



BALATONI REGIONÁLIS TÖRTÉNETI KUTATÓINTÉZET,  
KÖNYVTÁR ÉS KÁLMÁN IMRE EMLÉKHÁZ

---

# TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER ELJÁRÁSRENDSZERE

---

Hatályos: 2022. február 1.



## Tartalomjegyzék

|   |   |
|---|---|
| 1. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS CÉLJA ÉS JELLEGE .....   | 3 |
| 2. A MUNKATÁRSOK TELJESÍTMÉNYÉT BEFOLYÁSOLÓ ÁLTALÁNOS SZÜKSÉGLETI HIERARCHIA .....            | 3 |
| 3. MI AZ, AMI MEGKÜLÖNBÖZTETI AZ EGYIK MUNKATÁRSAT A MÁSIKTÓL.....                            | 3 |
| 4. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MINT A MOTIVÁCIÓ ESZKÖZE .....                                     | 4 |
| 5. A DOLGOZÓI KIÉRTÉKELÉS GYAKORLATI MÓDSZEREI .....  | 4 |
| 6. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FELELŐSE.....  | 4 |
| 7. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ELKÉSZÍTÉSE.....   | 4 |
| 8. AZ ÉRTÉKELÉSI RENDSZERREL KAPCSOLATOS ALAPELVEK ÉS AZ EZEKBŐL KÖVETKEZŐ ELVÁRÁSOK<br>..... | 4 |
| 9. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SZEMPONTJAI.....   | 5 |
| 10. A DOKUMENTUMOK KEZELÉSE ÉS AZ ADATOKHOZ VALÓ HOZZÁFÉRÉS .....                             | 5 |
| 11. AZ ADATOK FELHASZNÁLÁSA .....   | 6 |
| 12. SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉS .....  | 6 |
| 13. MELLÉKLET .....   | 7 |



A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó munkatársak adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése, megítélése és kiértékelése.

## 1. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS CÉLJA ÉS JELLEGE

- A kollégák tevékenységének, munkájának, kapcsolatainak megítélése és a fejlesztés elősegítése,
- a hibák feltárásával és azok megszüntetésére irányuló konkrét feladatok, események, módszerek meghatározásával a folyamatos fejlődés biztosítása, az munka színvonalának emelése,
- nyugtázni és méltányolni az elért egyéni teljesítményeket és a kimutatható fejlődést,
- támogatni a dolgozókat az esetleges egyéni problémák feltárásában, és erre épülő tanácsadással és egyéni célok kitűzésével – az érintett döntéseire hagyatkozva - elősegíteni a szakmai fejlődést.

## 2. A MUNKATÁRSOK TELJESÍTMÉNYÉT BEFOLYÁSOLÓ ÁLTALÁNOS SZÜKSÉGLETI HIERARCHIA

1. Fiziológiai szükségletek (pl. munkabér)
2. Biztonsági szükségletek (munkahelyen való hosszú távú biztos státusz ígérete)
3. Kapcsolati szükségletek (csoportmunkára való hajlam megléte)
4. Elismerés szükséglete (a vezető és a kollégák részéről)
5. Önmegvalósítási szükségletek

## 3. MI AZ, AMI MEGKÜLÖNBÖZTETI AZ EGYIK MUNKATÁRSAT A MÁSIKTÓL

- Mi az, ami bennük értékes?
- Mi az, ami bennük ritka, vagy egyedi?
- Mi az, amiben ők nem sablonok?
- Mi az, ami jó lenne, ha meglenne a másokban?
- Mi az, amitől jobbak, mint a mások?

A munkakör értékelés nem csak arról szól, hogy kiértékeljük a negatív tulajdonságai a dolgozónak, hanem arról, hogyan fejleszthetjük őket azáltal, hogy rangsoroljuk az erényeiket és a hibáikat?

## 4. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS MINT A MOTIVÁCIÓ ESZKÖZE

A teljesítményértékelés mint a motiváció eszköze jól használható:

- bérek megállapításához,
- a jövőbeli potenciálok, fejlesztési meghatározásához,
- a teljesítmények vizsgálatához, elemzéséhez.

## 5. A DOLGOZÓI KIÉRTÉKELÉS GYAKORLATI MÓDSZEREI

Természetesen minden vezető folyamatosan értékeli a kollégáit. Még ha nem is írja le. Azonban nagyon javasolt a rendszeres időközönkénti tudatosan és formalizáltan megtenni ezt, rászánva az időt, végiggondolni formalizált (azaz listás) formában, leírva az értékeléseket.

## 6. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FELELŐSE

A dolgozók teljesítményének értékelésért az intézmény igazgatója a felelős.

## 7. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ELKÉSZÍTÉSE

Az adott évben 1 alkalommal az év végén készülnek el. Szöveges kiértékeléssel egészülnek ki.

## 8. AZ ÉRTÉKELÉSI RENDSZERREL KAPCSOLATOS ALAPELVEK ÉS AZ EZEKBŐL KÖVETKEZŐ ELVÁRÁSOK

- Kimutatja a problematikus területeket és a teljesítmény javítására irányuló célokat jelöl meg,
- feltárja a különböző területeken elért jó és a gyenge teljesítmények közötti különbséget,
- követhetővé teszi az egyéni teljesítmények változásait,
- segíti a munkatársak és az vezetés közötti információcserét,

- segíti a vezetőt a folyamatok, vélemények megismerésében.

## 9. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SZEMPONTJAI

A vezető az adott szempontrendszer szerint elvégzi a munkatárs kiértékelését, majd ugyanezt a kérdéslistát odaadja a dolgozónak, aki ezt szintén megteszi, hogy miként látja önmagát. (Ez a módszer bővíthető azzal, hogy ugyanezt a kérdőívet néhány azonos szinten levő kolléga és beosztott is megnézi, értékeli, és az eredményeket összehasonlítjuk.

Amikor az írásbeli kiértékelés kész, akkor a vezető és a beosztott leülnek átbeszélni. Ez a dolgozói kiértékelés legfontosabb pontja, hogy tudjuk, miről beszélünk, hogy tudjuk, hogyan látja a másik. Itt lehet előrelépésről, fejlesztésről beszélni. A beszélgetés során szó esik a pozitívumokról a negatívumokról és különösen az eltérésekről, hogy hol, melyik kérdés vagy kérdéskör volt az, ahol jelentős eltérések vannak az értékésben.

Ezzel az értékeléssel el kell tudjuk érni, hogy a dolgozó is be tudja magát sorolni a valós értékrendbe.

## 10. A DOKUMENTUMOK KEZELÉSE ÉS AZ ADATOKHOZ VALÓ HOZZÁFÉRÉS

Az adatok bizalmas és biztonságos kezelése a vizsgálat egyik kulcskérdése, így erre különös figyelmet kell fordítani.

- Az értékelés megírása után ezek a dokumentumok a jelentés mellékleteként megőrzendők.
- Az értékelés és mellékleteik biztonságos tárolása az intézményvezető kötelessége; az ezekhez való hozzáférés rajta kívül csak a helyettesére, a MIT vezetőjére és az érintett munkavállalóra terjed ki.
- Az értékelés mindaddig nem selejtezhető, amíg az értékelt munkatárs az intézmény dolgozója.
- Amennyiben a munkaviszonya megszűnik, a lapot a kérésére át kell neki adni, amennyiben nem kéri, meg kell semmisíteni.
- Az értékelés más munkáltatónak nem adható át!



## 11. AZ ADATOK FELHASZNÁLÁSA

A munkavállaló megismerhet minden róla gyűjtött információt és adatot, és bármikor betekinthez a róla szóló dokumentumokba; valójában elsősorban az ő felelőssége, hogy hogyan hasznosítja az értékelés tapasztalatait és mit tanul az információkból.

A munkáltató egy – de nem kizárólagos – adatforrásként felhasználhatja a vizsgálat során szerzett információkat az alkalmazott beosztását érintő személyi döntések, valamint a bérezéssel és jutalmazással kapcsolatos döntések meghozatalára.

## 12. SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉS

A teljesítményértékelés része a szervezeti önértékelés is, amelynek tartalma önálló dokumentumba került. A kilenc kritériumban, összesen huszonöt alkritériumban megfogalmazott fejlesztendő területek beépülnek majd a következő évek cselekvési terveibe. A kritériumok: vezetés; stratégia; munkatársak; együttműködés, partnerek, erőforrások; folyamatok; eredmények.



## 13. MELLÉKLET

### A dolgozói kiértékelés (teljesítményértékelés) értékelőlapja (minta)

| Kérdés, kiértékelendő tulajdonság  | Kitűnő(en) - 6 | Jó(l) - 5 | Jobb, mint a közepes - 4 | Közepesenél gyengébb - 3 | Megfelelő(en) - 2 | Rossz(szul) - 1 |
|--|----------------|-----------|--------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|
| <b>I. Tulajdonságok</b>  |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 1.X Előképzettség, végzettség megfelel a munkaköri követelményeknek?           |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 2.X Általános munkamorálja megfelel-e a szervezeti elvárásoknak?               |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 3.X Hajlandó-e továbbfejleszteni önmagát?                                      |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 4.W Fejleszti-e önmaga a szakmai tudását?                                      |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 5.B Pontosan ismeri-e a munkaköre feladatait?                                  |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 6.B Pontosan ismeri-e a munkakörében az elvárásokat?                           |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 7.E Képes-e általában a feladatait önállóan megoldani?                         |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 8.E Ha egy feladatot megkap, a vezetője megbízhat-e abban, hogy azt teljesíti? |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 9.F Ha többletfeladatot kap, képes-e azt is megoldani?                         |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 10.E Tud-e jól összpontosítani a munkájára (szétszórtság)?                     |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 11.D El tudja-e magyarázni egyértelműen munkatársainak az elvárásokat?         |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 12.F Képes-e fejlődni az új dolgokkal, új elvárásokkal?                        |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 13.U Komplex feladat esetén átlátja-e azt és a megoldási lehetőséget?          |                |           |                          |                          |                   |                 |
| 14.W Nyitott-e az új informatikai megoldásokra?                                |                |           |                          |                          |                   |                 |



|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 15.F Ösztönzi-e (rábeszéli-e) munkatársait az újdonság szeretetére? |  |  |  |  |  |  |
| 16.D Képes-e csapatban dolgozni?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 17.X Képes-e saját érdekeit képviselni?                             |  |  |  |  |  |  |
| 18.D Képes-e szervezete érdekeit képviselni?                        |  |  |  |  |  |  |
| 19.A Pontosan jelenik-e meg a munkahelyén?                          |  |  |  |  |  |  |
| <b>II. Viselkedés</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 1.C Magatartása példa lehet-e mások számára?                        |  |  |  |  |  |  |
| 2.C Ígéreteit betartja-e?   |  |  |  |  |  |  |
| 3.E Amit mond, abban meg lehet-e bízni ellenőrizetlenül?            |  |  |  |  |  |  |
| 4.C Tisztelettel, korrekt hangnemben beszél-e munkatársaival?       |  |  |  |  |  |  |
| 5.Y Türelmes-e konfliktushelyzetekben?                              |  |  |  |  |  |  |
| 6.D Kapcsolatai a munkatársaival?                                   |  |  |  |  |  |  |
| 7.D Kapcsolata a vezetőjével?                                       |  |  |  |  |  |  |
| 8.D Kapcsolata a beosztottakkal?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 9.Z Konfliktushelyzetben megtalálja-e a megfelelő megoldást?        |  |  |  |  |  |  |
| 10.Y Probléma esetén jelzi azonnal?                                 |  |  |  |  |  |  |
| 11.W Probléma esetén megfogalmazza-e kritikáját?                    |  |  |  |  |  |  |
| 12.D Toleráns-e a problémás munkatársaival?                         |  |  |  |  |  |  |
| 13.D Képes-e segíteni a munkatársait, ha azok rászorulnak?          |  |  |  |  |  |  |
| 14.U Probléma esetén tud-e önállóan dönteni?                        |  |  |  |  |  |  |
| 15.C Hiányzik-e indokolatlanul?                                     |  |  |  |  |  |  |
| 16.C Részt vesz-e a munkaidőn kívüli közös programokban?            |  |  |  |  |  |  |
| <b>III. Eredmények</b>  |  |  |  |  |  |  |
| 1.A Betartja-e a munkakörére vonatkozó általános előírásokat?       |  |  |  |  |  |  |
| 2.A Elvégzi-e precízen a szükséges adminisztrációs feladatait?      |  |  |  |  |  |  |
| 3.U Képes-e megítélni, hogy mikor lépheti át az előírási határokat? |  |  |  |  |  |  |





|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 4.Y Önállóan el tudja-e látni a feladatait?                                 |  |  |  |  |  |  |
| 5.E Megfelel-e alapjaiban a munkakörében elvárt teljesítményelvárásnak?     |  |  |  |  |  |  |
| 6.E Képes-e többet nyújtani, mint a megfogalmazott elvárások?               |  |  |  |  |  |  |
| 7.Z Képes-e a saját munkáját megszervezni?                                  |  |  |  |  |  |  |
| 8.Z Képes-e mások munkáját megszervezni?                                    |  |  |  |  |  |  |
| 9.D Képes-e tudását átadni munkatársainak?                                  |  |  |  |  |  |  |
| 10.D Sajátjának érzi-e a szervezeti (közös) célokat?                        |  |  |  |  |  |  |
| 11.A Pontosan végzi-e el a kiadott feladatokat?                             |  |  |  |  |  |  |
| 12.A Határidőre végzi-e el a kiadott feladatokat?                           |  |  |  |  |  |  |
| 13.A Jó minőségben végzi-e el a feladatait?                                 |  |  |  |  |  |  |
| 14.A A munkája során keletkezett hulladék mennyisége megfelelő-e?           |  |  |  |  |  |  |
| 15.D Úgy adja-e át napi munkáját, hogy azt más gond nélkül tudja folytatni? |  |  |  |  |  |  |
| 16.U Probléma esetén önállóan tud-e megoldási javaslatokat adni?            |  |  |  |  |  |  |
| 17.Y Ha műszaki probléma lép fel, meg tudja-e azt oldani?                   |  |  |  |  |  |  |
| 18.E Teljes felelősséget vállal-e a munkájáért?                             |  |  |  |  |  |  |
| 19.C Elismeri-e a hibáit?   |  |  |  |  |  |  |
| 20.W Képes-e önállóan kijavítani a hibáit?                                  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Összesítések, átlagok</b>  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Általános</b>  |  |  |  |  |  |  |
| I. Tulajdonságok  |  |  |  |  |  |  |
| II. Viselkedés  |  |  |  |  |  |  |
| III. Eredmények   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Teljesítményértékelés</b>  |  |  |  |  |  |  |
| A A munkavégzés minősége  |  |  |  |  |  |  |
| B A munkakörismeret   |  |  |  |  |  |  |
| C Személyes tulajdonságok   |  |  |  |  |  |  |
| D Együttműködés   |  |  |  |  |  |  |
| E Megbízhatóság   |  |  |  |  |  |  |
| F Kezdeményezőkézség  |  |  |  |  |  |  |



---

|                         |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>Készségértékelés</b> |  |  |  |  |  |  |
| X Céltudatosság         |  |  |  |  |  |  |
| Y Megértés              |  |  |  |  |  |  |
| Z Szervezés             |  |  |  |  |  |  |
| U Döntés                |  |  |  |  |  |  |
| W Kreativitás           |  |  |  |  |  |  |