

Készült a SZOCEG Nonprofit Kft. megbízásából az EFOP-1.9.8-17-2017-00012 számú, „Szervezeti hatékonyságnövelés a SZOCEG Nonprofit Kft.-nél” elnevezésű projekt keretében

A szervezeti önértékelés eszközeinek, módszereinek kidolgozása

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	1
A jelenlegi szervezeti működési struktúra áttekintése	3
Bevezetés	3
Célkitűzések a jelenlegi szervezeti működés alapján	4
Teljesítményértékelési rendszer kereteinek kialakítása	5
Teljesítményértékelő rendszerek	6
Tradicionális teljesítményértékelő technikák	6
Modern teljesítményértékelő technikák	7
A sikeres értékelő rendszer feltételei	9
A vezetőség elköteleződésének megalapozása	9
A szervezeti célok kommunikációja a szervezetben	9
Értékelési kritériumok kidolgozása	10
A teljesítményértékelés folyamatának bevezetése	10
Utánkövetés	10
A rendszer hatékonyságának felülvizsgálata	11
Ösztönzési és motivációs rendszer	13
A motiváció fenntartása a szociális szférában	13
Dolgozói szükségletek és motiváció	14
Fiziológiai szükségletek	15
Érzelmi biztonság szükségletei	15
Valahová tartozás szükséglete	16
Elismerés iránti szükségletek	16
Kognitív szükségletek	17
A külső és belső motiváció szerepe	17
A vezetői stílus és magatartás szerepe	18
A jutalmazó-büntető rendszer átalakítása	18
Értékelő és ösztönző tevékenységek	19
A szervezeti önértékelésben használható eszközök	20
A szervezet ügyfeleinek elégedettség mérése	22
Mérés	22
Értékelés	22
Kérdőív	22
A szervezeti kultúra mérése és értékelése	24
Mérés	24
Értékelés	24
Kérdőív	25

Motiváció mérése és értékelése	28
Mérés	28
Értékelés	28
Kérdőív	28
Az egyéni teljesítmény ösztönzése és mérése	33
A teljesítményértékelés lépései	33
Az értékelő beszélgetés	33
Az eredmények összesítése	34
Teljesítményértékelő lap	34

A jelenlegi szervezeti működési struktúra áttekintése

Bevezetés

A dinamikusan fejlődő szervezetek kulcsfogalmai a hatékonyság és a gazdaságosság. A szervezetnek tisztában kell lennie rövid- és hosszútávú stratégiai céljaival, és azzal, hogy a célok eléréséhez milyen humán és egyéb erőforrások állnak rendelkezésére. A hatékony és stabil működéshez és a folyamatos fejlődéshez fontos meghatározni a szervezet különböző területeit érintő minimum elvárásokat, és nyomon követni ezeknek a feltételeknek a teljesülését.

A szociális ágazatban működő szervezetek speciális helyzetben vannak abból a szempontból, hogy a szervezeti működést az átlagosnál nagyobb mértékben befolyásolják a humán tényezők. A szolgáltatások színvonalát, az intézményi hatékonyságot, a megbízók elégedettségét elsősorban a dolgozók által képviselt szakmai attitűd és bánásmód határozza meg. Épp ezért különösen indokolt egy olyan teljesítményértékelési rendszer bevezetése a szervezetben, amely elősegíti a dolgozók motiválását, magasabb szintű teljesítményét és az erőfeszítések elismerését.

A teljesítményértékelés célja a szervezeti teljesítmény tervezése, mérése és értékelése. Az informális és szubjektív értékelés minden szervezetben jelen van, azonban fontos, hogy ez kiegészüljön objektív és mérhető adatokkal. Ebben nyújtanak segítséget a szakszerűen kidolgozott teljesítményértékelő rendszerek, amelyek a teljesítmény monitorozásán túl megalapozzák a szervezet képzési, fejlesztési és karriertervezési stratégiát is. Egy teljesítményértékelésre épített motivációs rendszer bevezetése pedig szerepet játszhat az elismerési kultúra fejlesztésében, a jobb munkaszervezésben, a hatékonyság növelésében, valamint egy belső képzési rendszer kidolgozásában is.

A teljesítményértékelő rendszer kidolgozása mindig szervezetre szabottan történik. A 2019 decemberében a SZOCEG Nonprofit Kft.-nál végzett széleskörű szervezeti felmérés jelenti az alapját a hatékonyságnövelő javaslatok megfogalmazásának. Egy - kérdőíves felmérésekre és személyes interjúkra épülő - diagnózis ugyanis feltárja azokat a területeket és folyamatokat, amelyek fejlesztésével a szervezeti hatékonyság növelhető. Így első lépésként röviden összefoglaljuk a szervezeti diagnózis releváns, a teljesítményértékelés szempontjából kulcsfontosságú megállapításait.

Célkitűzések a jelenlegi szervezeti működés alapján

Komplex szervezeti felmérésünk eredményei alapján elmondható, hogy a SZOCEG Nonprofit Kft. munkatársai nem elégedettek teljes mértékben a szervezeti kultúra bizonyos elemeivel. Az egyik fő probléma a dolgozók megbecsültség érzésével kapcsolatos: a munkatársak több mint fele (55%) úgy érzi, véleményét nem veszik figyelembe a szervezetben, ami közvetetten azt is jelenti, hogy nem érzik magukat a szervezet teljes értékű tagjának. A dolgozók bevonása a szervezeti működésbe szorosan összefügg az elköteleződés és a motiváció mértékével.

A munkatársak 44%-a úgy érzi, a befektetett munka és az előrelépési lehetőségek nincsenek megfelelő arányban egymással. Bár a szervezeti sajátosságokat figyelembe véve a szervezet lehetőségei korlátozottak az előmenetek tekintetében (különösen a bérezés területén), léteznek más olyan eszközök is, amelyekkel a dolgozók extra erőfeszítései jutalmazhatók, és amelyekkel a munkatársak megbecsülése kifejezhető. Kiegészítő-prevenciós szempontból fontos, hogy a munkatársak karrierjük minden pontján lássanak perspektívát a szociális területen végzett munkában. A teljesítményértékelő rendszerre épített ösztönzési és motivációs rendszer részletesen tartalmaz erre alkalmas eszközöket.

További problémás terület a dolgozók motivációja: számottevő azon résztvevők száma, aki kevés kihívást találnak feladataikban, sokan pedig nem is tudják, mi az, ami jobb teljesítményre ösztönözhetné őket. Bár a szociális területen dolgozók általában erős belső motivációval és hivatástudattal rendelkeznek, fontos, hogy a szervezet tudatosan is erősítse ezeket egy komplex motivációs rendszer kidolgozásával. Ennek alapját jelenthetik az egyéni motivációs faktorok felmérése során kapott eredmények.

- A dolgozók kifejezték nyitottságukat és érdeklődésüket a szakmai továbbképzéseken való részvételre, ez a szükségletük jelenleg 78%-ban teljesül, ami jó arálynak mondható. Ez az eredmény támogatja a belső képzési javaslatcsomag bevezetésének létjogosultságát.
- A válaszadók számára nagyon fontos, hogy pozitív visszajelzést, megerősítést kapjanak munkájukkal kapcsolatban. Ez az igényük sajnos alig 50%-ban teljesül. A pozitív belső kommunikáció alapvető motivációs eszköz, amely könnyen beépíthető a szervezet elismerés kultúrájába, nem igényel extra erőforrásokat, viszont jelentős hatással van a kollégák motivációjára. A teljesítményértékelő rendszer pedig megfelelő kereteket biztosíthat ahhoz, hogy a dolgozók előre meghatározott szempontok szerint, meghatározott rendszerességgel kapjanak visszajelzést munkájukról.

- A dolgozók szívesen vennének részt csapatépítő rendezvényeken is, ez az igény alig 50%-ban teljesül, tehát ezen a téren is tehet a szervezet plusz erőfeszítéseket az elköteleződés javítása érdekében.
- Természetesen a fizetés is motivációs eszköznek számít, amit a dolgozók többsége jelenleg nem ítél meg elegendőnek. Mivel a szociális területen működő szervezeteknek korlátozott a lehetősége a bérfejlesztésre, több figyelmet kell fordítaniuk az anyagi ráfordítást nem igénylő ösztönző eszközök tudatos alkalmazására a szervezetben.
- Sokan kiemelték a vezetők elérhetőségének és a vezetőkkel folytatott közvetlenebb kommunikáció fontosságát, amelyre megfelelő keretrendszert adhat a teljesítményértékelési metódusban rögzített rendszeres kapcsolattartás.
- Végül megmutatkozott az igény a kiemelkedő teljesítmény jutalmazására is, ami jelenleg mindössze 47%-ban teljesül. A fejezet további részében külön foglalkozunk majd az elismerési kultúra fejlesztésének lehetőségeivel.

A dolgozók elköteleződése is fejlesztésre szorul, 33% bizonytalan abban a kérdésben, hogy el tudja-e képzelni magát hosszú távon a szervezetben. Ez a magas arány felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezethez tartozás érzése és a lojalitás fejlesztésre szorul. Ezek azok a tényezők, amelyek alapjaiban határozzák meg azt, hogy például egy szervezeten belüli változás vagy fejlesztés mennyire lesz sikeres.

Teljesítményértékelési rendszer kereteinek kialakítása

A szervezeti diagnózis eredményeiből készült kivonat jól mutatja a teljesítményértékelő illetve motivációs rendszer kidolgozásának és bevezetésének fontosságát. A teljesítményértékelő rendszerek sokféleképpen felépíthetők, gazdag eszköztár áll rendelkezésre a szervezetfejlesztés területén. A SZOCEG Nonprofit Kft. esetében elsősorban a szervezeti felépítést, a szolgáltatások jellegét és a szociális terület sajátosságait érdemes figyelembe venni. A segítő munka egyes elemeit nehéz „számszerűsíteni”, azonban így is meg lehet határozni egy olyan értékelő struktúrát, amely követhetővé és átláthatóvá teszi az egyes egyének és intézmények működését. Az alfejezetben elsőként röviden bemutatjuk a teljesítményértékelő rendszerek formáit előnyeikkel és hátrányaikkal, majd ezt a tudást felhasználva teszünk javaslatot a SZOCEG Nonprofit Kft. részére.

Teljesítményértékelő rendszerek

A teljesítményértékelésre több módszert is alkalmaznak a gyakorlatban. Ezek között megkülönböztetnek tradicionális és modern technikákat. A tradicionális technikák közös jellemzője, hogy csak az alkalmazottak bizonyos tulajdonságainak (pl. tudástáruknak, hűségességüknek, ítéletalkotásuknak vagy kezdeményezőkézségüknek) tanulmányozását foglalják magukban. Ide sorolható a rangsorolás, a grafikus értékelő-skála, a kritikus incidensek módszere és a narratív esszék.

A modern technikák az előbbi módszerek hiányosságainak (pl. szubjektivitásuknak és a torzítottságuknak) kiküszöbölésére, ellensúlyozására jöttek létre. Ebbe a csoportba tartozik a cél-menedzsment, a viselkedés-alapú értékelő-skála, az emberierőforrás-számvitel, az értékelő központ (AC), a 360 fokos értékelés, valamint a 720 fokos értékelés is.

Tradicionális teljesítményértékelő technikák

- **Rangsorolás:** A módszer lényege az alkalmazottak egy bizonyos szempont mentén való rangsorolása. Először a „legjobb” és a „legrosszabb” személyeket választják ki, majd pedig a közteseket – amíg mindenki el nem fogy.
 - előnyök: egyszerű, átlátható, gyors és gazdaságos
 - hátrányok: szubjektív, többértelmű, morálisan megkérdőjelezhető, s csak kisméretű munkaerő esetén alkalmazható
- **Grafikus értékelő-skála:** A módszer lényege egy olyan skála alkalmazása, amelyik különféle szempontokat és hozzájuk tartozó teljesítményfokozatokat sorol fel. Az egyes alkalmazottakat az alapján minősítik, hogy az egyes szempontokból külön-külön, s hogy a teljes skálán összességében mennyi pontot értek el – a nyújtott teljesítményük függvényében.
 - előnyök: egyszerű, átlátható, sztenderdizáltabb, egyértelműbb, könnyebben megszerkeszthető, s kevésbé torzító
 - hátrányok: szubjektív, az egyes szempontjai egyenlő fontosságúak (nincs sorrendje)
- **Kritikus incidensek:** A módszer lényege egy olyan jegyzőkönyv előre meghatározott időpontokban való alkalmazása, amely az alkalmazottak rendkívül „jó és rossz”

munkahelyi magatartásformáinak példáit tartalmazza, s így lehetővé teszi azok áttekintését a valóságban is.

- előnyök: egyszerű, gazdaságos, megfigyeléseken alapuló, s az idő próbáját is kiálló
 - hátrányok: időigényes, munkaigényes, nehéz rávenni az embereket arra, hogy megosszák másokkal a „kritikus incidenseiket”, s még így is csak személyes nézőpontok állnak rendelkezésünkre a szervezeti ügyekhez
- **Narratív esszék:** A módszer lényege az, hogy egy értékelő szakember egyfajta tanulmányt ír az alkalmazottak erősségeiről, gyengeségeiről, pozícióiról és teljesítményeiről, végül pedig személyre szabott javaslatokat is tesz számukra a jövőbeni fejlődési lehetőségeik kapcsán.
 - előnyök: aktuális, reális, teljes körű, mindent lefedő, adott mintákon alapul, s visszajelzési lehetőségeket is biztosít
 - hátrányok: időigényes, munkaigényes, szubjektív, torzítható, s nehéz szakszerű értékelőket találni hozzá

Modern teljesítményértékelő technikák

- **Cél-menedzsment:** A módszer lényege az, hogy az alkalmazottakat az alapján értékeli ki, hogy azok milyen jól teljesítettek bizonyos (a sikeres munkavégzés szempontjából lényegesnek számító) célokat.
 - előnyök: egyszerű, motiváló, teljesítményorientált, s a dolgozóknak szóló tanácsadást is elősegíti
 - hátrányok: hosszadalmas, összetett, többértelmű, költséges, időigényes, nem biztos, hogy a munkavállalók egyetértenek a céljaival, s nem veszi figyelembe a „nem kézzelfogható” tulajdonságokat sem (mint pl. az őszinteséget vagy az integritást)
- **Viselkedésalapú értékelő-skála:** A módszer lényege az, hogy egy szupervízor egy számszerűsített skála (bizonyos munkahelyi viselkedésformákat reprezentáló) tételein minősíti sorban az alkalmazottakat. Ez a módszer tehát kombinálja egymással a grafikus értékelő-skálák és a kritikus incidensek technikáját.
 - előnyök: objektívebb, reálisabb és elfogadhatóbb (a menedzserek és a dolgozók részéről is)
 - hátrányok: időigényes, munkaigényes, cselekvés- és nem eredményorientált, s a skálafüggetlensége sem feltétlenül megbízható / érvényes

- **Emberierőforrás-számvitel:** A módszer lényege az, hogy az adott szervezet emberi erőforrásokkal kapcsolatos befektetéseinek és értékeinek az alkalmazottakra és/vagy a munkakörökre való kiszámítása alapján határozzák meg az ott dolgozók értékességét.
 - előnyök: fejleszti a HR-t, kompenzálja a HR-be való beruházásokat, növeli az alkalmazottak hatékonyságát, elősegíti a személyzet megtervezését és irányítását, s feltárja a fluktuációval kapcsolatos kiadásokat is
 - hátrányok: a HR működése és kiértékelése egyaránt bizonytalan, nincsenek tiszta és élesen körülhatárolt vezérelvek az emberi erőforrásokkal kapcsolatos árak és értékek kiszámításához, a fókusz csak a szervezet kiadásain van (hiányoznak az alkalmazottak értékei)
- **Értékelő központ:** A módszer lényege az, hogy szakértők szimulált munkahelyzetekben és munkafeladatokban, huzamosabb időn (kb. egy-három napon) keresztül megfigyelik és kiértékelik az alkalmazottak viselkedésformáit.
 - előnyök: nehezen kijátszható, elméletben egyszerű, gyakorlatban rugalmas, egyszerre többféle szempontból is kiértékelhető, s a kiválasztásban, az előléptetésben és a szükségletek feltárásában is sokat segít
 - hátrányok: összetett, megterhelő, időigényes, munkaigényes, emberigényes, s egyszerre csak kevés alkalmazott elemezhető
- **360 fokos értékelés:** A módszer lényege az, hogy az egyes alkalmazottakat az illető feletteseinek, beosztottainak, kollégáinak, beszállítóinak, ügyfeleinek és/vagy házastársának a véleménye alapján értékelik ki.
 - előnyök: objektívebb, pontosabb, hitelesebb, megbízhatóbb, átfogóbb, legálisabb és kifejezetten fejlesztő hatású
 - hátrányok: időigényes, munkaigényes, költséges, kultúra-érzékeny, nehezen alkalmazható, politikailag kihasználható, kérdéses lehet a bizalmassága, s önértékelés-csökkentő lehet az eredménye is
- **720 fokos értékelés:** A módszer lényege a 360 fokos értékelés kétszer való alkalmazása. Azt követően ugyanis, hogy az adott alkalmazott teljesítménye ki lett értékelve és vissza lett neki jelezve, később a főnök még egy másodikkal is összeül az illetővel, hogy újabb visszajelzéseket és tippeket adjon neki a céljai kapcsán.
 - előnyök: fejlettebb, többértékű, kevésbé diszkrimináló, feltárja a tréning-szükségleteket, s elősegíti a karrierbeli, a személyes, a csoportos és a szervezeti fejlesztéseket is
 - hátrányok: megterhelő, időigényes, munkaigényes, költséges, negatívumokra fókuszál, rendkívüli elvárásokat támaszt, elégtelen információkkal szolgál,

elégtelenül értelmezi a tréningeket és a folyamatokat, s az értékelők is tapasztalatlanok és/vagy eredménytelenek lehetnek

A sikeres értékelő rendszer feltételei

A vezetőség elköteleződésének megalapozása

Egy teljesítményértékelő rendszer kidolgozásához és következetes működtetéséhez elengedhetetlen a vezetőség hosszútávú elköteleződése, hiszen ők azok, akik szemléletükkel és hozzáállásukkal példát mutatnak a szervezetben dolgozó minden munkatársnak. A vezetői kommunikáció és bánásmód, a vezetés stílusa, a vezetői beavatkozások mind a vezetőség szemléletmódját közvetítik. A kongruens vezetői viselkedés hatással van a dolgozók változásokkal szembeni fogékonyságára, elköteleződésére, a munkában mutatott erőfeszítéseire. Így tehát ha a vezetők következetesen képviselik a teljesítményértékelés és az erre épülő konstruktív jutalmazó rendszer működtetését a szervezetben, akkor a munkatársak részéről is nagyobb hajlandóság várható ezen intézkedések elfogadására. A vezetők szerepe továbbá azért is fontos, mert ők biztosítják a rendszerek működéséhez szükséges erőforrásokat is.

A szervezeti célok kommunikációja a szervezetben

Egy új szervezeti intervenció csak akkor működhet hatékonyan, ha a hozzá kapcsolódó célok tiszták és egyértelműek. A szervezeti változásokkal szembeni ellenállás leggyakoribb oka az információhiány: amikor a dolgozóknak nincs elég információjuk egy őket közvetlenül érintő intézkedésről, akkor a hiányt saját elképzeléseiknek megfelelően, esetleg téves információkra alapozva próbálják meg kitölteni, ami csak tovább növeli a dolgozóknak a szorongást. Ezért ilyen esetekben az összes - szervezetben rendelkezésre álló - kommunikációs csatornát be kell vetni a munkatársak tájékoztatása érdekében. A változásokkal kapcsolatos vezetői kommunikáció legyen lényegre törő és egyértelmű, és koncentráljon azokra a tényekre, amelyek a dolgozókat közvetlenül érintik. Fontos a kommunikáció kétirányúságára törekedni: legyen olyan fórum, ahol a dolgozóknak lehetősége van kérdezni, megosztani kétségeiket, aggodalmaikat is.

Értékelési kritériumok kidolgozása

A teljesítményértékelés kritériumait a rendszer sajátosságait figyelembe véve kell megfogalmazni. A szociális készségek esetében a számszerűsítés nehezebb feladat, ezért célszerű az objektív mérési eszközöket a dolgozói önértékelés lehetőségével is kiegészíteni. Fontos, hogy olyan egyéni és csoportos tényezők kerüljenek a mérési folyamat középpontjába, amelyek fejlesztését a szervezet biztosítani tudja. Ezt a célt szolgálja a belső képzési rendszer kidolgozása is, a fejlesztés különböző területeinek tehát egymással összhangban, egymást erősítve kell működniük. A meghatározott feltételeket és elvárásokat egyértelműen kell kommunikálni a szervezet minden szintjén. Fontos, hogy a teljesítményértékelés szabályai egyértelműek legyenek a dolgozók számára, emellett tisztázni kell a megfelelő és nem megfelelő teljesítmény következményeit is. A kiemelkedő teljesítmény elismerése és jutalmazása az egyik legjelentősebb szervezeti motivációs eszköz (ld. később).

A teljesítményértékelés folyamatának bevezetése

Ez a lépcsők a gyakorlatba való átültetést jelenti. Első lépésként tehát az értékelés tárgyát kell meghatározni minden munkavállaló esetében, vagyis azokat a munkaköri leírásban foglalt szakmai elvárásokhoz kapcsolódó mutatókat, valamint azokat a kompetencia alapú munkamagatartás követelményeket, amelyeket az értékelő célként kijelöl a munkavállaló számára, és értékelni fog a kijelölt időpontokban. Nagyon fontos, hogy az értékelt munkavállaló pontosan tisztában legyen az értékelt szempontokkal és a kitűzött célokkal, ezért ezeket minden esetben egyeztetni kell vele, és célszerű írásba is foglalni. Az egyes munkakörökhöz tartozó teljesítménymérési szempontok kijelölése során fontos, hogy a feltételek a munkatárs munkakörére szabottak, a dolgozó által befolyásolhatóak és teljesíthetőek legyenek, így elősegítve a teljesítmény növekedését. A gyakorlati alkalmazáshoz szükséges tehát a megfelelően kiválasztott módszertan, a gyakoriság és az értékelésben szerepet vállaló felelősök kijelölése is.

Utánkövetés

A teljesítményértékelés nem merül ki magában a mérésben: a dolgozókkal folytatott párbeszéd, a visszajelzés, az egyének támogatása a kompetenciák fejlesztésében, az egyéni karrier nyomkövetése, az aktuális célok és feladatok meghatározása jelentik a következő lépcsőfokot. A szervezet csak akkor tud profitálni a teljesítményértékelésből, ha a kapott eredményeket "visszaforgatja", konstruktívan értelmezi, és felhasználja a szervezet hatékonyságának

növeléséhez. Kiegészítő-prevenációs szempontból is fontos, hogy a dolgozók és a vezetők között legyen egy olyan folyamatos kommunikáció, amely segíti a motiváció növelését személyre szabott eszközökkel, az egyén erősségeit és fejlesztendő területeit figyelembe véve. A fejlődést nem csak szervezeti szinten kell értékelni, hanem az egyén szintjén is, saját teljesítményéhez viszonyítva.

A rendszer hatékonyságának felülvizsgálata

Egy jól működő, szervezeti hatékonyságot fokozó teljesítményértékelő rendszer kidolgozása és bevezetése komplex feladat, hosszabb időt vesz igénybe. Időről időre felül kell vizsgálni, hogy a kidolgozott értékelési módszer valóban illeszkedik-e a szervezeti célokhoz. A szervezeten belüli és kívüli változásokkal összhangban a rendszer időnként finomításra szorulhat. Egy megismételt szervezeti felmérés - amely az egyéni és szervezeti jelenségeket is képes kezelni - önmagában is hatásvizsgálat lehet.

A felülvizsgálat során az alábbi kérdések mentén érdemes értékelni a hatékonyságot:

- Milyen fejlődés tapasztalható a szervezetben a teljesítményértékelési rendszer bevezetése óta?
- Milyen visszajelzések érkeztek a dolgozók részéről? Milyen visszajelzések érkeztek az ellátottak, hozzátartozók részéről?
- Megfelelő, kezelhető-e a kiválasztott módszer?
- Valóban mérhető-e a kiválasztott kompetenciák? Megfelelő-e a mérésben kijelölt feltételek mennyisége?
- Vannak-e új munkakörök, feladatkörök, amelyek új kompetenciák mérését követelik meg?

Ösztönzési és motivációs rendszer

A motiváció fenntartása a szociális szférában

Napjainkban a vállalkozások egyik legnagyobb kihívása a szakképzett munkaerő megtartása. A szervezeteknek gazdag eszköztárra van szükségük ahhoz, hogy a különböző képzettségű és életkorú munkatársakat egyaránt motiválni tudja. Az új generációk új elvárásokkal lépnek ki a munkaerőpiacra, motiválásuk nagy rugalmasságot és kreativitást kíván a munkaadóktól. Az ösztönzési rendszerek célja az egyéni motiváció hosszú távú fenntartása úgy, hogy abban a személyre szabott megoldások is jelen legyenek.

A motiváció növelésének alapja a szervezet iránti elköteleződés javítása. A szervezethez belépő munkavállalónak tisztában kell lennie a szervezeti kultúra alapvető elemeivel: a szervezet céljaival, a szervezet értékeivel és normáival, az elvárásokkal és a szervezetben elfogadott magatartásformákkal. A motiváció fenntartásához a szervezetnek ki kell dolgozni egy olyan teljesítményértékelő koncepciót és elismerési kultúrát, amely hosszú távú perspektívát kínál a munkavállalónak. A motivált munkavállaló általában lojálisabb a szervezethez, nagyobb valószínűséggel tesz extra erőfeszítéseket a szervezet érdekében, törekszik a jobb teljesítményre, kevesebbet hiányzik a munkából, jó hírért viszi a cégnek, stb. Tehát a megfelelő motivációs rendszer kidolgozása a munkáltató és a munkavállaló közös érdeke.

A szociális szféra egyik legnagyobb nehézsége, hogy az anyagi források nagyon szűkösek, így a segítő területen dolgozó szakemberek általában alulfizetettek és elégedetlenek. Nem csak az alacsony bérezés jelent problémát az anyagiak tekintetében, hanem a hiányos tárgyi feltételek is. Emellett az elvárások nagyok, hiszen ez az a terület, ahol a dolgozók nem csak szaktudásukkal, hanem személyiségükkel is dolgoznak, ahol a legnehezebb a munka-magánélet szétválasztása, ahol az emberekkel való foglalkozás nem fejeződik be a munkaidő végével. A szervezet így hátrányból indul, hiszen minden leleményességére szüksége van ahhoz, hogy az egyik fő motivációs eszközt pótolni tudja.

Érdemes kiemelni a 2020 márciusában kirobbant koronavírusjárvány okozta krízishelyzetet is, amely épp egybeesik a projekt megvalósításával. Egy ilyen rendkívüli helyzetben még nagyobb az elvárás a szociális területen dolgozókkal szemben: megnövekedett adatszolgáltatás és adminisztrációs terhek, félelem a fertőzésveszélytől ill. az ellátottak megfertőzésétől, a megfelelő óvintézkedések betartása vagy épp a hozzátartozókkal folytatott kommunikáció. Emellett a dolgozók – segítő szerepükön kívül - maguk is érintettek a krízis által, a hirtelen megváltozott

körülmények hatására magasabb szorongás, egzisztenciális nehézségek, gyermekek elhelyezésével és oktatásával kapcsolatos problémák, idős vagy beteg hozzátartozók ápolásának nehézségei lehetnek jelen életükben. Krízishelyzetben a szervezet még nagyobb erőfeszítést vár el a dolgozóktól, kérdés azonban, hogy hogyan teszi ezt, milyen kommunikációval és bánásmóddal, és tud-e olyan erőforrásokat és motivációs eszközöket mozgósítani, amelyekkel támogatni, elismerni tudja dolgozóit ebben a fokozottan megterhelő időszakban is. Valójában épp ezek azok a helyzetek, amelyek egy szervezet működésének nehézségeire hívják fel a figyelmet, és központi kérdéssé válik a dolgozók lojalitása.

Dolgozói szükségletek és motiváció

Egy ösztönző és motivációs rendszer csak akkor lehet hatékony, ha az felépítésben találkozik a dolgozók egyéni szükségleteivel. Természetesen az egyéni igények nagyon változatosak lehetnek, azonban vannak olyan általános szükségletek, amelyek alapjaiban határozzák meg a munkatársak hozzáállását és viselkedését a szervezetben. Az emberi szükségletek ábrázolásához a Maslow-féle szükséglet-piramist hívjuk segítségül. A piramis alján található szükségletek a prioritások: amíg ezek nem teljesülnek, addig felesleges a felsőbb szintek megvalósításával foglalkoznunk. Az emberek figyelmé mindig a nem teljesülő szükségletek felé irányul, ezért kell figyelembe vennünk ezt a hierarchiát nem csak a motiválásban, de a kommunikációban is.



A következőkben lépésről lépésre mutatjuk be ezeket a szükségleteket a hozzájuk tartozó motivációs eszközökkel együtt.

Fiziológiai szükségletek

A létfenntartáshoz szükséges olyan alapvető feltételek tartoznak ide, mint az egészséges táplálkozás, elegendő folyadékfogyasztás, megfelelő mennyiségű és pihentető alvás, a fájdalom hiánya vagy a megfelelő hőmérséklet.

A munkáltatónak biztosítania kell, hogy a dolgozónak munkaidejében legyen lehetősége az alapvető szükségletek kielégítésére, hiszen ezek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a dolgozó képes legyen a munkavégzésre. Amíg ezek nem teljesülnek, nem lehet a dolgozót magasabb terhelésnek kitenni, és nagyobb elvárások elé állítani.

A jelenleg fennálló koronavírus által okozott veszélyhelyzetben különösen fontosak a fizikai biztonságérzetet fokozó intézkedések is, hiszen a fertőzéstől való félelem fokozott szorongással járhat együtt, ami rontja a dolgozók teljesítményét. Elengedhetetlenek azok az óvintézkedések, amelyek a dolgozók és az ellátottak biztonságát garantálják, fontos, hogy ezek a szabályok maradéktalanul be legyenek tartva minden intézményben. Krízishelyzetekben a szervezetnek határozottan kell kommunikálnia az intézkedések szükségszerűségét, kiemelve azt, hogy ezek célja a munkatársak és ellátottak védelme. A dolgozók biztonságérzetét jelentősen növeli, ha úgy érzik, a szervezet számára fontos az egészségük és jóllétük.

Szervezeti szinten a következő intézkedésekkel támogatható az elsődleges szükségletek kielégítése:

- munkaidő meghatározása
- munka jellemzőihez igazított szünetek és pihenőidők beiktatása
- egészséges munkakörnyezet kialakítása: megfelelő hőmérséklet és világítás, a munkavégzéshez szükséges alapvető tárgyi eszközök biztosítása, munkahelyi higiénia, étkezésre kijelölt helyiség biztosítása, stb.
- munkaruha és védőfelszerelés (amennyiben szükséges) biztosítása
- megélhetéshez elegendő fizetés

Érzelmi biztonság szükségletei

A munkáltatónak törekednie kell egy egészséges, fizikailag és érzelmileg biztonságos munkahelyi környezet megteremtésére. Ezek azok a tényezők, amiktől jó bemenni egy munkahelyre, és amelyek alapjaiban határozzák meg egy munkahely légkörét. Csak akkor tud egy dolgozó stabilan

és kiszámíthatóan jó teljesítményt nyújtani, ha van mögötte egy biztonságos és megtartó szervezeti védőháló.

Az érzelmi biztonságot megalapozó munkahelyi intézkedések:

- munkahelyi stressz csökkentése
- megfelelő munkaszervezés, leterheltség optimalizálása, terhek egyenlőbb elosztása
- kiegyensúlyozott munkahelyi légkör, összetartó kollektíva, egymás iránti tisztelet és megbecsülés, belső konfliktusok hatékony kezelése, egyenlő bánásmód
- a dolgozók munkáját érintő alapvető információk átadása, a véleménynyilvánítás biztosítása
- mentális egészség fontosságának képviselése a szervezetben
- kompetenciafejlesztés biztosítása, amelyek az érzelmi biztonság megalapozásában szerepet játszanak (pl. kommunikáció, konfliktuskezelés, stresszkezelés)

Valahová tartozás szükséglete

Fontos, hogy a munkavállaló úgy tekintsen magára, mint aki a szervezet fontos része, kompetens és önálló személy, aki véleményével és ötleteivel formálja környezetét. A szervezethez tartozás érzése erősíthető a csoportkohézió és csoportidentitás növelésével, az együttműködés fokozásával, a dolgozók döntésekbe való bevonásával, a dolgozók ötleteinek és véleményének meghallgatásával. Ezek a tényezők egyben a szervezet iránti elköteleződés alapjait is jelentik.

Az elköteleződés mértékét fokozó szervezeti intervenciók:

- csapatépítő tréningek, munkahelyi rendezvények, rendszeres megbeszélések
- a szervezet céljainak egyértelmű kommunikációja, amelyekkel a dolgozó azonosulhat, így képviselve tovább munkahelye érdekeit
- olyan platformok megteremtése, amelyek lehetőséget biztosítanak a dolgozók véleményének kifejezésére (pl. szakmai workshopok, action learning módszertan)

Elismerés iránti szükségletek

A pozitív visszajelzések és megerősítések képezik a dolgozó önbecsülésének alapját. Fontos, hogy a jó teljesítmény mindig elismeréssel járjon együtt, hiszen így tud megerősödni ez a viselkedés, és így tud a szervezet alapvető normájává válni. A pozitív visszajelzések hatására nő a dolgozói elégedettség és lojalitás, hiszen a dolgozó a szervezet hasznos tagjának érezheti magát.

Az elismerés iránti szükségleteket kiszolgáló szervezeti intézkedések:

- teljesítményértékelő és motivációs rendszer kidolgozása és bevezetése
- pozitív vezetői kommunikáció
- a dolgozók erősségeire építő szervezeti működés
- a dolgozók erőfeszítéseinek elismerése, megerősítése

Kognitív szükségletek

A dolgozók motiválásának egyik fontos eszköze a szakmai fejlődés lehetőségének biztosítása. A kognitív szükségletek kielégítésének eszközei a képzéseken és tréningeken való részvétel támogatása, a szaktudás elismerése és kamatoztatása. A szakmai fejlődés egyben fontos védőfaktor a dolgozók kiégése ellen is. A dolgozó motivációja nő, ha azt érzi, hogy munkájának értelme van. Ezért lehet hasznos, ha a munkavállalók nem csak a munkafolyamatok egy-egy szeletét látják, hanem globális képet kapnak a szervezeti működésről és abban saját szerepükről. Fontos, hogy a munkáltató visszajelzéseivel segítse a dolgozóban rejlő erőforrások felfedezését, és támogassa a tehetség kibontakoztatását.

Szervezeti beavatkozási lehetőségek a kognitív szükségletek teljesítésére:

- külső képzési lehetőségek biztosítása (továbbképzések, konferenciák, tréningek)
- tanulás támogatása időben és/vagy anyagiakban
- belső képzési rendszer kidolgozása
- tanulás mint érték képviselése a szervezetben
- mentorprogram bevezetése
- feladatkörök változtatása, új kihívások biztosítása

A külső és belső motiváció szerepe

A hatékony ösztönzési stratégia kidolgozásakor fontos figyelembe venni a külső és belső motivációt növelő eszközök közötti különbséget. A külső motivációs eszközök – mint például a béremelés – rövid távú ösztönzők, és nem növelik jelentősen a dolgozók lojalitását. Ezzel szemben a belső motivátorok alapja, hogy a dolgozó azonosul a cég céljaival és értékeivel, ezért mindent megtesz azok teljesüléséért. A belső motiváció öngerjesztő hatású abban az esetben, ha a szervezet elismeri az egyén erőfeszítéseit. A belső motivációs eszközök közé tartozik az elismerés, a nagyobb felelősség, a partnerség, a szervezet részéről érkező bizalom, a magánélet és munka egyensúlyának támogatása.

A szociális területen dolgozók általában magas belső motivációval és átlagon felüli hivatástudattal rendelkeznek. A szervezeti felmérés során a SZOCEG Nonprofit Kft. munkatársainak többsége arról számolt be, hogy nagyon szereti munkáját, elsődleges számára a segítség, és a legfőbb hajtóerő számukra munkájuk során az ellátottaktól kapott pozitív visszajelzés. A szervezet azonban nem építhet csak a belső motivációra, hiszen ezt is folyamatosan táplálni kell, és meg kell támogatni külső, jutalom-értékű eszközökkel is. A magas belső motiváció külső megerősítés és elismerés nélkül könnyen kiégéshez vezethet. Fontos tehát a külső és belső motivátorok arányának megfelelő alkalmazása a szervezetben.

A vezetői stílus és magatartás szerepe

A vezetői stílus - a vezető magatartása és kommunikációja - is hatással van a dolgozók motivációjára. Az autoriter vagy tekintélyelvű vezetési stílus jellemzője, hogy a vezető önállóan, a dolgozók véleményét figyelmen kívül hagyva hoz meg döntéseket. Gyakran tart vissza mások státuszát érintő fontos információkat, kommunikációja egyirányú. Önkényesen jutalmaz vagy büntet, vezetői viselkedése nem következetes. Autoriter vezetés mellett a dolgozók teljesítménye jó, mert erős a kontroll, és a dolgozók tartanak a retorziótól. Ez azonban csak külső ösztönző, ami nem hosszú távú, nem növeli az elköteleződést, és megszűnik, ha a vezetői tekintély csökken.

Ezzel szemben a demokratikus vezető partnerként kezeli a dolgozókat, bevonja őket a munkafolyamatokba a tervezéstől a megvalósításig. Figyelembe veszi a munkatársak véleményét, nagyobb teret és felelősséget ad nekik. A nagyobb bevonódás lehetősége növeli a dolgozók autonómiáját és lojalitását, és fokozza kreativitásukat, így belső ösztönzőként hat. A demokratikus vezető következetesen és objektíven értékeli dolgozói teljesítményét.

Ahhoz, hogy a vezetés a lehető legjobbat hozza ki dolgozóiból, a vezetői magatartást mindig az adott helyzethez kell igazítani.

A jutalmazó-büntető rendszer átalakítása

A motiváció fenntartásának kulcs eleme hogy több pozitív visszajelzésnek kell követnie a munkafolyamatok elvégzését, mint negatívnak. A túl sok negatív visszajelzés, a büntetés fordított módon hat: a tudattalan szintjén a cselekvés elvégzése rizikóhelyzetnek, kerülendőnek fog minősülni (az ún. operáns kondicionálásos tanulás révén). Ugyanígy hat a nem következetesen alkalmazott büntetés – és jutalmazás is. A visszajelzések tehát akkor a leghatékonyabbak, ha következetesen alkalmazzák őket, informatívak, és összességében több köztük a pozitív megerősítés, mint a negatív.

A büntetés, mint viselkedésformáló eszköz egyébként is hosszú évek óta bizonyítottan nem hatékony. Általában magas támogatás és magas kontroll mellett érhetünk el leginkább

helyreállító eredményeket, amelyeket mind a személy, mind a közösség megfelelőnek talál, ilyen módon lehet a normaszegéseket minimalizálni lehet és mindemellett a jól működő közösség alapját képezi. A magas kontroll természetesen nem jelent túlszabályozottságot: tiszta, jól átlátható szabályrendszert jelent, amely következetes, kiszámítható módon működik és az esetleges szankciók is ilyenek (következetesek, tiszták, átláthatóak). A magas támogatásnak részét képezi, hogy a munkavégzéshez szükséges mind anyagi mind erkölcsi feltételek adottak legyenek (felszerelés, elegendő pihenés, erkölcsi megbecsülés), és a pozitív célok elérésekor történjen meg a megerősítés.

Értékelő és ösztönző tevékenységek

A fentiek alapján a bevezetésre javasolt értékelő és ösztönző tevékenységeket, azok gyakoriságát, időtartamát az érintettek és a felelősök körét, valamint a tevékenységek célját az alábbi táblázat foglalja össze:

Értékelő / ösztönző eszköz	Érintettek köre	Gyakoriság	Időtartam	Felelős(ök)	Célok
Teljesítményértékelés	Minden munkatárs	Félévente	0,5	Vezető munkatársak	Visszajelzés adása a dolgozói teljesítményről
Coaching szemléletű személyes célkitűző beszélgetések	Minden munkatárs	Félévente	0,5	Vezető munkatársak	Célkitűzések általi motiválás
Elismerés és ajándék 1, 5, 10, 15, 20 éves jubileumokra	Minden munkatárs	Évente	0,5	Ügyvezető	Munkavállalói lojalitás elismerése
Év végi elismerések rendszere belső kérdőív eredményei alapján	Leghitelesebb vezető, legelkötelezettebb ápoló, az év munkatársa (intézményenként)	Évente	0,5	Irodavezető	Dolgozói teljesítmény elismerése

Ügyfél elégedettség mérés	Ügyfelek és családtagjaik	Félévente	-	Intézményvezetők, Szakmai vezető	Ügyfelek visszajelzéseinek megismerése és beépítése a szolgáltatások fejlesztésébe
Szervezeti kultúra felmérés	Minden munkatárs	Évente	-	Humánpolitikai vezető	Szervezeti kultúra monitorozása
Egyéni motiváció mérése	Minden munkatárs	Évente	-	Humánpolitikai vezető, Ügyvezető, Intézményvezetők	Egyéni motivációs faktorok megismerése, motivációs eszközök fejlesztése

A szervezeti önértékelésben használható eszközök

A szervezeti önértékelési modell elkészítéséhez a jelenlegi szervezeti működés felmérésének eredményeit és a szervezeti struktúra elemzését, valamint a felelősségi és hatásköri rendszer és a munkakörök elemzésének eredményeit vettük alapul. Az előző fejezetekben megfogalmazott értékelési módszertanok és javaslatok, valamint a jelen fejezetben bemutatott értékelő eszközök az önértékelés szervezeti egységekre és a teljes szervezetre történő bevezetését és alkalmazását szolgálják.

A javasolt értékelési módszerek bevezetése és a szervezet egységeiben történő rendszeres alkalmazása lehetővé teszi, hogy a szervezet építsen az elért eredményekre, tudatosítsa a szervezeti és egyéni szintű erősségeit, meghatározza és aktualizálja a fejlesztendő területeket és folyamatokat. A szervezet vezetői ezáltal mindig naprakész adatokkal rendelkeznek a szervezet állapotáról, és időben meg tudják tenni a szükséges beavatkozásokat.

Az alábbiakban olyan eszközöket mutatunk be, amelyek alkalmazása nem igényli külső szakemberek bevonását az értékelési folyamatba, az eszközökkel történő felmérést és az eredmények értékelését a szervezet belső munkatársai is elvégezhetik. Az eszközök a szervezeti

és egyéni szintű paramétereket is vizsgálják, ezáltal szervezeti és egyéni fejlesztések és beavatkozások is épülhetnek a kapott mérési eredményekre. A felmérések során kvalitatív és kvantifikálható eredményeket is kapnak a vezetők, így az egyes mérések adatai egymással összehasonlíthatóak, a változások, tendenciák nyomonkövethetőek.

Minden eszköz esetében bemutatásra kerül az eszköz használatának módja, a mérés javasolt gyakorisága, és az eredmények értékelésének módszere. Az eszközök elektronikusan és papír alapon is használhatóak.

A szervezet ügyfeleinek elégedettség mérése

Mérés

Az ügyfél elégedettség rendszeres mérésének célja, hogy a szervezet vezetője, majd ezt követően az intézményvezetők és az intézmények dolgozói visszajelzéseket kapjanak arról, hogy a kínált szolgáltatások és a szervezet által végzett munka minősége mennyire van összhangban az ügyfelek, és adott esetben családtagjaik elvárásaival. A kérdőív kitöltése nagyon egyszerű, a klubok tagjai, valamint a bentlakásos intézmények lakói és családtagjaik is könnyen és gyorsan tudnak válaszolni a kérdésekre. A kérdőív akkor adja a legpontosabb visszajelzést, ha a kitöltés anonim módon történik.

Értékelés

Az értékelés a kapott pontszámok összesítésével történik intézményi, valamint szervezeti szinten is. A szabadszavas válaszokat érdemes intézményi szinten összesíteni és kiértékelni, majd levonni a következtetéseket, főként ha több tartalmában egyező visszajelzés érkezik.

A kitöltést félévente javasoljuk megismételni, így a változások is nyomonkövethetővé válnak az ügyfelek elégedettségi szintjében.

Kérdőív

Kérem karikázza be a kérdések mellett található számok közül azt, amelyik választ leginkább igaznak érzi! Kérem fogalmazza meg néhány szóban megjegyzéseit, javaslatait, hogy szolgáltatásainkat fejleszteni tudjuk!

	Egyáltalán nem	Nem teljesen	Igen	Teljes mértékig
Mennyire elégedett az intézményünk szolgáltatási kínálatával?	0	1	2	3
Mennyire elégedett az intézményünk által kínált szolgáltatások minőségével?	0	1	2	3
Mennyire elégedett munkatársaink felkészültségével, szakértelmével?	0	1	2	3
Mennyire elégedett a kiszolgálás, ügyintézés minőségével?	0	1	2	3

Mennyire elégedett az ügyintézés gyorsaságával?	0	1	2	3	Ügyfél- elégedettségi pontszám
Mennyire ajánlaná intézményünk szolgáltatásait ismerőseinek?	0	1	2	3	
Összesen					

Megjegyzések, javaslatok:

A szervezeti kultúra mérése és értékelése

Mérés

A szervezeti kultúra folyamatos monitorozása fontos feladat a megfelelő munkahelyi légkör és a hatékony munkavégzés kereteinek kialakítása és fenntartása szempontjából. Az alábbi kérdőív eredményei több szemszögből is visszajelzést adnak a felsővezetés számára a szervezeti kultúrát illetően. A pontszám rendszert úgy alakítottuk ki, hogy az könnyen értelmezhető legyen, a minél magasabb pontszám jelenti a minél jobb eredményt a kérdőívben. A kérdőív első felében a munkatársak általános terheltségi fokáról kapunk átfogó képet, ami visszatükrözi, hogy mennyire érzik túlterheltnek magukat a munkahelyi szerepükben és milyen mértékben érzik azt, hogy ráhatásuk van a dolgok alakulására. A kérdőív segítségével feltárhatjuk a szervezeti kultúra egyes aspektusait, például, hogy a munkatársak mennyire vannak tisztában a szervezet célkitűzéseivel, mennyire érzik azt, hogy kikérik a véleményüket a fontos dolgokban, milyennek látják a bérezési/előmeneteli lehetőségüket a szervezeten belül, mennyire találják nyitottnak a szervezeti kultúrát stb. Ezen visszajelzések segíthetik a felsővezetést a későbbi fejlesztési célok meghatározásában.

Értékelés

A kitöltést évente javasoljuk megismételni, így a változások folyamatosan nyomonkövethetők és összehasonlíthatóak lesznek akár hosszútávon is. Javasoljuk, hogy a kérdőívek felvétele anonim módon történjen. A szervezet mérlegelheti az online felületen való kitöltést is, mely a kérdőívek összesítését, elemzését leegyszerűsíti, ugyanakkor alacsonyabb kitöltési arányt is eredményezhet, így az első évben a vegyes kitöltési módot javasoljuk. Az eredményeket össz-szervezeti és intézményi szinten külön-külön is érdemes összesíteni, mert így átfogóbb képet kapunk az egyes szervezeti részlegek munkatársainak leterheltségéről és a szervezeti kultúra eltéréseiről.

Kérdőív

Kérem értékelje az állításokat úgy, hogy a megfelelő cellákban bekarikázza a számot. Soronként csak egy választ adjon meg! A kérdőív kitöltése és értékelés anonim módon történik.

Az elmúlt hónapban milyen gyakran...	Soha	Szinte soha	Néha	Elég gyakran	Nagyon gyakran
...érezte úgy, hogy képtelen kézben tartani azokat a dolgokat, amelyek fontosak az életében?	5	4	3	2	1
...bízott magában, hogy képes megoldani személyes problémáit?	5	4	3	2	1
...érezte úgy, hogy a dolgok az Ön kedve szerint alakulnak?	5	4	3	2	1
...érezte úgy, hogy a nehézségek úgy felhalmozódtak, hogy már nem tud úrrá lenni rajtuk?	5	4	3	2	1
Összesítés oszloponként:					
Összpontszám:					

	Soha/szin te soha	Ritkán	Időnként	Gyakran	Mindig
Tisztában vagyok a cég céljaival.	1	2	3	4	5
Egyetértek a cég terveivel.	1	2	3	4	5
A tervek készítésekor az én véleményemet is kikérik a vezetők.	1	2	3	4	5

Lehetőségem van új ötletek, megoldások előadására.	1	2	3	4	5
Az új utak és lehetőségek megtalálását támogatják a vezetők.	1	2	3	4	5
Közvetlen felettesem gondot fordít szakmai fejlődésemre.	1	2	3	4	5
A cég gondot fordít az ügyfelek igényeinek minél jobb megismerésére.	1	2	3	4	5
Tudom, hogy kihez fordulhatok problémáim megoldása érdekében.	1	2	3	4	5
A munkatársak együttműködnek a célok elérésében.	1	2	3	4	5
A munkámhoz minden szükséges információt idejében megkapok.	1	2	3	4	5
A cég különböző tevékenységei jól áttekinthetőek.	1	2	3	4	5
A munkatársak fontosnak tartják a szolgáltatás minőségének folyamatos javítását.	1	2	3	4	5
A bérezés a teljesítménnyel arányos.	1	2	3	4	5
Az előmenetel a munkatársak teljesítmény függvénye.	1	2	3	4	5

Lehetőségem van problémák felvetésére.	1	2	3	4	5
Lehetőségem van problémák megoldására.	1	2	3	4	5
A konfliktushelyzeteket mindenki által elfogadható módon oldják meg.	1	2	3	4	5
Ismerőseim figyelmébe szoktam ajánlani cégünk szolgáltatásait.	1	2	3	4	5
Szívesen járok be dolgozni.	1	2	3	4	5
Összesítés oszloponként:					
Összpontszám:					

Motiváció mérése és értékelése

Mérés

A motivációs faktorok mérése során az elsődleges cél, hogy a felsővezetés megfelelő információval rendelkezzen arról, hogy milyen eszközök alkalmazásával hozhatja ki munkatársaiból a legtöbbet. A munkatársak motiválási módjának megtalálása elsődleges prioritás egy olyan szervezet életében, mely hosszútávon kívánja megtartani munkatársait. A kérdőív kitöltése során két szempontból vizsgáljuk ugyanazt a motivációs elemet: az első, hogy a munkatárs mennyire tartja fontosnak az adott eszközt, a második pedig, hogy mennyire teljesül ennek az eszköznek az alkalmazása, ily módon ugyanarra az eszközre két szempontból is ránézünk, komplexebb képet kapva. A kérdőívet évente javasoljuk a munkatársakkal kitöltetni, a kitöltés anonim módon történik.

Értékelés

A teszt értékelése során a pontozós részben ugyanarra a kérdésre két választ kell a kitöltőnek megadnia. A **mennyire fontos** válaszok átlagai alapján állítható fel akár össz-szervezeti akár intézményi szinten a motivációs faktorok prioritásának a sorrendje, ahol a legmagasabb pontszámmal rendelkező faktor lesz a legfontosabb a munkatársak számára. Ezen faktorok meghatározása segíti a felsővezetőket a munkatársak "motivációs" csomagjának kialakításában. A teszt értékelése során azokra az esetekre érdemes még külön figyelmet szentelni, ahol az első pontszám magas a második (**mennyire teljesül** pontszám) pedig alacsony. Ezek azok a kritikus pontok, ahol a dolgozó erőteljesen motiválható lenne, hiszen az adott szempont kiemelkedően fontos az életében, azonban a jelenlegi munkakörében nem élhet ezekkel a lehetőségekkel. A szabadszavas kérdéseknél a munkatársak lehetőséget kapnak új motivációs eszközök megnevezésére, és szakmai céljaik felvázolására is, melyek ötletként szolgálhatnak a felsővezetés számára is, valamint a vezetők képet kapnak a munkatársak jövőbeni terveiről és elkötelezettségéről. A teszt pontszámokat tartalmazó részének összesítése szervezeti egységenként és össz-szervezeti szinten, a szabadszavas válaszok értékelése szervezeti egységenként történik.

Kérdőív

Kérem az alábbi lépések szerint töltsse ki a tesztet:

1. lépés: Az alábbi állítások közül karikázza be azoknak a betűjelét, amelyeket fontos szempontnak tart/tartana jelenlegi munkahelyén!

2. lépés: A kiemelt állításokat az első oszlopban pontozza 1-től 5-ig, attól függően, mennyire fontosak az Ön számára. Értékelje az állításokat 1-től 5-ig terjedő skálán a második oszlopban attól függően, hogy mennyire jellemzőek a jelenlegi munkakörében.

3. lépés: Válaszoljon a szabad szavas kérdésekre 2-3 mondatban.

Motivációs szempont		Mennyire fontos?	Mennyire teljesül?
A	részvétel szakmai továbbképzéseken, tanfolyamokon	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A	nyelvtanulás	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A	részvétel a munkához szorosan nem kapcsolódó, egyéb képességeket fejlesztő tréningeken	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A	saját ötletek, tervek megvalósítása	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A	kreatív kihívások	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A	konferenciákon a cég képviselete	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
A	kevesebb ellenőrzési pont, nagyobb önállóság	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B	modern, márkás munkaeszközök	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B	kitüntetés szakmai tevékenységért	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B	céges autó	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B	saját beosztott	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B	külföldi utazások szakmai eseményekre	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B	megjelenés fogadásokon, rendezvényeken	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
B	ügyfelekkel való kapcsolattartás	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

C	rövidebb távú, jellegükben különböző feladatok	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C	sok utazási lehetőség, gyakori kiküldetés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C	új dolgok tesztelésének lehetősége	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C	kötetlen munkaidő	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C	a munkakör gazdagítása, bővítése	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C	kihívást jelentő feladatok	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
C	munkaköri rotáció	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D	részvétel kutatásokban	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D	publikálási lehetőség	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D	szakmai konferenciákon való részvétel támogatása	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D	felkérés belső képzési tevékenységre oktatóként	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D	szaklapok előfizetése a cégnél	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D	közös projektek más szervezeti egységnél dolgozókkal	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
D	saját szoba, vagy iroda	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E	magas fizetés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E	céghitel	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E	benzinpénz	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E	év végi jutalmak	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

E	életbiztosítás	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E	étkezési hozzájárulás	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
E	nyugdíjtámogatás	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F	csapatépítő tréningek	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F	személyes törődés a munkatársakkal	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F	céges névnap ünnepségek	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F	családi kirándulások a cég szervezésében, hétfégi sportnapok	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F	gyakori munkahelyi összejövetelek	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F	munkahelyi kosárlabda-csapat, maratoni váltó vagy bringázz a munkába! csapat, stb.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
F	céges gyereknap, céges Mikulás-nap, farsang stb.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G	gyakori, pozitív visszajelzés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G	nyitott ajtó a főnökhöz	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G	a döntéseket előkészítő fázisba való bevonás	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G	legyenek beosztottaim	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G	előrelépési lehetőség	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G	nagyobb döntési jogkör	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
G	részvétel a vezetői üléseken	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Összesen			

Mi motiválja Önt leginkább a mindennapi munkavégzés során?

Mennyire látja hatékornak, eredményesnek a munkafolyamatokat a cégnél?

Mik a távlati szakmai célkitűzései?

Hogyan látja magát öt év múlva? Mit fog csinálni?

Az egyéni teljesítmény ösztönzése és mérése

A teljesítményértékelés lépései

A teljesítményértékelés a modern szervezetek elengedhetetlen tevékenysége. A felettes és a beosztott a beszélgetés keretében visszajelzést adhat egymásnak, a munkatársak megfogalmazhatják kérdéseiket jövőbeli elképzeléseikkel kapcsolatban, a vezető pedig segíthet a beosztottnak a célok kijelölésében és a megvalósítás megtervezésében, mely folyamat motiváló hatással van a munkatársra. A teljesítményértékelés 4 lépésből tevődik össze:

1. A teljesítményértékelés alapja a közösen kiválasztott cél, aminek megfogalmazása egy célmeghatározó beszélgetésen kezdődik. Erre az első negyedévben kerül sor.
2. Féléves értékelő beszélgetés, ahol áttekintik az addigi eredményeket, és kijelölik a további lépéseket. Erre a második negyedévben kerül sor.
3. A harmadik lépés ismét a coaching szemléletű célmeghatározó beszélgetés, ahol a célok aktualizálása, újragondolása történik. Erre a harmadik negyedévben kerül sor.
4. Év végi értékelő beszélgetés: ahol áttekintik az adott év eredményeit és átbeszélnek a tapasztalatokat, valamint a lehetséges fejlődési/fejlesztési irányokat a következő évre vonatkozóan. Erre a negyedik negyedévben kerül sor.

Az egyes alkalmakra negyedévente kerül sor. A teljesítményértékelési folyamatot minden évben szükséges lefolytatni.

A céltervező beszélgetés

A céltervező beszélgetés keretében a munkatárs a vezető segítségével kijelöli azokat a specifikus, mérhető, elérhető, releváns és határidőhöz kötött teljesítménycélok listáját, melyek eléréséért adott évben, illetve félévben dolgozni fog. A beszélgetés során fontos, hogy a vezető teret engedjen a munkatársnak, hogy megfogalmazza saját igényeit, ugyanakkor segítsen neki olyan célokat találni, melyek illeszkednek a szervezet céljaihoz is.

Az értékelő beszélgetés

A féléves értékelés során a vezető és a munkatárs átbeszélnek, hogy mi történt az elmúlt félévben, közelebb került-e a munkatárs céljai megvalósításához, ha igen, akkor mi a következő lépés, amit tennie kell a megvalósulás érdekében, ha pedig nem sikerült előrébb jutni, vagy megrekedt a folyamat, akkor megvizsgálják, hogy milyen tényezők akadályozzák a célok megvalósulását és mit lehet tenni annak érdekében, hogy pozitív előmenetel történjen.

Az eredmények összesítése

Az év végi beszélgetés során a vezető és a munkatárs egyrészt közösen értékeli, hogy a kitűzött teljesítménycélok mekkora mértékben valósultak meg. Másrészt átbeszéli a munkatárs teljesítményét aszerint, hogy a munkaköri leírásban foglaltak mekkora részét sikerült az adott évben teljesítenie, illetve milyen eredményességgel alkalmazta a különböző kompetenciákat az éves teljesítményét tekintve. Az egyes blokkok pontszámainak összege (teljesítménycélok+munkaköri leírásban foglalt feladatok+munkamagatartás és kompetenciák összpontszáma) adja ki a munkatárs összesített eredményét, mely alapján az alábbi kategóriákba sorolható:

- 13-23: Fejlesztés szükséges
- 24-34: Elvárt teljesítmény
- 35-44: Magasszintű teljesítmény
- 45-52: Kiemelkedő teljesítmény

A teljesítményértékelés eredménye felhasználható az év végi elismerések odaítéléséhez, hiszen pontos képet ad arról, hogy aza dott évben mely munkatársak végezték legkiemelkedőbben a munkájukat.

Teljesítményértékelő lap

Éves teljesítményértékelő lap

ÉRTÉKELÉSBEN RÉSZTVEVŐK ADATAI:				
Értékelt neve	Értékelt beosztása	Értékelő neve	Értékelő beosztása	Értékelési év

ÉRTÉKELŐ BESZÉLGETÉSEK	Időpont	Értékelő aláírása	Értékelt aláírása
Coaching szemléletű célmeghatározó beszélgetés I.			
Féléves értékelő beszélgetés			

Coaching szemléletű célmeghatározó beszélgetés II.			
Éves értékelés és visszajelzés			

TELJESÍTMÉNYCÉLOK LEÍRÁSA		Határidő	Célok teljesülése			
			1 nem	2 részben	3 megfelelő	4 maximális
1.						
2.						
3.						

MUNKAKÖRI LEÍRÁSBAN FOGLALT KÖVETELMÉNYEK TELJESÜLÉSE	Követelmények teljesülése			
	1 nem	2 részben	3 megfelelő	4 maximális
Elvégzett munka mennyisége				
Munkavégzés minősége				
Határidők betartása				
Önállóság a munkavégzésben				
ÖSSZPONTSZÁM:				

MUNKAMAGATARTÁS ÉS KOMPETENCIÁK	Eredményesség			
	1 fejlesztendő	2 megfelelő	3 jó	4 kiemelkedő

Munkahelyi kommunikáció				
Együttműködés a csapattal				
Problémamegoldás				
Teljesítménymotiváció				
Felelősségtudat				
Kezdeményezőkézség				
ÖSSZPONTSZÁM:				

Éves teljesítményértékelés összesített eredménye

Teljesítménycélok összpontszám:				
Munkaköri leírásban foglalt feladatok összpontszám:				
Munkamagatartás és kompetenciák összpontszám:				
Összesített eredmény:				
ÖSSZESÍTETT EREDMÉNY BESOROLÁSA	52-45 Kiemelkedő teljesítmény	44-35 Magasszintű teljesítmény	34-24 Elvárt teljesítmény	23-13 Fejlesztés szükséges