítéljük a vállalat teljesítményét és hatékonyságát. A KPI-k fontos szerepet játszanak a teljesítményértékelés során, mivel ezek azok a mutatók, amelyek alapján megítéljük a munkavállalók hozzájárulását a szervezeti célok eléréséhez. Az eredmények alapján visszajelzést kapnak a teljesítményükről, és ezek segítségével tervezhetik a fejlődési irányokat. A KPI-k továbbá segítik a szervezetet a hatékonyabb stratégiai tervezésben és a teljesítménykövetelmények megfelelő meghatározásában. Ezek általában szorosan követik a vállalati stratégiai célkitűzéseket és lehetővé teszik azok mérését és nyomon követését. Ezáltal a KPI-k hozzájárulnak a vállalat

²⁴ Karoliny Mártonné-Poór József (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* 220-227. oldal Wolters Kluwer Kft. ISBN: 978 963 295 648 0

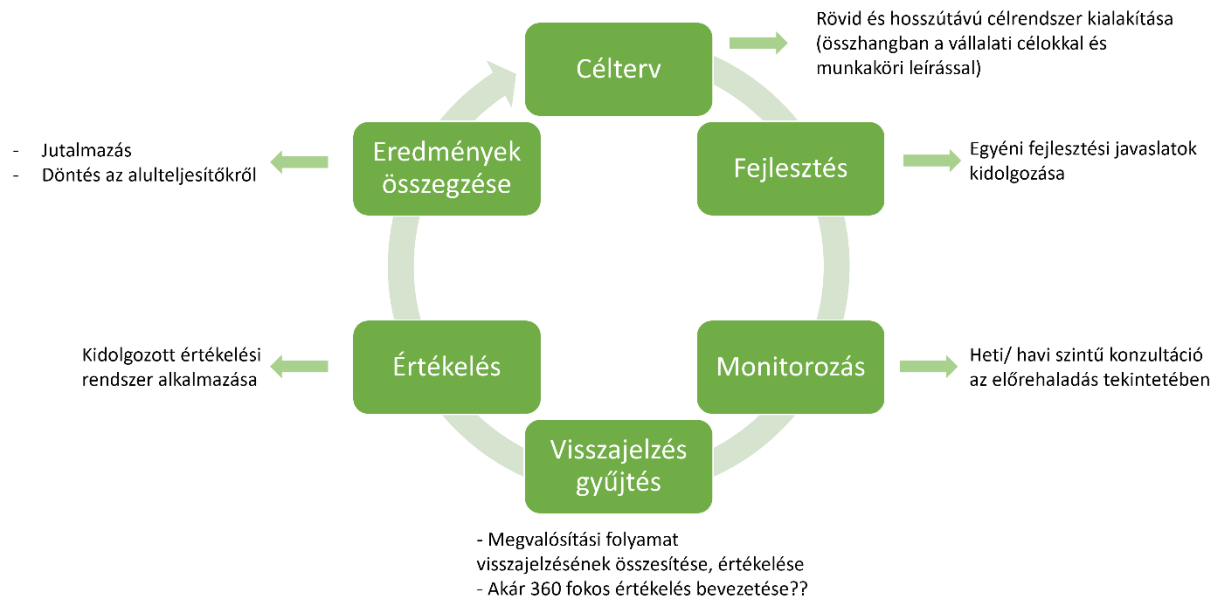
sikeréhez és a munkavállalók személyes és szakmai fejlődéséhez, amelyek együttesen előmozdítják a szervezeti hatékonyságot és növekedést.²⁵

A teljesítmény mérése a költségek, a pénzügyi, a minőség, az idő, a rugalmasság, a szállítási megbízhatóság, a biztonság, a vevői elégedettség, a munkavállalói elégedettség és a társadalmi teljesítmény mutatói alapján jelentős pozitív hatással van a szervezetek általános teljesítményére. A teljesítménymérők az átfogó üzleti műveletek értékelésére és ellenőrzésére szolgálnak. Így a teljesítménymérés kezdete a teljesítménymutatók azonosításával kezdődik, amelyek lehetővé teszik a folyamatteljesítmény részletes specifikációját. Sok szerző számos indikátorkategóriát javasolt a teljesítménymérés különböző megközelítéseihez. A szervezeti teljesítmény meghatározására a mutatók két fő csoportja van. Az egyiket a teljesítmény pénzügyi vagy költségalapú mérőszámainak, a másikat pedig nem pénzügyi vagy nem költségalapú teljesítménymérőknek nevezik. A legtöbb szervezet úgy méri teljesítményét, hogy a mutatókat az egyes folyamatokhoz rendeli hozzá.

²⁵ Carl-Fredrik Lindberg - SieTing Tan - JinYue Yan - Fredrik Starfelt (2015): *Key Performance Indicators Improve Industrial Performance*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610215012424> (letöltve: 2023.10.21.)

3.3. Értékelési folyamat és rendszer kiépítése

Ebben a bekezdésben a teljesítményértékelési folyamat felépítését fogom ismertetni, hogy hogyan is néz ki és mi alapján lehet ezt kiépíteni a vállalatoknál.



15. ábra: Teljesítményértékelési folyamat

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy a fenti ábrán látható hat lépésre osztottam a folyamatot. Az első a célterv meghatározása a már említett célkitűzésekkel, ahol az egyéni célok meghatározásra kerülnek a vállalati stratégiával összhangban és a szervezeti egységek közötti egyeztetéssel, akár csapatszinten is. Már itt az elején el kell dönteni, hogy milyen gyakorisággal történjen az értékelés, havi szinten, fél évente vagy elég csak évente.

A következő szint a fejlesztés, vagyis egyéni fejlesztési folyamatok kidolgozása, mentorok vagy vezetők kijelölése, külső és belső képzések, oktatások, konferenciák vagy esetleges shadowing alkalmazása, hogy a jelenlegi munkakör kompetenciáihoz kapcsolódó és a következő pozícióhoz és karriertervhez hozzájáruló készségeket lehessen fejleszteni.

A harmadik lépés a monitorozás, azaz a munkavállalókkal való beszélgetés, konzultáció, ahol a vezető vagy mentor visszajelzést ad a munkavállalónak az egyéni célok alakulásáról, előrehaladásáról, illetve a teljesítményéről, hogy jó vagy rossz irányba halad és a tapasztalt fejlődésekről. Ezek a beszélgetések jó, ha havi vagy akár heti szinten is megtörténnek.

Monitorozást a visszajelzések gyűjtése követi, vagyis a megvalósulás folyamatának időszakos vizsgálata, itt akár több irányból tudjuk az adott személy munkáját vizsgálni a munkavállalóktól a külső partnerek segítségével. Fontos, hogy ez a vállalati értékrendhez igazodjon és lehetőleg egységes online platformot használjunk.

Ha mindezek megvannak utána következhet maga az értékelés, melynek a vállalati értékrend alapján megfogalmazott és elfogadott kompetenciák, viselkedési elemek mentén kell történnie. Saját kidolgozott, komplex rendszer használata javasolt, a teljesítményértékelési technikák ötvözésével.

A végső lépésben pedig az eredményeket összegzi a vezetőség és döntenek a jutalmazásokról, az alul teljesítőkről és a szükséges tréningekről.²⁶

Természetesen ez a folyamat általános jellegű, hiszen minden vállalat különböző rendszert használ, így ezek csak ötletként szolgálnak.

3.4. Jutalmazás és elismerési rendszerek

Az ösztönző és jutalmazási rendszereket azokra a dolgokra fejlesztették ki, amelyek felkeltik a munkavállalók figyelmét, és hatékonyabb munkára ösztönzik őket. Ezeknek a rendszereknek az a célja, hogy valamilyen konkrét változást érjenek el az alkalmazottak viselkedésében, és a munkavállalók és ezáltal a szervezet általános teljesítményének javítását célozzák azáltal, hogy összekapcsolják a munkavállalók és a szervezet érdekeit. Úgy fejlesztették ki őket, hogy hatékonyabbá tegyék az alkalmazottak teljesítményét abban a környezetben, amelyben a szervezet működik. Kidolgozásuk a méltányosságon és a hatékonyságon alapuló béren kívüli juttatások formájában nyújtott kiegészítő kompenzáció számos módja alapján történik.

Az ösztönző rendszerek elsődleges célja, hogy olyan munkaerőt építsenek ki a szervezetben, amely nem csak motivált, hanem hatékony, eredményes és elszámoltatható is. A szervezet alkalmazottai a kiemelkedő teljesítmény mellett a kihívást jelentő feladatok elvégzésére is készen kell, hogy álljanak. Ezen elsődleges cél mellett az ösztönző rendszerek a szervezet munkakultúrájának fejlesztését eredményezik azáltal, pozitív munkakörnyezetet teremtenek, magasabb

²⁶ LÓCZY PÉTER-VARGA-MÉSZÁROS BRIGITTA (2018): *A Teljesítményértékelési Rendszer (TÉR)*
[https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7188/A%20Teljes%EDtm%E9ny%E9rt%E9kel%E9si%20Rendszer%20\(T%C9R\).pdf;jsessionid=103FBB68EB45BA93250C5204E0F9C9ED?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7188/A%20Teljes%EDtm%E9ny%E9rt%E9kel%E9si%20Rendszer%20(T%C9R).pdf;jsessionid=103FBB68EB45BA93250C5204E0F9C9ED?sequence=1) (letöltve: 2023.10.30.)

teljesítményt motiválnak, erősítik a kívánt magatartást, az elismerés kultúráját teremtik meg, a szervezet küldetésének és értékeinek támogatására szolgál, a munkavállalók megtartásának növelését és fluktuációjuk csökkentését idézik elő, valamint a dolgozók szervezettel való lojalitásának és azonosulásának ösztönzését segítik.

Az ösztönző rendszerek nagyon hatékony motivátorok lehetnek, ha megfelelően alkalmazzák. Ha nem megfelelőek, akkor nem inspirálják az alkalmazottakat, és így nincs motiváló hatásuk. A hatékony ösztönző rendszerek segíthetnek a szervezetnek teljesítményének maximalizálásában és teljes potenciáljának kiaknázásában.²⁷

Az ösztönző rendszerek menedzselése a stratégiák és politikák kialakításával és végrehajtásával foglalkozik, hogy az alkalmazottakat tisztességesen, méltányosan és következetesen ösztönözze, összhangban a szervezet értékével. A hatékony ösztönzőrendszerekhez elengedhetetlen, hogy a szervezet rendelkezzen mérhető értékelési kritériumokkal, formális értékeléssel ezekhez a kritériumokhoz képest, és az értékelések eredményei egyértelműek és átláthatóak legyenek.

Az ösztönző rendszerek kezelése alapvetően az elvárások kezelését jelenti. Azok az elvárások, amelyeket a munkavállalók a menedzsmenttel szemben támasztanak a hozzájárulásukért, és azok az elvárások, amelyeket a vezetés a munkavállalókkal szemben támaszt az adott ösztönzésért cserébe. Az ösztönző rendszerek bevezetésével több elvárás is beépül a vezető-munkavállalói kapcsolatokba.

Az ösztönző rendszert az egyik fontos technikának tekintik, amely arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy tegyenek meg mindent, és hatékonyabban dolgozzanak. Ez azért van így, mert ezek a rendszerek az alkalmazottak képességeit a hatékonyabb munkavégzés felé irányítják a szervezeti célok elérése érdekében. Ezeknek a rendszereknek az az alapja, hogy a rendszerekbe olyan mechanizmusokat kell beépíteni, amelyek motiválják a munkavállalókat, hogy munka közben a legjobbat nyújtsák. Általánosan elterjedt az a vélemény, hogy ha az ösztönző rendszereket megfelelően kialakítják és hatékonyan használják, akkor hatékonyabb teljesítményre motiválhatják az alkalmazottakat, és ezáltal pozitív hatással lehetnek a szervezet teljesítményére. Széles körben elterjedt az a vélemény, hogy a munkavállalókat olyan ösztönző rendszerekkel lehet motiválni, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy az elérendő célokkal elérjék képességeiket. Az egyének képességei és a hozzájuk kapcsolódó célok azonban nagyon eltérőek lehetnek, ezért az ösztönző rendszereket megfelelő odafigyeléssel kell kialakítani annak érdekében,

²⁷ Dr. Phd Gulyás László (2006): *A humán erőforrás-menedzsment alapjai* 169. oldal. Szegedi Tudományegyetem, ISBN: 978-963-315-218-8

hogy az alkalmazottak munkahelyi viselkedését befolyásoló összes előnyt és hátrányt figyelembe vegyék.

Az alkalmazottak motiválása összetett feladat, és nem lehet egységes stratégiát kidolgozni rá. Az alkalmazottak igényei és elvárásai időről időre változnak. A siker eléréséhez szükséges, hogy a dolgozókat a hatékony teljesítményre ösztönözzék különböző eszközök segítségével.

Minden szervezet más környezetben működik. Ennélfogva az ösztönző rendszerekre nincsenek mindenkire érvényes megoldások. Ezért az ösztönző rendszereket kifejezetten a szervezet működési környezete alapján kell megtervezni.

Az ösztönző rendszerek olyan díjakból állnak, amelyeket akkor adnak ki, ha a szervezet alkalmazottai eléri az előre meghatározott célokat. Ezeket a díjakat egyéni vagy csoportos teljesítmény alapján lehet odaítélni. Azonnal élvezhetőek vagy halasztott fizetésként is használhatók. Nemcsak a pénzbeli előnyökön alapulnak, hanem a belső és külső motivációkkal is foglalkoznak. Három típusba sorolhatók. Ezek pénzbeli ösztönzők, amelyek a teljesítménycélokhoz kapcsolódnak, nem pénzbeli ösztönzők, amelyeket a szervezet a munkavállalók motiválására ad, és a pénzbeli és nem pénzbeli ösztönzők kombinációja.

A pénzbeli ösztönzés abból áll, hogy a teljesítmény- és termelékenységi célokhoz kapcsolódóan némi plusz pénzt fizetnek az alkalmazottaknak. A pénzbeli ösztönzőkre épülő rendszerekben a munkavállalók némi többletjövedelmet biztosítanak. A többletpénz biztosításának számos módja van, ideértve az alkalmazotti részvényopciókat, a profitmegosztási terveket, a fizetett szabadságot, a bónuszokat és a készpénzes jutalmakat. A további pénzbeli ösztönzők közé tartoznak az éves vagy féléves bónuszok, például az évközi és az év végi jutalmak. Ezek az ösztönzők várhatóan barátságos versenyt ösztönöznek az alkalmazottak között, ha a munkateljesítményhez kapcsolódnak. A pénzbeli ösztönzők optimális termelésre motiválják az alkalmazottakat.

A nem pénzbeli ösztönzők jutalmak és lehetőségek révén jutalmazták az alkalmazottak teljesítményét. Ilyen jutalom például a rugalmas munkaidő, a képzési lehetőségek és az önálló munkavégzés képessége. Ezek értékesek a munkavállaló számára, mivel ezek az ösztönzők lehetővé teszik az alkalmazottak számára, hogy új készségeket sajátítsanak el, és előrelépési lehetőségeket keressenek.

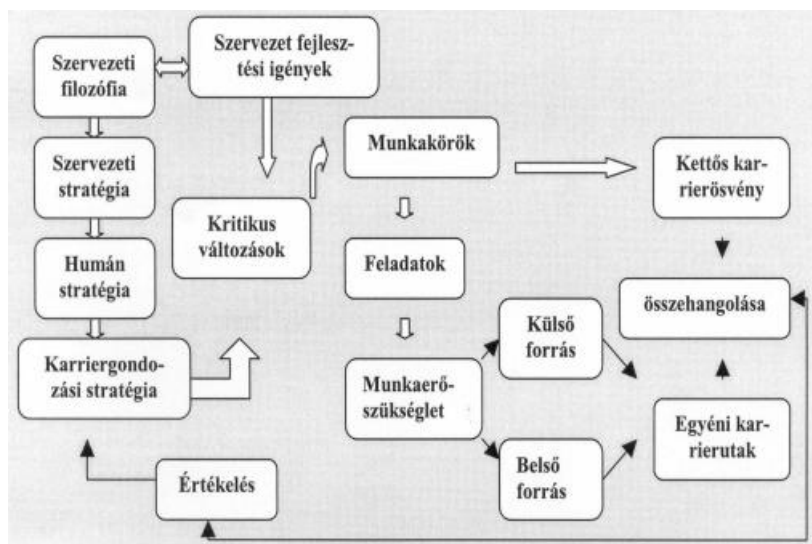
Az alkalmazottak jó munkájának elismerése javítja a morálukat. Azok az alkalmazottak, akik elismerést kapnak munkájukért, általában megnövekedett morál és pozitív munkahelyi

magatartás jellemzi. A dolgozók elismerése ösztönző, hiszen a vezetés visszajelzése a dolgozóknak a dolgozók jó munkájáról. Ez nagymértékben ösztönzi a dolgozókat. Azok a munkatársak, akiknek a kivételes munkáját nagyra értékelik, folyamatosan törekednek arra, hogy kivételes munkát végezzenek azokkal a munkatársakkal szemben, akik nem kapnak megbecsülést.

Az ösztönző rendszereket úgy kell kialakítani, hogy azok növeljék a munkavállalók elégedettségi szintjét. Az ösztönző rendszerek csak ebben az esetben motiválják a dolgozókat a teljesítmény fokozására. A rosszul megtervezett ösztönzési rendszerekben a munkavállalók elégedetlensége valószínűleg növekedni fog. Ha ez megtörténik, akkor az ösztönző rendszerek demotiválóvá válnak.

3.5. Karrierfejlesztés és képzési lehetőségek

A szervezeti karriermenedzsment azokra a tevékenységekre utal, amelyeket a vállalatok azért végeznek, hogy fenntartsák alkalmazottaik karrierfejlesztését, segítve őket előléptetések és fizetésemelések megszerzésében, valamint a vezetői pozícióba való átmenetük segítségével. A karriermenedzsment az egyének által tervezett és irányított karrierút menedzselését jelenti. Ez magában foglalja a személyes és szakmai fejlődési célok meghatározását, a készségek fejlesztését, valamint a szakmai lehetőségek keresését és kiaknázását. A karriermenedzsment segít az egyénnek megtalálni a saját erősségeit és azt, hogyan használhatja azokat a munkaerőpiacon való versenyképesség elérése érdekében. Az egyénnek céljai és tervei vannak a karrierjével kapcsolatban, ezáltal növelve az elkötelezettségét és motivációját a munkavégzés során. A karriermenedzsment lehetőséget ad az egyénnek, hogy felismerje és fejlessze vezetői képességeit és potenciálját, továbbá segíti tervezni a hosszú távú karrierútját, figyelembe véve a saját értékeit, célelési lehetőségeit és elkötelezettségét. Az állandó változásokat jól kezelő karriermenedzsment lehetővé teszi a munkavállaló számára, hogy alkalmazkodjon a változó munkaerőpiaci környezethez és a szakmai lehetőségekhez.



16. ábra: A szervezeti karriergondozási rendszer felépítése

Forrás: Dr. Koncz Katalin (2004): *A szervezeti karriermenedzsment célja és folyamata*

https://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Koncz_1.pdf (letöltve: 2023.10.12.)

A folyamat attól függ, hogy a vállalat melyik megközelítésmód mentén tervezi a karriermenedzsmentet felépíteni. Az első ilyen amikor a munkahelyi előmenetelt tekintjük karrierfejlesztésnek, ilyenkor a kiválasztáson van a hangsúly, hogy megtalálják a tökéletes embert a munkakörhöz. Tehetségfejlesztő programokat alakítanak ki, speciális tehetségképzési és fejlesztési erőfeszítéseket tesznek, és külön ösztönzési rendszereket állítanak fel. A következő esetben a karrierfejlesztést a belső vállalati tudás bővítésére értik. Ennél a módszernél az számít ki mennyi ideje van a vállalatnál és mennyi belső tapasztalattal rendelkezik.²⁸ Ösztönzési rendszerük ebben az esetben a munkahely megőrzését és a biztonságérzet megteremtését segíti elő. Az egész cégre kiterjedő fejlesztési programokat működtetnek a szervezeti kultúra tudatos fejlesztése, valamint a szervezeti viselkedés és tanulás egységes értelmezése érdekében. Végül, a harmadik megközelítésben a cég elsősorban alkalmazotti állományának kompetenciagondozására koncentrál, mely kiterjedhet a munkavállalók teljes körére, vagy mindössze egy kiválasztott csoport tagjaira. Ennek eszköze, hogy kisebb-nagyobb képzési, fejlesztési programokat szerveznek, belső vállalati tréningeket hoznak létre a versenyképes tudás megőrzésére, fejlesztésére, illetve belső pályázati rendszerrel töltik be a megüresedő pozíciókat. Jellegzetesen széles

²⁸ : Dr. Koncz Katalin (2004): *A szervezeti karriermenedzsment célja és folyamata*
https://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Koncz_1.pdf (letöltve: 2023.10.12.)

körben hirdetnek meg vezetőképzési tréning programokat, vagy egy-egy kompetenciacsoportra vonatkozó képzési kampányokat.

4. ZalaZONE Gyakornoki Programban alkalmazott rendszer

4.2. A hallgatói program aktuális teljesítményértékelési rendszere

A ZalaZONE Gyakornoki Program esetében a duális képzésben résztvevő hallgatók teljesítményét fél évente értékelik a vállalatnál, általában januárban és szeptemberben, mikor az aktuális egyetemi félév befejeződik. A teljesítményértékelés lehetséges, hogy még hatékonyabb lenne, ha gyakrabban történne akár heti vagy havi szinten, mivel sokkal gyorsabban tudnak reagálni a gyakornokok a visszajelzésre. Sok esetben előfordul, hogy a mentorok nem fordítanak rá elegendő időt, ők is akárcsak a hallgatók gyorsan le akarják tudni és így elveszíti az értékelés a lényegét és az értelmét. Ezért fontos, hogy a vezetők ezt az igényt kommunikálják a mentorok felé is kiemelve ennek fontosságát és a mentort is megtanítani erre a rendszerre. A hallgatók különböző projekteken vesznek részt és minden projektben van egy mentoruk, aki az értékelést végzi a HR-es kollégával közösen. Azért fontos a hallgatók teljesítményének a mérése, mivel:

- ☒ egyéni teljesítmények fejlesztésével hozzájárulhatnak az üzleti eredmények javításához,
- ☒ visszajelzésekkel tudjuk javítani a jövőbeni teljesítményt
- ☒ egyéni problémák feltárásával elkerülhető ezek esetleges szerzeti problémává válása,
- ☒ egyéni ambíciók megismerésére kerül sor,
- ☒ megmutatja milyen képességek fejlesztésére van szükség,
- ☒ elismerik a jól teljesítőket,
- ☒ döntést hoznak a sorozatosan alulteljesítőkről,
- ☒ javítja a kommunikációs folyamatokat és végül
- ☒ munkajogi ügyekben, például elbocsátásoknál bizonyító erejű dokumentumként szolgál.

Az értékelés személyesen zajlik és hárman vannak jelen, még hozzá az értékelt, a mentor és a HR-es. Először a hallgató egy prezentációban szemlélteti a féléves munkáját, hogy milyen

munkákat látott el abban az időszakban a vállalatnál és ezt elő is adja. Ezután következik az értékelő lap, amelyet a mentor tölt ki a megbeszélés keretein belül, mivel így közben meg tudja beszélni a hallgatóval, hogy miért ezt az értékelést adja, illetve átbeszélnek mindent közben, így az értékelt is elmondhatja a véleményét.

Mellékletként csatolva látható a teljesítményértékelő nyomtatványa a gyakornoki programnak. Három csoportra van szétosztva az értékelőlap, az általános készségek, a kompetenciát érintő és a munkahelyi eredmények értékelésére. Az általános készségekkel kezdődik, ahol először is az egyetemi előrehaladásra kíváncsiak, hiszen a munkaszerződés részét képezi, hogy az iskolai előrehaladást is figyelembe kell venni, hiszen, ha valakinek nagyon sok elmaradása van és plusz évek kellenek ahhoz, hogy végezzen, ebben az esetben a vállalat dönthet az elbocsátás mellett. Illetve az egyetemen bármilyen elért verseny eredmény a jutalmazás szempontjából fontos számukra. Ide tartozik még a munkakörnyezetre való odafigyelés, ki mennyire figyel a szabályok betartására, a rendre és tisztaságra maga körül, illetve a munkaviszonnyal kapcsolatos elvárások, pontosan érkeznek-e a munkahelyére vagy folyton elkésik, megvárja-e a munkaidő végét vagy előbb távozik és az is fontos, hogy figyel-e a dokumentációk, például a jelenléti ív határidőre történő kitöltésére.

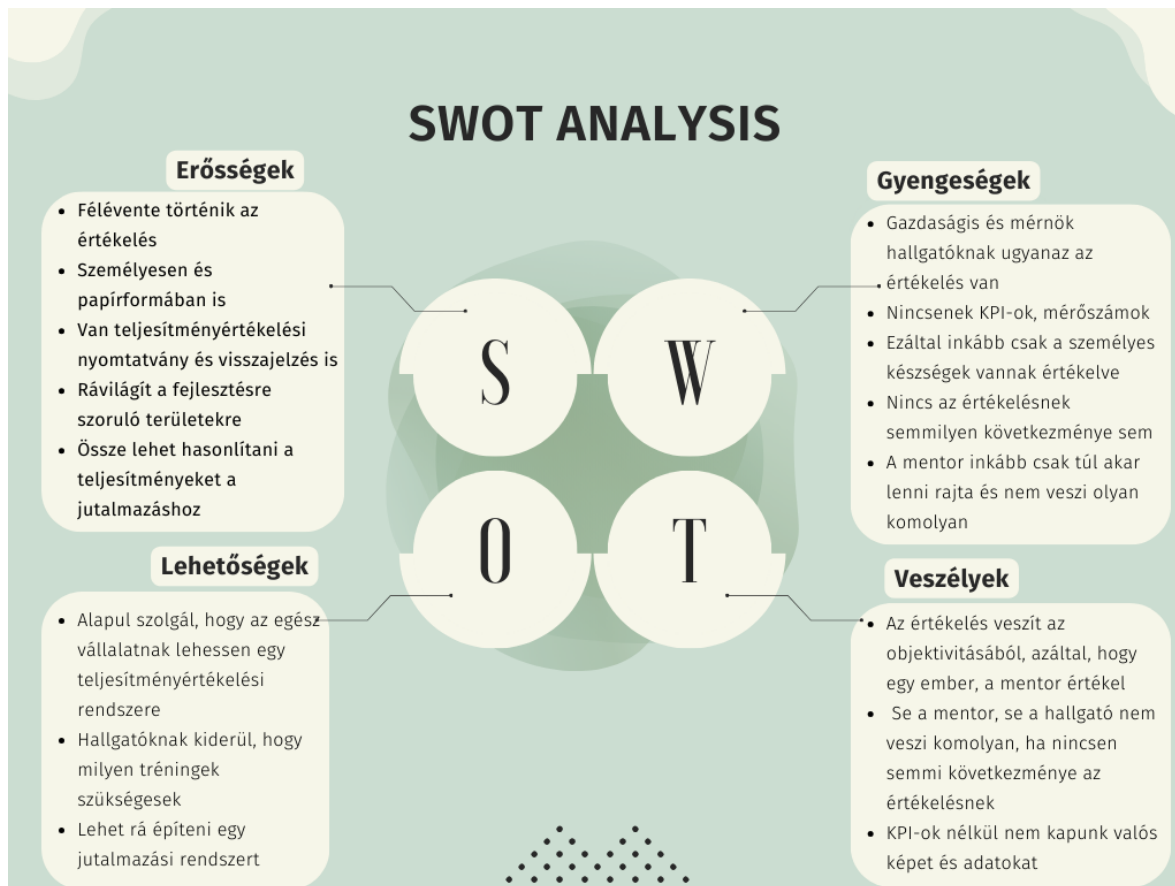
A kompetenciákat érintő értékelésnél a kommunikációs készségeket értékelik, hogy a hallgató hogyan kommunikál a munkatársakkal vagy éppen a partnerekkel, továbbá, hogy az egyén mennyire motivált céljai elérésében és törekszik jobb eredményeket teljesíteni. A kompetenciákba még a csapatmunka is beletartozik, hogy mennyire tud több emberrel együtt dolgozni, mennyire együttműködő és milyen mértékben veszi ki a részét a közös munkából és ami még fontos tényező, hogy milyen a probléma megoldó készsége, ha bármilyen probléma áll fenn hogyan kezeli és oldja meg azt. Minden hallgatónak kell, hogy legalább alapszinten értsen a Microsoft Office rendszerekhez és tudja használni azokat, hiszen a munkájukban napi szinten kell használniuk, így ez is hozzájárul a teljesítményük méréséhez.

Ezután a munkahelyi eredményekkel kapcsolatos értékelés következik, melyet két részre bontottak, méghozzá a szakmai munkát és a terhelhetőséget érintő kompetenciákat vizsgálják. Az előbbinél pontozásra kerül az elvégzett munka minősége, hogy mennyire precízen és alaposan oldotta meg a rábízott feladatot és hogy az azokra kiszabott határidőket mennyire sikerült betartania. Figyelembe veszik a fejlődés igényét is, hogy ki mennyire és milyen ütemben képes fejlődni, és hogy ezért megtesz-e mindent, ha pedig elvégezte a feladatot, akkor képes-e az önellenőrzésre, az esetleges hibák korrigálására és vállalja-e a felelősséget az elvégzett feladatáért. A hallgató terhelhetőségét is minősítik az alapján, hogy mennyire tud helyt állni

stresszhelyzetekben, milyen a szorgalma, vállal-e és kér-e plusz feladatokat és azokat milyen gyorsan hajlandó megcsinálni, továbbá, hogy milyen aktivitást mutat, ha felkéri új helyzetek, kihívások elvégzésére. Az értékelő lap végén pedig átbeszéljük, melyek voltak azok a feladatok, célok, amelyek teljesültek és megfogalmazzák közösen a következő időszakra vonatkozó célokat, elvárásokat.

Mindegyik szempontnál hatféle értékelési kritérium közül lehet választani annak függvényében, hogy a hallgató hogyan teljesíti az adott elvárást egy-egy kompetenciánál. Az első féléves hallgatóknál vannak olyan készségek melyek még nem értékelhetők, hiszen még nem lehetett megfigyelni. A legrosszabb értékelés a nem kielégítő, mikor még az alapvető eljárásokat sem teljesíti az egyén, a legjobb pedig, ha valaki kiemelkedő, hiszen az azt jelenti, hogy folyamatosan túlteljesíti az elvárásokat. Részben megfelelő minősítést akkor kap a gyakornok, ha nem tud minden alapvető kritériumot teljesíteni, ha pedig az alapvető megvan akkor megkapja a jó értékelést. Végül pedig az átlagon felülit akkor adják, ha a legtöbb elvárást túlteljesíti. Mindenhol egy értékelés kerül jelölésre, majd ezt a HR-es és a mentor összegzi és kiértékeli és kap egy féloldalas visszajelzést a hallgató a munkájáról, a teljesítményéről, a kiemelkedően jó és rossz kompetenciájáról, és hogy milyen fejlesztési területek szükségesek, illetve megkapja az értékelő nyomtatvány másolatát is.²⁹

²⁹ ZalaZONE Ipari Park Zrt. értékelő nyomtatványa alapján



17. ábra: A ZalaZONE Gyakornoki Program teljesítményértékelési rendszerének SWOT analízise

Forrás: Saját szerkesztés









A fenti ábrán SWOT analízisen keresztül szemléltettem a teljesítményértékelési rendszerünk erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. Az előnye, hogy rendszeresen történik az értékelés személyesen és papírformában is egy teljesítményértékelési nyomtatvány segítségével, majd ezt követően a hallgatók visszajelzést kapnak erről. Jól kiderül, hogy a diákoknak melyek azok a területek, kompetenciák, amelyek fejlesztésre szorulnak, de jól összehasonlítható az eredmény a jutalmazáshoz is. Azonban a rendszerünknek a számos erőssége mellett több gyengesége is van. A legnagyobb probléma, hogy nincsenek konkrét KPI-ok, mérőszámok, amelyekre hivatkozva adjuk a minősítést, így inkább csak a személyes készségek kerülnek értékelésre. Ezáltal a közgazdász és a mérnök hallgatóknak ugyanaz a nyomtatvány van, pedig véleményem szerint nekik külön-külön lenne célszerű összeállítani egyet, hiszen más kompetenciák fontosak a közgazdászoknak és más a mérnököknek. Sajnos nem minden mentor veszi komolyan ezt a feladatot, van, aki inkább csak túl akar lenni rajta és nem szán rá elegendő időt. A legnagyobb hátránya azonban mégis azt gondolom az, hogy nincs az értékelésnek semmilyen következménye, sem pozitív, sem negatív. Lehetőségnek főleg azt említeném, hogy így kiderül milyen tréningekre lenne szükségük főként a hallgatóknak, illetve, hogy a jutalmazási rendszer

alapjául is szolgál. A vállalaton belül egyébként csak a duális hallgatónak van teljesítményértékelése, így úgy gondolom, hogy ezt a későbbiekben a többi munkavállalónál is alkalmazni lehetne kisebb nagyobb átalakítással. A veszélye, hogy tulajdonképpen egy ember, a mentor értékeli a hallgatóit, így veszíthet az objektivitásából, mert lehetséges, hogy szimpátia alapján osztályoz. KPI-ok nélkül nincsenek valós adataink, ami alapján tudnánk dolgozni velük és így a végeredmény sem lesz reális. Ha pedig semmi következménye nincsen akkor sem hallgatók, sem a mentorok nem fogják komolyan venni és így szintén nem valódi képet kapunk a végén.

4.3. A Programban alkalmazott motivációs eszközök, jutalmazási és elismerési rendszerek és képzési lehetőségek

A ZalaZONE Gyakornoki Program hallgatóinak a motiválása elég kezdetleges eszközökkel történik és nincs is kidolgozva egy konkrét rendszer rá. A vállalatnak vannak törekvései a hallgatók motiválására, hiszen mindenki kapott céges pólót és karácsonykor is mindig ajándécsomagot állítanak össze, hogy megköszönjék az éves munkájukat, januárban pedig egy-egy bónusz napot is kapnak. A vállalatnak is fontos, hogy a hallgatók ösztönözve legyenek, hiszen ezáltal nő a munkateljesítményük, így ezeket kivétel nélkül és teljesítménytől függetlenül mindenki megkapja. Fontos azonban a kiemelkedő hallgatók elismerése és megjutalmazása is, ezért a cég igyekszik minden félévben kitüntetni a legjobban teljesített hallgatót vagy akár hallgatókat és egy-egy nagyobb ajándékkal (például kulacs vagy pendrive) kedveskedni nekik. A céges ajándéktárgyakon, az elismerésen és egy-egy bónusznapon kívül más jutalmazási eszköze nincs a ZalaZONE-nak, ám ha ezeket az eszközöket bővítené növelhetné a gyakornokok teljesítményét is.

Régebben a karate övek különböző színei, egy növekvő növény életútjának egyes szakaszait szimbolizálták, vagyis az élet körforgását jelezték, ez egy úgynevezett színskála volt. Azzal a céllal készítették, hogy minden diák láthassa saját maga fejlődését és növekedését – mint egy virágét. Minden egyes szín egy külön történetet rejtett magába és ezen a színskálán tudtak folyamatosan feljebb lépni és minden félév végén új övet megszerezni, a legnagyobb elismerés a fekete öv volt. Ez a színskála az alábbi képen látható.

Minden kezed nehé... Amikor egy növény megérett, át kell törnie a föld szővét és kemény felületén, és táplálékot a ragogtatott fehér és csillagot napfénytel – ezt a folyamatot szimbolizálja a fehér sző.		A hallgatói kiválasztást követően, aki fehéret nyert az APZ duális képzésbe, az első rostan megkezdés. Az APZ hoz való bekapcsolódást kap a biotermelésre és arra, hogy felépítse saját karrierjét a cégnél. Minden hallgató fehér övetl rendelkezik és hajtásokat növezt – teljesen 20M lez.		Az a hallgató, aki legalább 3 félét teljesített a duális hallgatói programból *** minősítéssel. A vállalat működés során meghívta az ehért szerezte. Tudása megapozott . Tejesítménye egyenesen, kiegyensúlyozott és proaktív .	Barna , amit a sötétség egyre jobban elhatárolódik körülötte, a növény szerényen, időzatosan meghajlik , és visszatérni oda, ahonnan eredetileg jött, oda, ahonnan származik. Nem felejt el a gyökereit: attól még, hogy az egyén már fejlődésnek ezen a szakaszán tart, még nem szabad lelköznie azt, aki tapasztalatlanabb: mindenki fehéreként kezd .	Legalább 6 félét elöltött a cégnél *** minősítésben. Önálló munkavégés mellett rendszeres támogatást nyújt korábbi évfolyamos hallgatóknak. A feladatokat proaktívan keresi és megoldja , szakmai tudása megapozott , mentort támogató személyként vesz részt az oktatási feladatokban. Segíti a vállalati célok előlézését. A hallgatói programot kevésbé teljesítette , projektmunka részese volt. Szorgalmi feladatokat aktív részese.
Amint a növény szépen lassan hozzá szokik az erős, vakítóan fehér fényhez, kicsit magát a sárga Nap kellemes sugarainak (vagyis a lassú hozzá szokik a terheléshez, és fokozta azt, amibe bekapcsolódott) – ezt jelzi a sárga.		Az a diák, aki már legalább 1 félét teljesített a Duális hallgatói programban. Félévi értékelése *** Egyértelművé válik , misztéri a szakmai tudás , illetve a munkavégés folyamatok átlátható. A feladatokat elvégzi , rendezvények és programok aktív részese.		Az a hallgató, aki legalább 4 félét töltött *** minősítésben, mind tudásban és tapasztalatban jelentős lépést tesz abba az irányba, hogy önálló kutatást és fejlesztést végezzen. Korábbi évfolyam hallgatói szakmailag instruálja. Érdeklődő projekteknek, részt vesz a csapatmunkában.		
Mitán már egyre több idő töltött el a Napon, a növény annak rendje és módja szerint még jobban beszáll – a Nap radíciójára ellenállóbb teszi a behatások ellen. Ez emberi bőr védekező mechanizmusához hasonlóan (barnulás) egy lez a sárgából egy fokozottabb árnyalat – narancssárga .		Az a hallgató, aki minimum 2 félét teljesített a duális hallgatói programból, értékelése minden esetben *** Képzés tapasztalatok rendelkezésre, tudása az elöltött idő arányában számottevően hozzájárul a vállalati teljesítményhez. Projektmunka részese volt, részt vesz rendezvényeken.		Lila , amit a nap fokozatosan északába tér át, a Nap szépen lassan eltűnik a nyugati horizonton, és az új éjszakai fény – a növény erő impulzusok változatosabbá válnak és megmarad, ez glóbulus meg abban, hogy „belejárjon” abba, amit csinál...		Legalább 7 félét elöltött *** minősítésben, szakdolgozatát írja, a tesztálláshoz közeli témában. Önálló kutatás- fejlesztési tevékenységet végez, egyetemi és vállalati összhangban. Gyakorlatvezető, önállóan hallgató csoportokat képes irányítani . Részmunkaidős munkatárs vagy potenciális jelölt a vállalati által támogatott oktatási projektekre. Nyitott a továbbtanulásra, MSC képzésben szeretne részt venni, vagy tesztálláshoz közeli cégnél elhelyezkedni. Részt vesz fiatalabb hallgatóink számára.

18. ábra: A ZalaZONE Gyakornoki Program régen használt motivációs skínálája

Forrás: ZalaZONE Ipari Park Zrt. szerkesztése

Azonban ezt a módszert már nem alkalmazzák. Nem is biztos, hogy ez egy jó út volt, hiszen az utolsó öv a fekete, melyet a virág elpusztulásával kombináltak és ez nem feltétlen jó megközelítés.

A képzések tekintetében már az első félévben mikor a vállalathoz kerülnek a hallgatók több szakmai képzésen vesznek részt, főként a mérnökök, melyeken elsajátíthatják a különböző területeken használt gépek működését és szakszerű használatát, a vállalat által használt tervező-szoftverek megértését és az eltérő mérnöki munkákat. Az évek során rengeteg szakmai konferencián és különféle előadásokon van lehetőségük részt venni a duális munkavállalóknak, melyekből nagyon sokat tanulhatnak és innovatív ötleteket hallhatnak. Az utolsó félévben pedig a szakdolgozat megfelelő elkészítéséhez nyújtanak segítséget prezentációk megtartásával. Ezek a szakmai jellegű előadások hozzá járulnak több kompetencia és még több szakmai anyag elsajátításához.

A ZalaZONE-nak lépéseket kell tenni az új motivációs rendszer felé, hiszen a mai fiatalokat már teljesen más ösztönzi és meg kell találni ezeket az eszközöket, de erre a dolgotomban később fogok javaslatokat tenni, miután kielemeztem a kérdőívemben, hogy mi hat rájuk lelkesítően.

5. Elemzés és eredmények

5.1. Adatgyűjtési módszer és eszközök

A kutatásom jellege leíró kutatás, melynek során jobban megismertem és több adatot gyűjtöttem a teljesítményértékelési-, és motivációs rendszerről, alapjairól, alkalmazásairól és különböző megoldásairól, ahhoz, hogy ezután egy teljesen újat tudjak kidolgozni a munkahelyemen. Prevalenciai vagyis keresztmetszeti vizsgálat, mivel az adatokat egy adott időpontban gyűjtöttem és elemeztem egy meghatározott emberi közösségre vonatkozóan, akik jelen esetben a duális munkavállalóink. Továbbá a vizsgálat célja az is, hogy ezek a rendszerek milyen hatást gyakorolnak a mintapopulációra.

Célirányos, szakértői, elbírálási és nem véletlenszerű mintavételt alkalmaztam, hiszen egy konkrét csoportot vizsgáltam, mégpedig a duális képzésben részt vevő munkavállalókat, így feltétel, hogy az alanyomnak a munkahelye a ZalaZONE Ipari Park Zrt. legyen és duális hallgatói szerződéssel rendelkezzen.

Kvalitatív vizsgálati módszert használtam és főleg a minőségi adatokra voltam kíváncsi a témával kapcsolatban és a kutatásomban viszonylag kevesebb ember vett részt.

A módszer, amit alkalmaztam az az online kérdőív. A ZalaZONE Ipari Park duális munkavállalóit kérdeztem meg a teljesítményértékelési és motivációs témában. Főként arra voltam kíváncsi, hogy mi a véleményük a teljesítményértékelési rendszerről általánosságban és a vállalatnál, illetve, hogy mi az, ami őket a leginkább motiválja, mit változtasson a cég és, hogy mit jelent nekik az érték a munkahelyen. Nyitott és zárt, illetve sorba rendezési és értékelési kérdéseket tettem fel nekik.

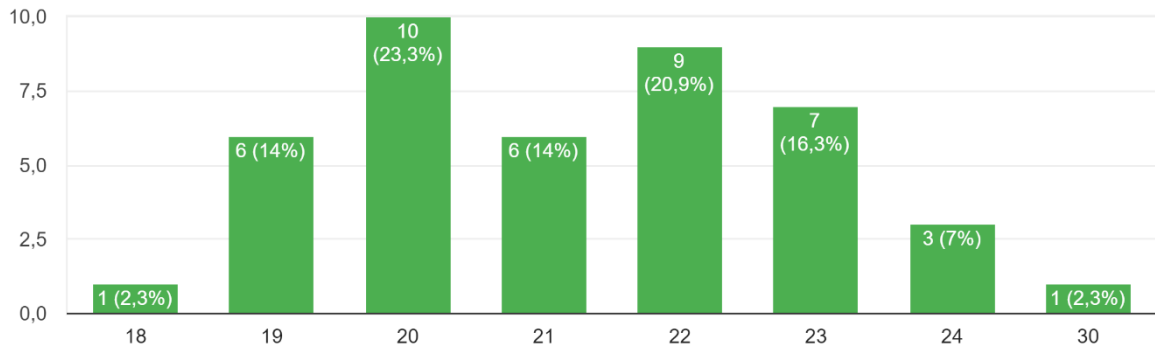
5.2. Kérdőív kiértékelése a ZalaZONE Gyakornoki Program hallgatóinak válaszaiból a teljesítményértékelésről és a motivációról

A kérdőívet 2023. október 1-jén küldtem ki a ZalaZONE Gyakornoki Programban részt vett duális hallgatóknak és kétéhetes intervallumot adtam meg nekik a kitöltésre. A kérdőívben arra voltam kíváncsi, hogy hogyan értékelik a teljesítményértékelési és motivációs rendszert a vállalaton belül, illetve, hogy nekik milyen elképzeléseik vannak ezekkel kapcsolatosan. A kérdőívet 44 duális hallgató töltötte ki, közülük 38 férfi és 6 lány. A duális munkavállalók közül 21 a Széchenyi István Egyetemen, 21 a Pannon Egyetemen, 1 a Pécsi Tudományegyetemen és 1

pedig az Óbudai Egyetemen tanul. 35 %-uk adminisztratív munkatárs, 65 %-uk pedig műszaki munkatársként dolgozik a vállalatnál.

Életkorod:

43 válasz



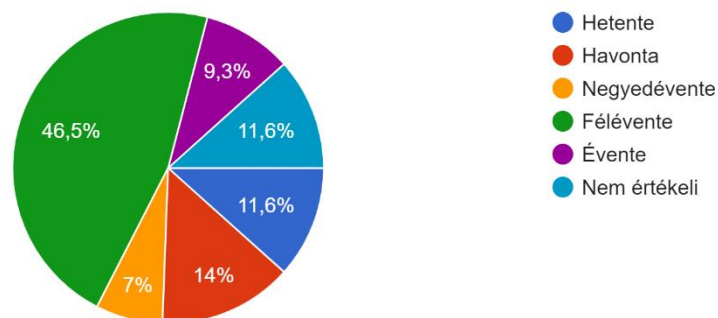
19. ábra: A kérdőívet kitöltők életkorának százalékos megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés

Fiatal munkavállalókról beszélünk, hiszen még mindenki egyetemen tanul, így 18 és 30 év közötti kitöltőim vannak, a legtöbbjük pedig 20 és 22 éves.

Milyen gyakran értékelik a teljesítményedet?

43 válasz



20. ábra: A teljesítményértékelés gyakorisága a ZalaZONE Gyakornoki Programban

Forrás: Saját szerkesztés

Az első kérdésem feléjük az volt, hogy milyen gyakran értékelik a teljesítményüket. Hivatalosan fél évente történik nálunk az értékelés, de ahogy a diagrammon is látható, vannak olyanok,

akiknek hetente, havonta vagy akár negyedévente is minősítve van a munkájuk, ugyanis vannak olyan hallgatók, akik külsős partner által vezetett projektben vannak benne és onnan van kijelölt mentoruk, náluk máshogy történik az értékelés. Az újonnan belépő hallgatók pedig az első évben csak a második félév végén kapnak minősítést, mert az első félév inkább a beilleszkedésről szól.

Tényezők	Gyakoriság	Százalék
Egyáltalán nem elégedett - 1	1	2,3 %
Nem annyira elégedett - 2	4	9,1 %
Elégedett - 3	12	27,3 %
Nagyon elégedett – 4	14	31,8 %
Teljes mértékben elégedett - 5	13	29,5 %
<i>Összesen:</i>	<i>44</i>	<i>100 %</i>

21. ábra: A visszajelzés minősége és relevanciája a duális hallgatók szerint

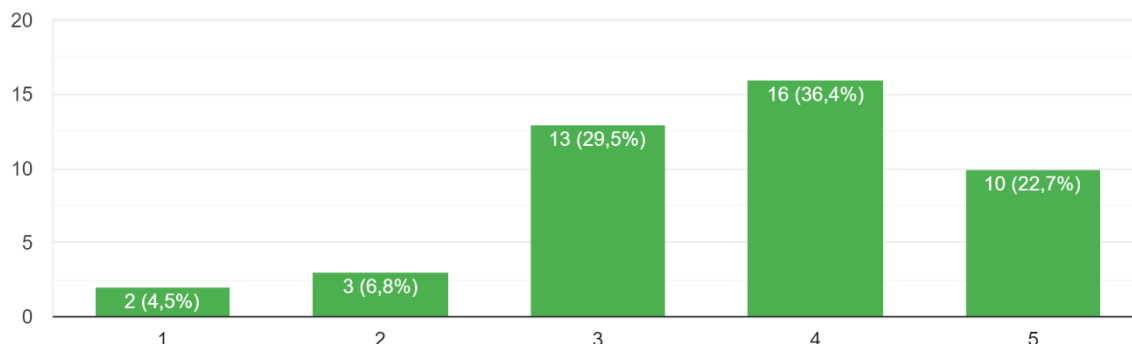
Forrás: Saját szerkesztés

A fenti táblázatban azt szemléltettem, hogy a hallgatók hogyan értékelik az általános visszajelzés minőségét és relevanciáját a teljesítményértékelések alkalmával. Több, mint 88 %-uk, vagyis 5 emberen kívül mindenki kisebb nagyobb mértékben, de elégedett és reálisnak gondolja a kapott minősítést, azaz ő maga is egyetért vele. Arra voltam kíváncsi, hogy mit gondolnak, szerintük mi az, amiben változtatnia kellene a gyakorlati helynek a visszajelzés tekintetében. Annak ellenére, hogy több, mint 88 %-uk azt jelölte, hogy meg vannak elégedve vele, 20 hallgató, vagyis majdnem 50 %-uk azt a véleményt fogalmazta meg, hogy minőségibb és informatívabb kommunikációra lenne szükség és szeretnék, ha növelnék a visszajelzések és megbeszélések gyakoriságát, hogy ne csak fél évente, inkább havonta vagy akár hetente üljenek le egymással a mentor és a hallgató. Továbbá felmerült még, hogy nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a fejlesztendő kompetenciákra, több feladat kellene, amihez jutalomrendszer társul és a karrierépítésről is szó esik, illetve szívesen fogadnák, ha egy-egy alkalommal a vezető is bent legyen egy ilyen értékelésen.

Szintén pozitív visszajelzés, hogy a hallgatók 87 %-a szerint a jelenleg alkalmazott teljesítményértékelés a valódi munkateljesítményüket tükrözi vissza.

Mit gondolsz, a gyakorlati helyeden alkalmazott jelenlegi teljesítményértékelés milyen mértékben tükrözi a valódi munkateljesítményedet?

44 válasz

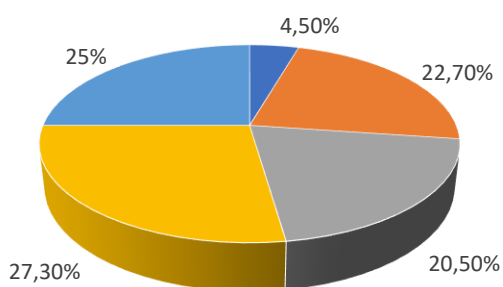


22. ábra: A teljesítményértékelés valódiságának mértéke a kérdőív alapján

Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy a diagram is mutatja, a többségük, azaz 26 duális munkavállaló nyilatkozott úgy, hogy szinte mindig vagy teljes mértékben azt az értékelést kapja, ami összhangban áll a munkateljesítményével. Véleményem szerint, ez az miatt lehetséges, mert a mentor és a hallgató személyes beszélgetés keretein belül közösen töltik ki az értékelő nyomtatványt.

A hallgatók válaszainak százalékos megoszlása arról, hogy a teljesítményértékelés milyen szinten járul hozzá a fejlődéshez és a karrierépítéshez



- Egyáltalán nem járul hozzá a fejlődéshez
- Hozzájárul
- Teljes mértékben elősegíti
- Kis mértékben járul csak hozzá
- Nagy mértékben elősegíti

23. ábra: A hallgatók válaszainak százalékos megoszlása arról, hogy a teljesítményértékelés milyen szinten járul hozzá a fejlődéshez és a karrierépítéshez

Forrás: Saját szerkesztés

Arra a kérdésre, hogy a jelenleg alkalmazott rendszer milyen mértékben segíti elő a fejlődésüket és a karrierépítésüket már eléggé megosztó válaszok érkeztek. Itt már 10 fő úgy érzi, hogy csak kis mértékben járul hozzá a jövőjéhez a teljesítményértékelés, de még mindig több, mint a fele hallgató azt mondta, hogy nagy mértékben elősegíti a fejlődésüket és a karrierépítésüket, hiszen a rendszer rávilágít a fejlesztendő területekre és a jó értékelés pedig hozzájárul, hogy esetleg az egyetem befejezése után munkalehetőséget kapjanak a vállalattól. Negatívum, hogy az értékelés során a karriertervekről nem esik szó és a gyengébb kompetenciákra nincsenek kidolgozva képzések vagy tréningek, így jogosan gondolhatják a duális munkavállalók, hogy ebben nem történik előrelépés az értékelés után. Ehhez kapcsolódóan kértem, hogy fejtsék ki mi az, amivel hozzájárul és mi az, amivel nem járul hozzá a teljesítményértékelés a karrierépítéshez és a fejlődéshez. A válaszokból kiderült, hogy mentori segítség, a gyengeségek és a fejlődési területek feltárása és a releváns visszajelzések által tudnak fejlődni, hogy minél jobb karriert tudjanak elérni. Ezzel szemben azonban negatívumokat is sorakoztattak fel az egyének, úgy érzik nem kapnak elég javaslatot a jobb munkavégzésre, kevés információt tudnak elsajátítani, nincs változás az értékelés után és van, hogy az elvárások, a kitűzött célok is irreálisnak bizonyulnak.

A teljesítményértékelési módszerrel kapcsolatos utolsó kérdésemben kíváncsi voltam, hogy milyen javaslataik vannak ennek a hatékonyabbá tételéhez. A hallgatók közül többen voltak azok, akiknek ez a rendszer teljesen megfelel és nem akarnak semmit módosítani rajta és voltak olyanok is, akik nem tudják, mivel lehetne korrigálni, de többen meglátása az volt, hogy rendszerebb értékelés szükséges, hozzá tartozó jutalmazási rendszer kidolgozása kell, a hallgatók is értékelhetnék egymás munkáját, még inkább szükségesnek éreznék, hogy a személyes kompetenciák előtérbe kerüljenek, illetve, hogy valamilyen megkülönböztetés legyen, azaz következménnyel járjon az értékelés akár pozitív vagy akár negatív irányban.

A következő része a kérdőívemnek inkább a munkahelyi motivációról szól, melyben az első kérdésem az volt, hogy a munkaköri leírásban szereplő tevékenységi köreikkel megegyeznek-e a feladatai. Több, mint 50 %-uk igennel válaszolta meg a kérdést és 2 ember kivételével a többieknek is részben megegyezik, majd ehhez kapcsolódóan 1 emberen kívül ez mindenki számára motiválóan hat. Ennek az lehet az oka, hogy senki sem szereti, ha olyan feladatokat lát el, ami nem az ő dolga lenne.

Tényezők	Gyakoriság	Százalék
Egyáltalán nem elégedett - 1	8	18,2 %
Nem annyira elégedett - 2	6	13,6 %
Elégedett - 3	8	18,2 %
Nagyon elégedett – 4	10	22,7 %
Teljes mértékben elégedett - 5	12	27,3 %
<i>Összesen:</i>	<i>44</i>	<i>100 %</i>

24. ábra: A duális munkavállalók elégedettsége a vállalat által alkalmazott motivációs eszközökkel a kérdőív alapján

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatban jól látható, hogy a legmegosztóbb kérdés arra vonatkozott, hogy a vállalatnál alkalmazott motivációs eszközökkel a duális munkavállalók mennyire elégedettek. Csupán 9,1 %-kal több azok száma, akik teljes mértékben elégedettek vele, mint azok, akik egyáltalán nem. Ez várható volt, mivel a motivációs rendszer még elég kezdetleges, így még csak kisebb törekvésekkel próbáltak a hallgatók kedvében járni.



25. ábra: A jó munkahely ismérvei

Forrás: Saját szerkesztés

A hallgatók megfogalmazták mi az, ami fontos számukra egy munkahellyel kapcsolatban. 32 fő egy véleményen volt és főként a megbecsülést, a szakmai fejlődést, kellemes légkört és jó

munkatársi kapcsolatokat tartják elengedhetetlenek, de vannak, akik az inspiráló munkakörnyezetet, megfelelő bérezést, bizalmat, fejlődési lehetőséget és támogató vezetőséget szeretnék, hogy jellemezze a munkahelyük.



26. ábra: Kreatív munkakörnyezet a gyakornokok szerint

Forrás: Saját szerkesztés

A kreatív munkakörnyezet mindenki számára mást jelent, de a saját ötletek szabad megfogalmazását és az innovatív lehetőségeket szinte mindenki feltüntette. Külső tényezőként a nagy tér, kényelmes bútorok, színösszeállítások és modern, jól felszerelt környezet dominál, de külsőségeken kívül sokat számít nekik, hogy változatos feladatokat kapjanak, csapatban tudjanak dolgozni és legyen alkalmuk a feltöltődésre is. A mai fiataloknak már mások az igényeik, őket nem lehet arra kötelezni, hogy négy fehér fal között üljenek néma csendben, mert nem

teljesítenek olyan jól, demotiválja őket. Fontos számukra, hogy színes, modern helyen végezzék a munkát sok kreativitással és innovációval körülölelve. Ezt is mutatja, hogy a következő kérdésben 2 fő kivételével mindenki számára fontos, hogy kreatív munkakörnyezetben dolgozhasson.

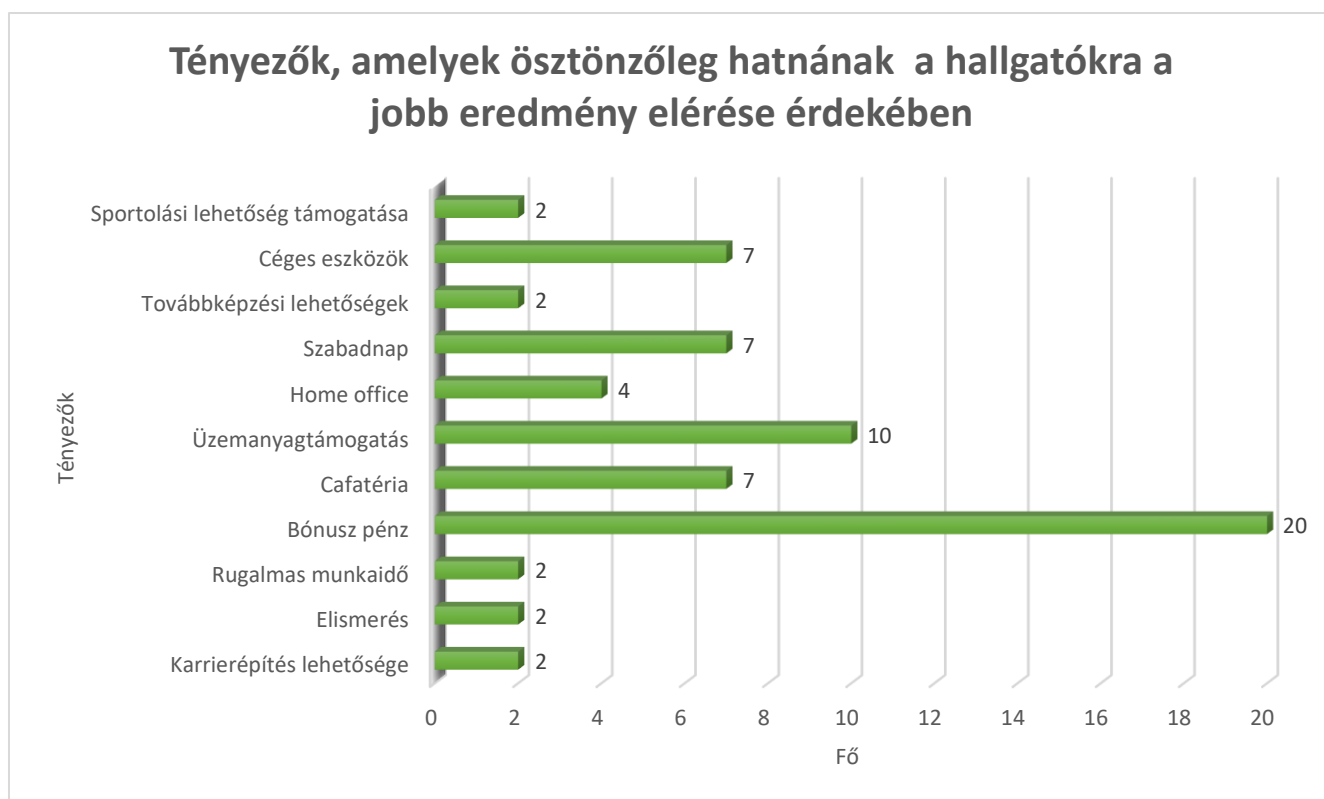
1-től 5-ös skálán (ahol az 1 azt jelentette, hogy egyáltalán nem befolyásolja az 5 pedig, hogy teljes mértékben negatívan hat rá) értékelték a duális hallgatók, hogy a táblázatban feltüntetett tényezők mennyire hatnak negatívan a munkahelyi teljesítményükre.

Tényező	Átlag	Szórás
konfliktusok	3,25	1,281
nem megfelelő munkakörnyezet	3,9	1,124
motiválatlan munkatársak	3,25	1,400
megbecsülés hiánya	4	1,128
rossz kommunikáció	3,98	1,196
túlóra	2,3	1,061
nem megfelelő feladatmenyiség	3,02	1,097

27. ábra: A feltüntetett tényezők negatív hatása a munkahelyi teljesítményre a kérdőív alapján

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból kiderül, hogy ami leginkább negatívan befolyásolja a munkateljesítményüket az a megbecsülés hiánya, hiszen nem érzik, hogy értékelnék a munkájukat, ami pedig a legkevésbé zavarja őket az a túlóra, ez nem jelent nekik problémát. Ami szintén nagyon demotiválóan hat számukra az a nem megfelelő munkakörnyezet és a rossz kommunikáció. Az, hogy a motiválatlan munkatársak mennyire befolyásolják rossz irányba a munkateljesítményt nagyon megosztó volt, hiszen szórása, vagyis az átlagtól való eltérése ennek volt a legnagyobb 1,400. Abban viszont viszonylag azonos véleményen voltak, hogy a túlóra és a nem megfelelő feladatmenyiség milyen hatást gyakorol a munkájukra.



28. ábra: Tényezők, amelyek ösztönzőleg hatnak a hallgatókra a jobb eredmény elérése érdekében

Forrás: Saját szerkesztés

A motivációs téma egyik fő kérdése az volt, hogy milyen juttatás vagy kompenzáció jelentene számukra motivációt, mely ösztönzőleg hatna rájuk a jobb eredmény elérése érdekében. A diagramon jól látható, hogy ami leginkább ösztönzőleg hat rájuk az a béren túli plusz juttatás, bónusz pénz. Ezen kívül, ami még kiemelkedett az a plusz szabadnap, az üzemanyagtámogatás, a cafatéria és a céges eszközök. Ezek reális elvárások lehetnek és a vállalatnak érdemes lenne átgondolnia ezek bevezetését. Amire ma nagy igény van és a fiatalabb korosztálynak már lassan alap elvárása lesz szintén az a home-office lehetőség. Nem várják el, hogy csak kizárólag otthonról dolgozzanak, de heti szinten minimum egy nap motiválóan hathat a teljesítményükre. A felsorolásokban megjelent még a rugalmas munkaidő, a sportolási lehetőségek támogatása, az elismerés, karrierépítés lehetősége és a továbbképzések.



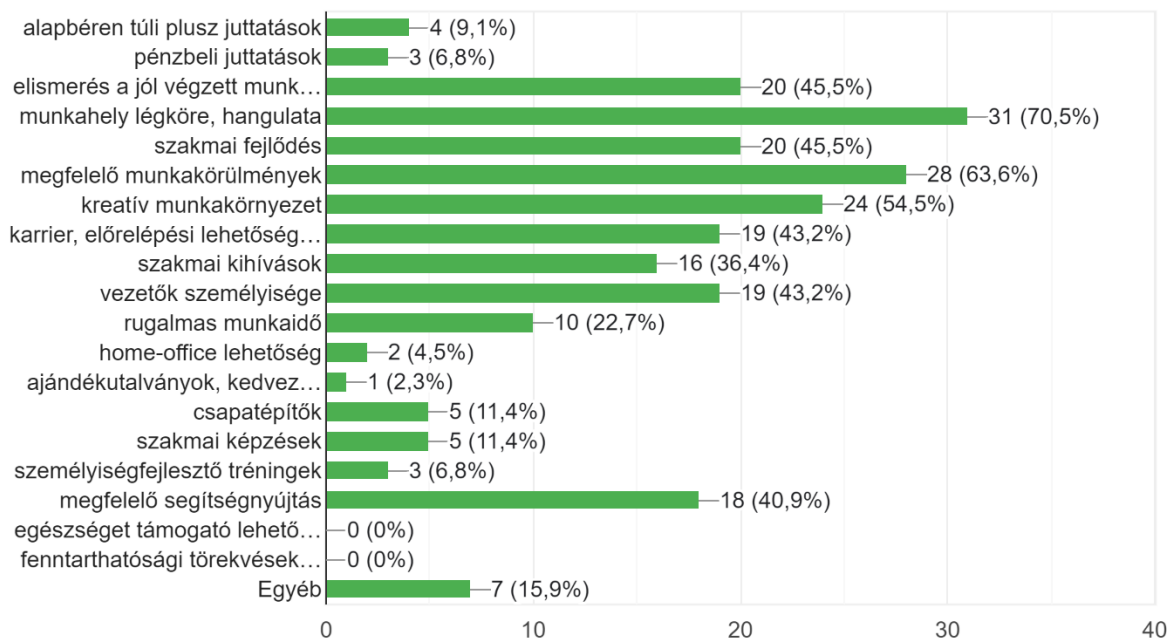
29. ábra: Hallgatók motivációs tényezői

Forrás: Saját szerkesztés

Ezt követően én soroltam fel motivációs tényezőket és a duális válaszadóknak minősíteniük kellett 1-től 5-ös skálán, hogy melyik mennyire motiválja őket. Az 1-es értékelés azt jelentette, hogy egyáltalán nem érdekli és nem motiválja, míg az 5-öst nagyon fontosnak tartja és nagy ösztönzést jelent számára. Számomra meglepő eredmény volt, hogy a legjobb értékelést, átlagosan 4,64-et a karrierépítésen és előre lépési lehetőségeken jelölték meg. Ez azt jelenti, hogy a felsorolt tényezők közül ez ösztönzi őket a leginkább, ami arra utal, hogy a hallgatók az egyetemi tanulmányaik után szeretnének főállásban is az ökoszisztémában maradni. A második helyen a szakmai fejlődés áll és a harmadik helyen található az alapbéren túli plusz juttatás, tehát a hallgatóknak még mindig fontosabb, hogy duális éveik során megszerezzék a megfelelő tapasztalatot és nagyobb mértékben tudjanak fejlődni, mint a pénz. A sugármódelben csökkenő sorrendben szerepelnek az átlagos értékek, így jól észre vehető, hogy a fenntarthatósági törekvések érdeklik őket a legkevésbé és ez nem is igazán motiválja őket. Ezek viszonylag új kezdeményezések, így annyira nem jelentős számukra, ám ennek nagyon fontosnak kellene lennie és a vállalatnak fel kellene hívnia a figyelmet ezekre a törekvésekre, hogy a hallgatók is megértsék, hogy a jövőért igen is tenni kell közös erővel.

Ezek közül melyek azok, amelyeket a te céged is használ motivációs eszközként?

44 válasz



30. ábra: Vállalat motivációs eszközei

Forrás: Saját szerkesztés

Ehhez kapcsolódóan be kellett jelölniük mik azok a tényezők, melyek a ZalaZONE Gyakornoki Programban is használnak motivációs eszközként. A kérdőív alapján a vállalat főként azokat alkalmazza, amihez nem szükséges plusz költség és inkább a minőségre vonatkoznak. A munkakörnyezet kiemelkedő a vállalatnál, a munkahely légköre és hangulata megfelelő és a kreatív munkakörülmények biztosítottak. Majdnem a fele válaszadót motiválja a cég azzal, hogy elismerik a jól végzett munkáért, szakmai fejlődést nyújtanak számukra és megvalósíthatónak tartják a karrierépítést és előre lépési lehetőségeket. Azonban költségesebb motivációs eszközöket és pénzbeli juttatásokat szinte egyáltalán nem alkalmaz a vállalat, mely problémát jelenthet a munkavállalók hosszútávú megtartásában.

Ezek a motivációs eszközök a duális válaszadók szerint is nagy hatást gyakorolnak a munkavállalók munkamoráljára és elkötelezettségére, kevesebb, mint 10 %-uk érzi, hogy nincs jelentőségük ezeknek a motivátoroknak. A motivációs eszközök növelik az elkötelezettséget és az elégedettséget és csökkentik a fluktuációt. Így még nagyobb teljesítményt nyújtanak és jobb ötleteket és megoldásokat tudnak kialakítani és nő a munkamorál is, ezáltal gyorsabban

elvégezik a kapott feladatokat és javíthatja a kommunikációt. Elmondható, hogy a motivációs eszközök teljes hiányában a munkavállalók nem fognak hatékonyabb teljesítményt nyújtani, és nem céljuk a fejlődés sem.

A kérdőívem legutolsó kérdésében még elmondhatták, hogy van-e bármi, amit fontosnak találnának még elmondani a teljesítményértékelési-, és motivációs rendszerrel kapcsolatosan. A legtöbb hallgató itt a nemmel válaszolt és azt mondták nincs olyan, amivel kiegészítenék. Néha-nyan kifejtették a véleményüket, melyből kiderült, hogy a jelenlegi rendszeren van még mit fejleszteni, átláthatóbbnak és objektívabbnak kell lennie és sokkal több motivációra szoruló-
nak a hallgatók, kiemelve a karrierlehetőségeket és olyan tényezők bevezetését melyek költséggel járnának, például a plusz juttatások.

5.3. Következtetések a kérdőívvel kapcsolatosan

Következtetésképpen levonható, hogy a hallgatók alapvetően elfogadóak a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, de azt ők is látják, hogy vannak benne hiányosságok és fejlesztésre szorul még. A félévenkénti értékelés számukra kevés, jobban örülnének a heti vagy havi szintű megbeszéléseknek, hogy rendszeresebb visszajelzést kaphassanak több kommunikációval társítva. A fejlesztendő kompetenciák megállapításra kerülnek, ám a szükséges tréningek nincsenek kidolgozva. A karrierépítésről és annak tervezéséről csak a hetedik félév utolsó hónapjaiban esik szó, ennek azonban már jóval előbb meg kellene történnie, hiszen a hallgatóknak így nincs feljebb lépési lehetőségük addig, amíg a gyakornoki programban vesznek részt. Ez derül ki az erre vonatkozó kérdések tekintetében is, hiszen ezzel kapcsolatosan fogalmazták meg a legtöbb negatívumot. Mégis úgy érzem, hogy a legnagyobb problémát az jelenti, hogy az értékelésnek nincsen se negatív, se pozitív következménye, így se a hallgatók, se a mentorok nem érzik ennek a súlyát és nem is veszik komolyan.

A kérdőívből kiderült az is, hogy a vállalat motivációs eszközeivel kevésbé elégedettek a hallgatók, mint a teljesítményértékeléssel. Ennek oka, hogy az ajándéktárgyakon kívül nincs semmi jutalmazási rendszer a gyakornoki program esetében. A mai fiataloknak már teljesen más igényeik vannak, így teljesítményükre az is nagy hatást gyakorol, hogy milyen munkakörnyezetben dolgozhatnak. Teljesítőképességük nő, ha kreatív és innovatív környezetben végezhetik a munkát, ahol szabadon ötletelhetnek. Ami a leginkább negatívan hat a munkateljesítményükre az az, ha nem becsülik meg a munkájukat, ami pedig a legösztönzöbben hat rájuk az a bónusz

juttatás és a karrierépítési lehetőségek. A kérdőív azonban arra is rámutatott, hogy ez a két tényező hiányzik vagy nem megfelelően van beépítve a teljesítményértékelési rendszerbe.

6. Az aktuális rendszer eredményeinek értékelése

6.1. Javaslatok a rendszer fejlesztésére és optimalizálására

A legtöbb gyakornoknak az értékelése fél évente történik, azonban véleményem szerint ennek rendszeresebben kellene történnie. A havi szintű értékelések, megbeszélések következtében a mentorok gyorsabban tudják korrigálni az esetlegesen felmerülő problémákat, a hallgatók pedig gyakoribb visszajelzés esetében nagyobb ütemben képesek fejlődni és nagyobb motivációval végzik a feladataikat. A kérdőívből kiderült, hogy eltérő rendszerességű értékelések vannak a gyakornoki programon belül, annak függvényében, hogy ki milyen projektben van benne. Felmerül a kérdés, hogy esetleg érdemes lenne-e összehangolni ezt, hogy mindenki azonos időközönként kapjon értékelést.

Véleményem szerint az értékelő nyomtatvány optimális, de a heti vagy havi szintű informális értékelés kötetlen beszélgetés formájában szükséges lehet hozzá. A gyakornoki program esetében meglátásom szerint az osztályozó skála és az Mbo módszerek kombinációja remekül alkalmazható. A személyes kompetenciák mellett azonban az elvégzett feladatok minőségét és mennyiségét is pontosítani lenne célszerű a mentornak és közösen havi szinten kell meghatározni a kitűzött célokat és nyomon követni azok megvalósulását.

A „9 box grid” modellt a gyakornoki program esetében jó megoldásnak tartanám. A „9 box grid” egy jól ismert tehetséggondozó eszköz, amelyben a gyakornokokat teljesítményük és potenciáljuk alapján kilenc csoportra lehetne osztani. A munkavállalók teljesítményének értékelése során a vezetők két dologra figyelnek, amelyek leggyakrabban a teljesítmény és a potenciál. Jellemzően a vízszintes tengelyen található a teljesítményértékelések által mért „teljesítmény”. A függőleges tengelyen a „potenciál” az egyén azon képességére utal, hogy vezetői vagy szakmai minőségben egy vagy több szinten fejlődjön.³⁰

³⁰ Erik van Vulpen (2021): *The 9 Box Grid: A Practitioner's Guide*
<https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/> (letöltve: 2023.11.03.)

Előnyök:



Hátrányok:



31. ábra: "9 box grid" modell előnyei és hátrányai

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti ábrában bemutatásra kerültek a modell előnyei és hátrányai. Ez egy egyszerű és könnyen használható módszer, mely hozzájárul az értékes tehetségek azonosításához, a fejlesztési területek kimutatásához és a munkaerőtervezéshez egyaránt. Mint az összes módszernél itt is fennáll a veszélye annak, hogy az értékelő nézőpontja szubjektív lehet, illetve, hogy nem biztos, hogy a hallgatók reakciója pozitív lesz a felcímkezés miatt. Az értékelt magas teljesítménye a magasabb pozícióban nem jelent minden esetben sikert és ha ez a modell alkalmazásra kerül akkor nem lesz elég az éves értékelés sem.

Létrehozása:

1. lépés: A teljesítmény értékelése

2. lépés: A potenciál felmérése

3. lépés: A teljesítmény és a potenciál egyesítése, összehangolása

32. ábra: "9 box grid" modell létrehozásának lépései

Forrás: Saját szerkesztés

Az első lépésben minden gyakornok teljesítményszintje felmérésre kerül. A teljesítmény értékelésének pontos kritériumai a szervezet stratégiájától függően változhat. Minden hallgatót a következő három teljesítményszint valamelyikébe kell besorolni.

- ☒ Alacsony teljesítmény: A munkavállaló nem felel meg a munkahelyi követelményeinek, és nem teljesíti egyéni céljait. A motiváció hiányát és a szervezet jövőképehez való igazodást mutatják.
- ☒ Mérsékelt teljesítmény: A munkavállaló csak részben felel meg a munkahelyi követelményeinek és az egyéni céloknak.
- ☒ Nagy teljesítmény: A munkavállaló teljes mértékben megfelel a munkája és egyéni céljai követelményeinek.

Következő lépésként az egyének potenciálját szükséges megvizsgálni. A munkavállaló potenciálját az határozza meg, hogy mennyit várnak tőle a jövőben, mennyire hajlandó új dolgokat tanulni, adott időn belül mennyit képes fejlődni. Gyakran három kategória állapítható meg ez is.

- ☒ Alacsony potenciál: A munkavállaló teljes potenciállal dolgozik, és nem várható, hogy javuljon, akár azért, mert maximális kapacitással rendelkezik, akár a motiváció hiánya miatt.
- ☒ Mérsékelt potenciál: A munkavállalónak lehetősége van arra, hogy teljesítménye vagy tudása tekintetében tovább fejlődjön jelenlegi pozíciójában.
- ☒ Magas potenciál- A munkavállaló a beosztásától és feladataitól elvárásain felül teljesít. Ők azok, akik szívesen vállalnak vezetői szerepet és készen állnak a magasabb pozíciók betöltésére.

Az utolsó lépés a teljesítmény és a potenciál ábrázolása egy 3x3-as rácson. Ez világos képet ad a vezetőknek és a HR-eseknek arról, hogy az egyes duális munkavállalók hol tartanak.³¹

³¹ *Mind Tools Content Team (2022): The Nine-Box Grid for Talent Management*
<https://www.mindtools.com/agrfyse/the-nine-box-grid-for-talent-management> (letöltve: 2023.11.03.)



33. ábra: Az általam készített "9 box grid" modell a ZalaZONE Gyakornoki Programra vetítve

Forrás: Saját szerkesztés

A fent látható ábrán egy lehetséges „9 bokszt grid” modellt készítettem el a ZalaZONE Gyakornoki Program számára. Az egyes kategóriákat különböző nevekkkel azonosítottam, melyeket az alábbi magyarázatokkal láttam el.

- ☒ Alul teljesítők vagy jéghegyek: Ők alacsony teljesítményt és alacsony potenciált fognak elérni. Ezek a munkavállalók nem tesznek hozzá a cég sikeréhez és fejlődéséhez, sőt sok esetben hátráltathatják is, hiszen felesleges pénzt és energiát fektetett a vállalat beléjük. Ebben az esetben el kellene majd gondolkodni a lefokozáson vagy az esetleges elbocsátáson.
- ☒ Amatőr játékosok: Van fejlődési potenciáljuk, de nem teljesítenek, gyakran nem végzik el a kért feladatot. Ők lesznek, akiknek fejlesztésre és coachingra van szükségük, hogy kiderüljön milyen okból kifolyólag teljesítenek gyengén. Itt még két lehetőségük van vagy felfelé haladnak, vagy pedig kifelé.
- ☒ Átlagosan teljesítők vagy biztonsági játékosok: Ők viszonylag hatékonyan teljesítenek majd, ám alacsony potenciállal rendelkeznek. Lehet, hogy ő már nem képes a feljebb lépésre, ám az is lehetséges, hogy úgy gondolja, hogy ennyi befektetett munka elég ahhoz, hogy a vállalatban maradjon. Itt is felmerül a két lehetőség, hogy felfelé vagy kifelé halad a karrierjük.

- ☒ Csiszolatlan gyémántok: Potenciálisan magasak, de teljesítményük még alacsony. Ők általában pozíciójukban újak lesznek, akik szívesen tanulnak és fejlődnek, ám gyakorlati alapuk még nem igazán van. Általában azonban, ha elég tapasztalatot gyűjtenek és a vállalat is segít nekik ebben, akkor gyorsan növelik a teljesítményüket és nagyon jó munkavállalókká válnak, akik feljebb is léphetnek innen.
- ☒ Megbízható specialisták: Teljesítményük kiváló, de alacsony potenciállal rendelkeznek. Ők azok, akik a pozíciójukban tökéletesek, jól fognak teljesíteni és jó a munka moráljuk, azonban ők már nem fognak tovább fejlődni és magasabb pozícióba se fognak lépni.
- ☒ Középpályások, alap- vagy törzsjátékosok: Ők közepes potenciált és közepes teljesítményt is nyújtanak. Bennük megvan a lehetőség a fejlődésre minden téren, ám lehet, hogy ehhez képzésre lenne szükségük. Ők azok, akik akár még magasabb pozícióban is elhelyezkedhetnek és a „9 box grid” jobb oldalára kerülnek, ám az is lehet, hogy nem képesek további fejleszthetőségre és a jobb oldali gyengébben teljesítők közé fognak tartozni.
- ☒ Tehetségek: Nagyon magas teljesítménnyel rendelkeznek és közepes potenciállal. Mindig kiválóan elvégzik feladataikat, következetesen alkalmazzák a kreativitást és az innovációt a problémák megoldásában és a megvalósításban. Ők jól érzik magukat ebben a pozícióban és biztos helyük van ott és nem szeretnék már ennél feljebb lépni, ám ha eléggé ambíciózus és stratégiai gondolkodását fejlesztené, könnyen léphet feljebb.
- ☒ Jövő sztárjai: Magas potenciált és átlagos teljesítményt érnek el. Ez általában azért van, mert nem régóta vannak abban a pozícióban és még be kell tanulniuk. Magas potenciáljuknak köszönhetően nagyon gyorsan tanulnak és nagyon jól fog teljesíteni, hiszen szereti a kihívásokat. Ezek a munkavállalók általában könnyedén feljebb lépnek magasabb pozícióba.
- ☒ Szupersztárok: Potenciálban és teljesítményben is kitűnnek a többiek közül. Ők a legértékesebb munkavállalók. Mindig jól teljesít, összetett gondolkodású és remek problémamegoldó, mindig naprakész az új kihívásokra. Ők bármikor képesek egy új pozíció betöltésére, gyakran válnak belőlük utódok.³²

A modell alapján tehát kiderülhet, hogy a hallgatók hol helyezkednek el, kik a kiemelkedőek és az alulteljesítők és ezek beazonosításával a különböző kategóriához lehet hozzá rendelni egy-

³² *Mind Tools Content Team (2022): The Nine-Box Grid for Talent Management*
<https://www.mindtools.com/agrfyse/the-nine-box-grid-for-talent-management> (letöltve: 2023.11.03.)

egy fejlesztési tervet. A jutalmazásra szánt esetleges költségeket pedig a tehetségmátrixban elfoglalt pozíciók alapján kiválóan fel lehetne osztani.

Amit leginkább javaslok, az a KPI-ok bevezetése az értékeléshez. A teljesítménymutatók segítségével konkrét számokkal lehet dolgozni a teljesítménymérésnél. A mérőszámok meghatározása azonban más a közgazdászoknál és más a mérnököknél, ezért szükséges a kettőt különválasztani. A mérnököknek számos eszköz áll rendelkezésükre, így nekik kialakításra kerülhetne egy kompetenciamérés különböző műszaki területeken és ehhez lehetne hozzárendelni mérőszámokat, hogy ki mennyire teljesít és ezen feladatok és ismeretek alapján értékelni őket az értékelő nyomtatvánnyal, mely ezáltal esetükben jobban fókuszálna a műszaki kompetenciákra. A stratégiai célok lebontásával alakulnak ki a KPI-ok, mely a jelenlegi rendszerből hiányzik, és ezáltal túl sok a szubjektív elem az értékelés során. A konkrét mérőszámokkal világosan megmutatkozna, hogy kik a tehetséges hallgatók, így azonban inkább azok tudnak érvényesülni, akik nyitottabbak és jó a kommunikációs készségük és előadásmódjuk. A KPI-ok bevezetésével tehát sokkal objektívabb lehet a teljesítményértékelés és ez segíti a stratégiai célok elmozdulását is. A dolgozatomban nem találtam konkrét választ arra, hogy a ZalaZONE Gyakornoki Program esetében mik lehetnek a megfelelő KPI-ok, ugyanis ez további kutatásokat, illetve a vezető bevonását igényelné.

A coaching szemléletű vezetés tovább növelheti a gyakornokok teljesítményét és motivációját. A mai fiataloknak fontos, hogy a vezető, jelen esetben a mentor coach szerepet is töltsön be amellet, hogy folyamatos tanácsokkal látja el őket saját tudása és tapasztalatai alapján. Szorosan összefügg a motivációval, hiszen, ha a gyakornokok azt érzik, hogy törődnek velük kialakul a jóllét érzése. A coaching szemlélet a hallgatók lojalitását, elköteleződését és fejlődését is támogatja a megfelelő kommunikációs stílus és hozzáállás által. Egyik eszköze az értő figyelem, hogy a mentorok meghallgassák és támaszt nyújtsanak a mentoráltjaiknak. Nagyon fontos, hogy megfelelő kérdéseket tegyenek fel nekik, melyek rávezetik őket tulajdonképpen a megoldásokra. További eszköze az állandó visszajelzés, hogy a mentor megfelelő időpontban adjon visszacsatolást a gyakornoknak és rávilágítsa a fejlesztési területekre úgy, hogy pozitív kimenetele legyen a párbeszédnek.

A motivációval kapcsolatosan is vannak javaslataim. A gyakornokok, hogy jobban megismerjék egymást és hatékonyabban tudjanak együtt akár csapatban dolgozni lehetnének úgymond egy-egy napos csapatépítő kirándulások, illetve közös főzés vagy sporteseményen való részvétel. A teljesítményértékelés által kiderül kik azok a hallgatók, akik az adott félévben kiemelkedően teljesítettek. Őket jutalomban lehetne részesíteni, mely lehet pénzbeli és nem pénzbeli

javalmazás is. Pénzbeli jutalom lehet bónusz jutalom, kedvezmény étterembe vagy akár egy ajándécsomag összeállítás is. Nem pénzbeli jutalomként motiváló lehetne a szülinapi szabadnap, egy-egy ajándék home-office nap vagy esetleg egy ajándék családfa-kutatás.

Véleményem szerint a duális hallgatókra az értékelés függvényében kapott bármely motiváló eszköz pozitív hatást gyakorolna, hiszen javítana a teljesítményükön és jobban ösztönözné őket a munka minőségi elvégzéséhez.

7. Összefoglalás

A dolgozatomban tehát a teljesítményértékelési-, és motivációs rendszert vizsgáltam a ZalaZONE Gyakornoki Program esetében. Elsőként a szakirodalmi háttérrel ismerttettem, bemutatásra került a teljesítményértékelés múltja, fogalma és célja, továbbá a motiváció fogalma és elméletei, majd a kettő kapcsolata és hogy hogyan kapcsolódik ide a szervezeti kultúra. Ezt követően a teljesítményértékelési rendszerek módszereit, az értékelési kritériumokat és mutatószámokat, illetve az értékelés folyamatát, a jutalmazást és elismerési rendszereket, továbbá a karrierfejlesztést és a képzési lehetőségeket tekintettem át. Továbbiakban áttértem a gyakorlati alkalmazásra és bemutattam a ZalaZONE Gyakornoki Programban alkalmazott teljesítményértékelési-, és motivációs rendszereket. A következő fejezet a dolgozatban az adatgyűjtési módszert szemlélteti, mely esetemben a kérdőív. A gyakornoki program hallgatóinak a válaszaiból készítettem egy kiértékelést, melyet ábrákkal és különböző összefüggésekkel tettem meg és levontam a következtetéseket ezekből. Végül pedig javaslatokat tettem a jelenlegi rendszer fejlesztésére és optimalizálására.

A dolgozatomban sikerült megválaszolnom a kutatási kérdéseimet hiszen kiderült, hogy mi is pontosan a teljesítményértékelési-, és motivációs rendszer és miért fontos. Valóban hatékonyabbak azok a vállalatok, akiknek stabil rendszereik vannak, hiszen az üzleti eredmények javulnak, nő a munkavállalók jövőbeni teljesítménye, javul a kommunikációs folyamat és megmutatkoznak a fejlesztendő területek. A ZalaZONE Gyakornoki Program esetében szükséges pár újítás a rendszerrel kapcsolatosan, de ezek orvosolhatóak. Javaslatot tettem az újragondolásra és a szerintem ideális módszerre is. A kérdőívem által sikerült azt a kérdést is megválaszolnom elég részletesen. hogy milyen juttatások jelentenek motivációt a duális gyakornokok számára, melyek ösztönzőleg hatnak rájuk a jobb eredmény elérése érdekében. Továbbá kifejtésre került az

is, hogy a coaching szemlélet és a visszajelzési kultúra hogyan járulhat hozzá ezekhez a rendszerekhez.

A dolgozat során bemutatott összefüggések és eredmények alapján láthatóvá vált, hogy a stabil és hatékony teljesítményértékelési rendszerek, a motivációs tényezők és a fejlesztő coaching szemlélet kulcsfontosságúak mind a munkavállalók jelenlegi teljesítményének növelésében, mind a jövőbeli eredményességük előmozdításában.

A kutatásból levont eredmények alapján a ZalaZONE Gyakornoki Program sikeresen működik és további lehetőségeket rejt a fejlődés és innováció terén. A programnak lehetősége van finomhangolni és optimalizálni a teljesítményértékelési- és motivációs rendszerét, amely hosszú távú előnyöket hozhat mind a résztvevők, mind a vállalat számára. Az eredmények alapján látjuk, hogy a megfelelően kialakított és fenntartható rendszerek jelentős hatást gyakorolhatnak a vállalati eredményességre és a munkavállalók teljesítményére, ezáltal elősegítve a vállalat hosszú távú sikereit.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom:

Dobák Miklós, Antal Zsuzsa (2016): Vezetés és szervezés 82. oldal. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 059 826 2

Diana Taylor (2016) : Performance 23. oldal. Duke University Press, ISBN: 978-0-8223-5954-8

Bokor Attila-Szőts-Kováts Klaudia-Csillag Sára-Bácsi Katalin-Szilas Roland (2014): Emberi Erőforrás Menedzsment 244.-245. oldal. Nemzedékek Tudása Tankönyv Kiadó, ISBN: 978-963-19-6834-7

John Adair (1997): Hatékony motiválás. Network TwentyOne, ISBN: 963-048-465-X

Martin L. Hoffman (2000): Empathy and Moral Development. Cambridge University Press, ISBN: 0-521-58034-X

Tibold Antal (2018): Munka és egészség 21. oldal. Edge 2000 Kft., ISBN: 978-963-9760-49-3

Herzberg Frederick (January–February 1964). "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". Personnel Administration (27): 3–7.

Bauer András, Mitev Ariel Zoltán (2008): Eladásmenedzsment 91. oldal. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 05 9787 6

Ásványi Zsófia, Balogh Gábor, Gelencsér Martin, Karoliny Mártonné, Kollár Péter, Kőműves Zsolt Sándor, Majó-Petri Zoltán, Németh Julianna, Poór József, Sipos Norbert, Szabó-Bálint Brigitta, Szabó Katalin, Szabó-Szentgróti Gábor, Tóth Katalin, Vajkai András, Venczel-Szakó Tímea (2023): Az emberi erőforrások menedzselése 125. oldal. Akadémiai Kiadó, ISBN: 978 963 454 897 3

Karoliny Mártonné-Poór József (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 220-227. oldal, Wolters Kluwer Kft. ISBN: 978 963 295 648 0

Dr. Phd Gulyás László (2006): A humánerőforrás-menedzsment alapjai 169. oldal. Szegedi Tudományegyetem, ISBN: 978-963-315-218-8

Források:

<https://zipzrt.hu/> (letöltve: 2023.08.21.)

Dr. Fehér Mariann Andrea (2009): A teljesítményértékelés és annak szerepe a humánerőforrás menedzsment rendszerében

http://faydigitaliskonyvtar.hu/uploads/dr_feher_mariann_teljesitmenyeertekeles_hallgatoi_osztondij.pdf (letöltve: (2023.09.29.)

Ménes András (2015): Teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzése

http://real-phd.mtak.hu/1352/1/Menes_Andras_ertekezes_DOI.pdf (letöltve: 2023.10.01.)

Lázár Kata (2020): Teljesítményértékelés? Csak hatékonyan!

[https://freebees.io/blog/teljesitmenyerteke-](https://freebees.io/blog/teljesitmenyertekeles/?fbclid=IwAR0RjpJyFb_ZfXOM86DA8WiF0SlN9rmJ_g-a0ix-lROx_O-ZeWzqKCYxaEA)

[les/?fbclid=IwAR0RjpJyFb_ZfXOM86DA8WiF0SlN9rmJ_g-a0ix-lROx_O-ZeWzqKCYxaEA](https://freebees.io/blog/teljesitmenyertekeles/?fbclid=IwAR0RjpJyFb_ZfXOM86DA8WiF0SlN9rmJ_g-a0ix-lROx_O-ZeWzqKCYxaEA)

letöltve: (2023.10.01.)

Paulina Cal y Mayor Galindo (2023): Work motivation: what it is and why it is important?

<https://www.betterup.com/blog/work-motivation-the-value-behind-the-task> (letöltve: 2023.10.24.)

Papp Gábor: Maslow Piramis- A szükséglet hierarchiája, 2021.06.01.

<https://pappgab.com/maslow-piramis-szukseglethierarchia/> (letöltve: 2023.09.27.)

Bádóg Báyer Zsolt: Abraham Maslow szükséglethierarchi-elmélete

<https://medianetinfo.wordpress.com/2017/10/24/abraham-maslow-szukseglethierarchia-elmélete/>

<https://brandbook.hu/2020/06/maslow-piramis> (letöltve: 2023.10.07.)

Saul Mcleod, PhD (2023): Maslow's Hierarchy Of Needs

https://www.simplypsychology.org/maslow.html?ez_vid=2cae626a2fe896279da43d587baa3eb663083817 (letöltve: 2023.10.29.)

Papp Gábor (2020): McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete

<https://pappgab.com/mcclelland-kapcsolat-teljesitmeny-hatalom-elmélete/> (letöltve: 2023.10.11.)

Mind Tools Content Team (2011): Amabile and Kramer's Progress Theory

<https://www.mindtools.com/arzm8fy/amabile-and-kramers-progress-theory> (letöltve: 2023.10.02.)

Ushus Mathew, Dr. Johny Johnson (2015): Impact of Performance Appraisal and Work Motivation on Work

Performance of Employee: With Special Reference to A MultiSpecialtyHospital in Kerala
<https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol17-issue6/Version-2/D017622124.pdf> (letöltve: 2023.10.14.)

Brusztiné Kunvári Enikő: A teljesítményértékelési rendszer
https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/18_2655_tartalomelem_007_munkaanyag_100331.pdf (letöltve: 2023.10.02.)

Carl-Fredrik Lindberg - SieTing Tan - JinYue Yan - Fredrik Starfelt (2015): Key Performance Indicators Improve Industrial Performance
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610215012424> (letöltve: 2023.10.21.)

LÓCZY PÉTER-VARGA-MÉSZÁROS BRIGITTA (2018): A Teljesítményértékelési Rendszer (TÉR)

[https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7188/A%20Teljes%EDtm%E9ny%E9rt%E9kel%E9si%20Rendszer%20\(T%C9R\).pdf;jsessionid=103FBB68EB45BA93250C5204E0F9C9ED?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/7188/A%20Teljes%EDtm%E9ny%E9rt%E9kel%E9si%20Rendszer%20(T%C9R).pdf;jsessionid=103FBB68EB45BA93250C5204E0F9C9ED?sequence=1) (letöltve: 2023.10.30.)

Dr. Koncz Katalin (2004): A szervezeti karriermenedzsment célja és folyamata
https://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Koncz_1.pdf (letöltve: 2023.10.12.)

Erik van Vulpen (2021): The 9 Box Grid: A Practitioner's Guide
<https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/> (letöltve: 2023.11.03.)

Mind Tools Content Team (2022): The Nine-Box Grid for Talent Management
<https://www.mindtools.com/agrfyse/the-nine-box-grid-for-talent-management> (letöltve: 2023.11.03.)

MELLÉKLETEK

Kérdőív kérdések:

1. Általános adatok: neme, életkora, munkaköre
2. Milyen gyakran értékeli a munkahelyed a teljesítményedet?
3. Hogyan értékeled az általános visszajelzés minőségét és relevanciáját a teljesítményértékeléseken?
4. 1-egyáltalán nem vagyok elégedett veled
5. 5-teljes mértékben elégedett vagyok veled
6. Mi az, amiben szerinted még fejlődnie kellene a cégnek a visszajelzés tekintetében?
7. A cégednél alkalmazott jelenlegi teljesítményértékelés milyen mértékben tükrözi a valódi munkateljesítményedet?

1-egyáltalán nem tükrözi azt

5- teljes mértékben tükrözi

8. Mi a véleményed a jelenleg alkalmazott rendszer mennyire segíti a fejlődésedet és a karrierépítésedet?

1-Egyáltalán nem járul hozzá a személyes fejlődésedhez és a karrierépítésedhez.

5-Teljes mértékben segíti a fejlődésedet és a karrierépítésedet.

9. Kérlek indokold meg, hogy, mi az amivel hozzájárul vagy nem járul hozzá a jelenlegi rendszer a fejlődésedhez és karrierépítésedhez!
10. Van-e bármilyen javaslatod a teljesítményértékelési módszer javításához vagy hatékonyabbá tételéhez?
11. A feladataid megegyeznek a munkaköri leírásban szereplő tevékenységi köröddel?
12. Ha az előző kérdésre IGEN-nel válaszoltál, mennyire motivál ez téged 1-5-ös skálán?
13. Mennyire vagy elégedett 1-5-ös skálán a munkahelyeden alkalmazott motivációs eszközökkel?

1-egyáltalán nem vagyok elégedett veled

5- teljes mértékben elégedett vagyok veled

14. Mi az, ami fontos neked egy munkahellyel kapcsolatosan?

15. Mit jelent számodra a kreatív munkakörnyezet?
16. Mennyire fontos számodra 1-5-ös skálán, hogy kreatív munkakörnyezetben dolgozz?
17. Milyen juttatás/ kompenzáció/ eszköz jelentene számodra motivációt, amely ösztönzőleg hatna rád egy jobb eredmény elérése érdekében a munkahelyeden?
18. Az alábbi lehetőségek közül melyik, mennyire motivál téged 1-5-ös skálán?
- alapbéren túli plusz juttatások
 - pénzbeli juttatások
 - elismerés a jól végzett munkáért
 - munkahely légköre, hangulata
 - szakmai fejlődés
 - megfelelő munkakörülmények
 - kreatív munkakörnyezet
 - karrier, előrelépési lehetőségek
 - szakmai kihívások
 - vezetők személyisége
 - rugalmas munkaidő
 - home-office lehetőség
 - ajándékutalványok, kedvezmények
 - csapatépítők
 - szakmai képzések
 - személyiségfejlesztő tréningek
 - megfelelő segítségnyújtás
 - egészséget támogató lehetőségek (pl. kondi bérlet)
 - fenntarthatósági törekvések (adománygyűjtés, faültetés)
19. Mi a véleményed, milyen hatást gyakorolnak ezek a motivációs eszközök a munkavállalók munkamoráljára és elkötelezettségére?
20. Mennyire hatnak negatívan 1-5-ös skálán a munkahelyi teljesítményedre az alábbi tényezők?
- konfliktusok
 - nem megfelelő munkakörnyezet
 - motiválatlan munkatársak
 - megbecsülés hiánya
 - rossz kommunikáció
 - túlóra

- nem megfelelő feladatmennyiség

21. Van-e bármi más, amit fontosnak tartasz elmondani, a teljesítményértékelési-, és motívációs rendszerrel kapcsolatosan?

A ZalaZONE Gyakornoki Program teljesítményértékelő nyomtatványa:

TEJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ NYOMTATVÁNY¹

MUNKAVÁLLALÓ NEVE/EGYETEM-SZAK:

IDŐSZAK:

ÁLTALÁNOS KÉSZSÉGEK ÉRTÉKELÉSE

Egyetemi előrehaladás a tanulmányok tekintetében:
(eddig elért kreditek száma)

Össz. teljesítendő kredit száma:

Jelenlegi kreditek száma:

Egyéb említésre érdemes tanulmányi eredmény, ha van ilyen (TDK, verseny, plusz képzés/ tevékenység stb.):

Munkahelyi környezetre való odafigyelés

(rend, tisztaság, viselkedési szabályok betartása...):

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

Munkaviszonnyal összefüggő elvárások betartása

(érkezés-távozás, határidők betartása...):

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

¹ a teljesítményértékelés célja a munkavállalók teljesítményének megerősítése, javítása, a munkavégzéshez szükséges képességek, készségek, a tudás és tapasztalat fejlesztésével a szervezeti célok megvalósulása érdekében.

KOMPETENCIÁT ÉRINTŐ EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Személyes és szociális kompetenciák értékelése:

Kommunikáció (verbális és nonverbális kommunikációja, a kapott információk befogadása, másokkal való megosztásának képessége):

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

Motiváltság, eredményorientáltság:

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

Csapatmunka, együttműködési készség (feladatok megosztása a csapattagokkal, segítség felajánlása, ötletek megfogalmazása):

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

Probléma megoldó készség:

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

Microsoft Office rendszerek készség szintű alkalmazása:

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

MUNKAHELYI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

A munkahelyi eredmények írják le, jellemzik a munkavállaló saját munkakörében megvalósult fejlődések mérhető szintjét.

Szakmai munkát érintő értékelések:

Elvégzett munka minősége (igényesség, precizitás):

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

Feladatok elvégzésére szabott határidők betartása:

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

Fejlődés igénye, üteme, ~~proaktivitás~~

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túlteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túlteljesít minden elvárást

Önellenőrzés, az elvégzett feladatok esetleges korrigálása, az azokért vállalt felelősség:

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túteljesít minden elvárást

Terhelhetőséget érintő értékelések:

Plusz feladatok vállalása, azok elvégzésének gyorsasága (szorgalmának értékelése):

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túteljesít minden elvárást

Aktivitás (új helyzetekre, kihívásokra, feladatokra való felkészülés esetén):

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túteljesít minden elvárást

Stressz helyzetek kezelésének minősítése:

Nem értékelhető	Nem kielégítő	Részben megfelelő	Jó	Átlagon felüli	Kiemelkedő
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Még nem volt megfigyelhető	Nem teljesíti az alapvető elvárásokat	Nem teljesít minden elvárást	Minden elvárást teljesít	Túteljesíti a legtöbb elvárást	Folyamatosan túteljesít minden elvárást

Egyéb említésre érdemes munkahelyi eredmény, ha van ilyen (a kevésbé kielégítőt is írja le):

Korábban kiírt feladatok, célok teljesülése (felsorolás):

Következő időszakra meghatározott feladatok, célok:

.....
értkelt munkavállaló aláírása

.....
értékelést végző mentor aláírása

Zalaegerszeg, 20.....|