

A vasúti forgalmi karrierpálya és szakmai teljesítmény értékelési rendszer kialakítása

Földi Kata

főiskolai docens, óraadó

Horváth Klaudia

főiskolai végzett hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Absztrakt

Napjainkban multinacionális vállalatok és hazai KKV-k már igyekeznek kiaknázni a teljesítmény értékelési rendszernek az előnyeit. A nagyobb állami cégeknél viszont még nem minden területen alkalmazzák ezt a visszajelzési formát, jóllehet, a magas foglalkoztatási létszám miatt az átlagosnál nagyobb kihívást jelenthet objektív, minden munkaterületen megfelelő visszajelzést alkalmazni. Kutatásunk fókuszpontjaként választott állami vállalat oka az, hogy az egyik szerző munkáltatója. Kutatásunk célja, hogy értékeljük MÁV versenyképességéhez és eredményességéhez hogyan járulhatna hozzá a vasúti forgalmi karrierpályát választó munkavállalók elkötelezettségét és teljesítményét minősítő megfelelő teljesítményértékelési rendszer, és a rendszeres visszajelzés a teljesítményről. Ezáltal csökkenthető a létszámhiány és fluktuáció. A vasúti szervezeti egységek komplexitása és nagysága miatt koncentráltuk kutatásunkat forgalmi munkakört betöltő munkavállalókra. Kutatási módszerként szekunder és primer (kvalitatív és kvantitatív) kutatást folytattunk.

Kulcsszavak: teljesítményértékelés, motiválás, generációkülönbség, fejlesztő beszélgetés, vasút

Mottó:

„A teljesítményértékelésnek lehet motiváló hatása, ha segít megértetni és elfogadtatni a beosztottakkal az elvárt teljesítményszintet. Igen lényeges következmény a részrehajló vezetői

magatartás elkerülése: az objektív teljesítményértékelés elejét veheti a méltánytalanságérzés kialakulásának.” (Bakacsi Gyula)

Szakirodalmi áttekintés

A hazai teljesítményértékelés gyakorlatát elsődlegesen a XIX. században közszolgálatot teljesítők körében alkalmazták, majd a rendszerváltást követően a piac átalakulásának köszönhetően ez a minősítési forma napjainkban a szakmai tevékenység színvonalának egyik fő jelzőjévé vált (Karoliny et al., 2003).

A teljesítményértékelés minősítési folyamat, melynek során figyelemmel kísérik a munkavállalók teljesítményét, adatokat gyűjtenek, amelyek feldolgozása és elemzése után értékelik az eredményeket. Az eljárás elsősorban azt célozza, hogy segítse a vezetőket egy aktuális kép kialakításában a dolgozók hatékonyságával kapcsolatban; hogy a feladatok eredményesebb ellátására sarkallja a dolgozókat és ezzel egyidejűleg segítse őket tudásuk és képességeik fejlesztésében (Kővári, 1995).

A munkavállalói teljesítmény értékelése: egyes munkavállalókkal való együttműködésben, rendszerint párbeszédben lezajló időszakos, a vezető(k) által lebonyolított értékelés. Ennek számos funkciója van:

- helyesen végrehajtva segít meghatározni, jó helyen van-e az adott munkakörben a munkavállaló;
- elősegíti a személyre szóló képzési programok kialakítását;
- eldönthető segítségével a juttatandó jövedelmi szint és struktúra;
- támpontokat ad emberierőforrás-stratégiánk és gyakorlatunk kiértékeléséhez. (Chikán, 2021)

A teljesítmény azt a folyamatot jelenti, amelyben a munkavállalók tudásukat és készségeiket használják fel céljaik eredményes megvalósítása révén. A teljesítményértékelés része a teljesítménymenedzsment folyamatának, amely a vezető és a munkavállaló közötti kommunikáció összegyűjtése (véglegesítése) egy bizonyos időszakra vonatkozóan (Brett – Atwater, 2001).

A teljesítményértékelés főbb lépései:

1. A teljesítmény szabványok megállapítása

2. Kommunikációs szabványok és elvárások
3. A tényleges teljesítmény mérése
4. Összehasonlítás a szabványokkal
5. Eredmények megbeszélése és visszajelzés
6. Döntéshozatal és korrekciós döntéshozatal (Bouskila-Yam – Kluger, 2011).

Az első lépés a teljesítményértékelés folyamatában a szabványok felállítása, amelyek lehetővé teszik az alkalmazottak tényleges teljesítményének összehasonlítását. Ez a lépés a fogalmak pontos definiálását igényli. Ezek az alkalmazottak teljesítményének sikeres vagy sikertelen értékelésének kritériumairól, valamint azok szintjéről adnak információt. Ezeknek a szabványoknak világosnak kell lenniük, érthetőnek és mérhetőnek (Bouskila-Yam – Kluger, 2011). A második lépésben, a szabványok felállítása után a menedzser köteles ezeket mindenkivel közölni, hogy a szervezet munkavállalói tisztában legyenek teljesítményük értékelésének szempontjaival. Ez segít az alkalmazottnak megérteni a szervezetben betöltött szerepüket és abban, hogy elkötelezettebbek legyenek feladataik iránt (Van Dijk, 2015).

A harmadik lépés a teljesítmény értékelése, amelynek célja a munkatársak és a szervezet céljainak elérése érdekében tett és elért eredmények értékelése (DeNisi – Kluger, 2000).

A negyedik lépés a teljesítmény értékelése után a szabványokkal való összehasonlítás. Ez annak érdekében történik, hogy lássuk a munkavállalók teljesítményének eltéréseit a meghatározott standardoktól. Ez magában foglalja az alkalmazottak teljesítményére vonatkozó adatainak értékelését is (Bouskila-Yam – Kluger, 2011).

Az ötödik lépés már a visszacsatolást helyezi előtérbe. A teljesítményértékelési folyamat nem teljes a kommunikáció nélkül. Ennek része a vezető visszajelzése, vagy a teljesítményértékelés eredményének közlése az alkalmazottak számára. Ez lehetővé teszi a munkavállalók számára a pontszámok megismerését, hogy tudják, erőfeszítéseiket értékelik és jutalmazzák, míg az alacsony értékelésű munkavállalókban tudatosítja, hogy teljesítményüket javítani kell. A kommunikáció módja és a visszajelzések elfogadása változó; azt is bemutatja, hogy a vezető képes-e jól kommunikálni ezt az eredményt alkalmazottai felé (DeNisi – Kluger, 2000; Bouskila-Yam – Kluger, 2011).

A hatodik, utolsó lépés célja a problémák megoldása, illetve a munkavállalók motivációja a további munkára. Ez a lépés magában foglalja a munkavállaló teljesítményével kapcsolatos

döntések meghozatalát, az elbírálás alapján személyével megteendő lépéseket, mint például: kompenzáció, előléptetés, degradáció, áthelyezés stb. (Bouskila-Yam – Kluger, 2011).

A teljesítményértékelés eredményének előnye, hogy segíthetnek a HR-nek és a menedzsereknek abban, hogy a fizetésemelést és az előléptetést illető döntések kevésbé legyenek szubjektívek. A legjobban teljesítő munkavállalók, akikkel a vállalat leginkább szeretne dolgozni, megtartani elkötelezettségüket (Bouskila-Yam – Kluger, 2011).

Az értékelések előnye, hogy megkönnyítik a teljesítmény kommunikációját. A CEB 2016-os kutatása szerint a vezetői beszélgetések során a vezetők nehezen tudják elmagyarázni az alkalmazottaknak, hogyan teljesítettek a múltban, és milyen lépéseket kell tenniük a jövőbeni teljesítmény javítása érdekében. A vezetők kevesebb, mint 5%-a tudja csak hatékonyan irányítani az alkalmazottakat minősítések nélkül (Van Dijk, 2015).

A teljesítményértékelések fontos hátránya, hogy azok gyakran túl szubjektívek. Bár látszólag minden értékelés sok specifikus adattal rendelkezik, amelyeket könnyű megjeleníteni és elemezni, egy minősítési rendszer csak annyira jó, mint ahogyan az értékelések meghatározásra kerülnek (DeNisi – Kluger, 2000). Másik hátrány, hogy az alkalmazottak a visszajelzés helyett a számra koncentrálnak. A „The Great HR Debate” panelkutatás résztvevői HR szakemberek voltak, akik számára ez volt az első számú probléma az értékelésekkel kapcsolatban. A számok annyira határozottak és olyan könnyen érthetőek, hogy a hosszabb visszajelzési magyarázat arra vonatkozóan, hogy egy alkalmazott miért kapta ezt a minősítést, szinte már nem is fontos. A Clutch.co felmérése szerint a pontos és következetes visszajelzést kapó alkalmazottak 68%-a elégedettnek érzi magát a munkája során (Van Dijk, 2015).

A teljesítmény értékelésének alapvetően két különböző célja lehet a munkavállaló irányában: Az egyik cél a megítélő értékelés, amely az egyén egy adott időszak alatti teljesítményének bírálását jelenti (Barlai, 2007). A másik cél lényege az egyén fejlődésére gyakorolt motiváló hatás, melynek lényege, hogy elérjék a munkavállaló személyes fejlődését a különböző munkaterületeken és beazonosításra kerüljön, hogy mely készségeit, ismereteit kell még fejleszteni. Fontos, hogy az érintettel nyíltan közölni kell a fejlesztendő területeket, mindezt úgy, hogy az ne legyen támadó jellegű, ne legyen ítélező, emiatt pedig az értékelő és értékelt között nagyfokú bizalomra és megfelelő kommunikáció kialakítására van szükség (Barlai, 2007).

A többforrásos értékelés célja a fejlesztés (Brett – Atwater, 2001; DeNisi – Kluger, 2000), nevezetesen a munkatársak fejlesztése, segítése abban, hogy elérjék céljaikat és törekvéseiket.

Az értékelések azt feltételezik, hogy javítják az alkalmazottak teljesítményét. Egyes tanulmányok általános javulásról számoltak be a teljesítmény több forrásból származó értékelését vagy felfelé irányuló visszacsatolását követően. Azonban, egyéb tanulmányok (pl. Smither et al., 2005) megkérdőjelezték az ilyen típusú értékelés hatékonyságát.

1. táblázat: Teljesítményértékelési módszerek

Módszer	A módszer lényege
Esszé módszer	Az értékelő kötetlen formában jellemzi az értékelt teljesítményét, amelyben általában erősségek, gyengeségek, a fejlesztési lehetőségek és javaslatok a leghangsúlyosabbak.”
Grafikus értékelési skálák módszere	„Az értékelő többfokozatú skálán értékeli, hogy az adott jellemző tulajdonság, kompetencia milyen mértékben jellemző az értékeltre. Mind az értékelendő dimenzió mind a skála fokozatai pontosan definiáltak.”
Vegyes értékelési skálák módszere	„A grafikus értékelési skálák továbbfejlesztéseként minden egyes dimenziónál értékeli, hogy az értékelt teljesítménye átlag feletti, átlagos vagy átlag alatti.”
Ellenőrző lista	„Teljesítményre, magatartásra vagy kompetenciára vonatkozó állítások közül kell kiválasztani, melyik jellemző az értékeltre.”
Kritikus esetek módszere	„Az értékelő a munkavállaló teljesítményének, viselkedésének jellemző negatív vagy pozitív aspektusát példázó eseteket elemez.”
Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS)	„A kritikus esetek módszerére épülve az egyes teljesítménydimenziókhoz részletes szöveges leírásokat használ, amelyek múltbeli eseményeken alapulnak.”
Magatartást megfigyelő skála (MMS)	„A kívánatos magatartásminták, kompetenciák azonosítása után ezek gyakoriságát vizsgálja.”
Kényszerített választás módszere	„Az értékelő állítás-párokból választja azt ki, amelyik jobban jellemzi az értékelt munkavégzését.”
Rangsorolás	„A munkavállalók rangsorolása, sorrendbe állítása teljesítményük, vagy ennek valamely aspektusa alapján.”
Páros összehasonlítás	„A munkavállalókat páronként hasonlítják össze.”

Megegyezéses eredménycélokkal történő vezetés (MBO)	„Célmeghatározás, ennek elérését célzó akcióterv, végrehajtás, objektív eredmények mérése, korrekció és fejlesztés, új célmeghatározás.”
--	--

Forrás: saját szerkesztés Bokor et al.,2007, 259.oldal alapján

A teljesítménymenedzsment erősödése szintén tekinthető a technológiai fejlődés melléktermékének. A HR-szakemberek számítástechnikai eszközöket alkalmaznak a munkavállalók teljesítményének értékelésére, illetve a szervezet fejlesztését szolgáló visszacsatolások beszerzésére. Különböző szoftverprogramok használhatók a munkavállalói teljesítmény vizsgálatára mutatószámokon keresztül, abból a célból, hogy elősegítsék a teljesítménykövetelmények elérését (Lewis, 2016).

Teljesítményértékelés és ösztönzés a MÁV vállalatcsoportnál

Bár a forgalommal összefüggő tevékenységet végző munkavállalók esetében jelenleg nem alkalmaz a társaság működő egyéni teljesítményértékelési módszert, néhány mérési eszköz már megmutatkozik az alkalmazottak besorolását illetően, amely objektív módon rangsorolja a munkavállalókat munkájuk során.

Ezek részletes ismertetéséhez nem járultak hozzá, ezért csak felsorolás jellegűen az alábbiak:

- 1) munkakör értékelésen alapuló besorolási rendszer Hay módszer alapján
- 2) mozdonyvezetők egyéni ösztönző rendszere
- 3) fejlesztő beszélgetés modul
- 4) hónap dolgozója ösztönző program.

Primer kutatás

Primer kutatás keretében kvalitatív kutatásra (vezetői mélyinterjú, fókuszcsoportos interjúk) és kvantitatív kutatásra (kérdőíves megkérdezés, egyéni kompetencia alapú kérdőív készítése fejlesztő beszélgetésre) került sor. A vezetői mélyinterjúk kutatási eredményeinek közzléséhez nem járultak hozzá.

Kutatás körülményei és módszertana

Kvalitatív kutatás keretében készült fókuszcsoportos interjú során érintett főbb kérdéskörök egyéni kompetencia alapú értékelési rendszerhez és azt lezáró fejlesztős beszélgetéshez kapcsolódtak. A nyitott kérdésekre adott válaszokból a legrelevánsabbak körvonalazták a munkavállalók hozzáállását a jelenlegi munkavégzéshez, valamint az értékelési rendszer tesztelésével és bevezetésével kapcsolatos érzéseiket.

Kvantitatív kutatás keretében online kérdőíves megkérdezést végeztünk. Kutatási céljaink:

C1. A rendszeres visszajelzés fontosságának mérése a munkavégzésre.

C2. A teljesítményt befolyásoló legfontosabb tényezők feltárása.

C3. A fiatalabb és idősebb dolgozói generációk összehasonlítása a teljesítményértékelés hatékonyságának szempontjából.

Szakirodalmi, szekunder kutatás és kvalitatív primer kutatási eredményeink alapján az alábbi hipotéziseket állítottuk fel:

H1. A teljesítmény szempontjából a fizetésemelés a legfontosabb ösztönző.

H2. A rendszeres visszajelzés pozitív hatással lenne a munkavállalók teljesítményére.

H3. A fiatalabb munkavállalók számára fontosabb a rendszeres visszajelzés, mint az idősebb generáció számára.

H4. A fiatalabb munkavállalók számára fontosabbak a teljesítményösztönző programok, mint az idősebb generáció számára.

A megkérdezés során összesen 108 kérdőívet töltöttek ki (N=108). A kérdőív Google drive-ra került fel és juttattuk el a MÁV vállalatcsoport munkavállalóhoz. Az adatok feldolgozása alkalmával leíró statisztikákat alkalmaztunk (átlag, szórás, minimum és maximum). A statisztikai elemzéshez keresztábra-elemzést, ezen kívül chí-négyzet próbát, valamint variancia-analízist (ANOVA) használtunk (Barna – Székelyi, 2013).

A leíró statisztikák közül az átlag, a szórás, a minimum és maximum értékeket értékeltük. A szóródás mérőszámai közül a leggyakrabban használt a szórás. A szórás az átlagtól való eltérések átlaga. A minimum a változó által a kérdezettek körében felvett legkisebb, a maximum a legmagasabb érték (Falus – Ollé, 2008).

A keresztábra-elemzést két nem numerikus (tehát nem számszerűen mérhető) változó összefüggésének vizsgálatánál alkalmazzák. A táblázat cellái tartalmazzák a két változó értékeinek minden kombinációja esetén kapott előfordulások számát. Az itt szereplő értékek alapján dönthető el, hogy a változók között van-e együttjárás. Ehhez kapcsolódik a keresztábra-

elemzésnél gyakran használt statisztikai próba, a khí-négyzet próba. A khí-négyzet teszt nullhipotézise a vizsgált változók függetlensége. Az általa adott p érték ennek valószínűsége, amelyek alapján eldönthető, van-e kapcsolat a vizsgált változók között (Barna – Székelyi, 2013).

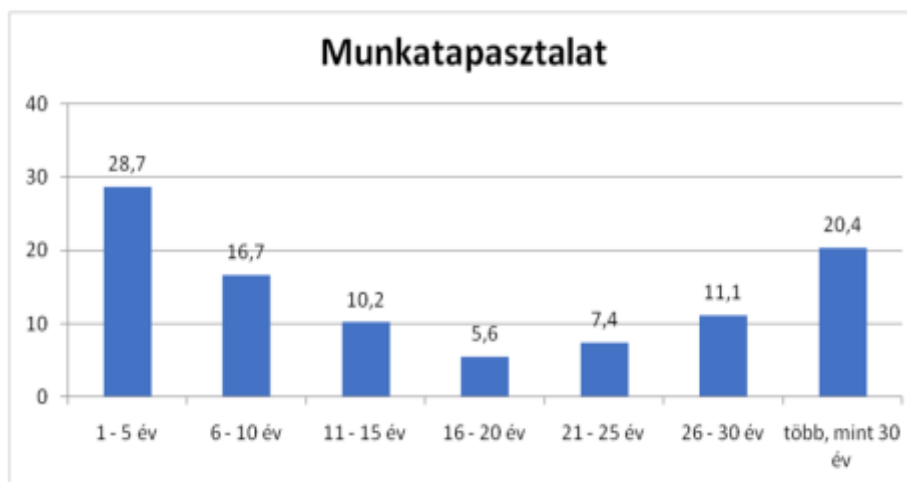
A variancia-analízis (ANOVA) egy olyan statisztikai módszer, mely eltérő módon rögzített varianciák segítségével viszonyítja egymáshoz a populáció egyes csoportjainak különböző középértékeit. A módszer akkor használható, ha numerikus változók közti eltérést vizsgálunk kettő, esetleg több csoport részvevői között (Barna – Székelyi, 2013).

Adott vizsgálat során előálló teljes adatmennyiség, mint alaphalmaz összvarianciáját vizsgálja. Arra a kérdésre ad választ, hogy a szórásbeli eltérések oka a mintavételi véletlen vagy az eltérés oka a kategóriák között egy magyarázó tényező hatása. Ilyen tényezőnek tekinthető adott alapsokaságon belül az eltérő kategóriák átlagai közti eltérés. A varianciaanalízis eredményeképpen kiszámolt p érték azt mutatja meg, hogy mekkora a valószínűsége a vizsgált változók függetlenségének, következésképpen annak, hogy az összehasonlított kategóriák közötti eltérés csak a véletlen műve. Ez a statisztikai teszt nullhipotézise (Barna – Székelyi, 2013). Az adatokat Microsoft Excel 2019 és SPSS 23.0 szoftverrel dolgoztuk fel. Azokat az összefüggéseket tekintettük szignifikánsnak (statisztikailag megalapozottnak), amelyek p értéke 0,05 vagy az alatti (Bárdossy, 2011; Falus – Ollé, 2008).

Minta összetétele

A mintában felülreprezentáltak a férfiak (közel 60%), munkakör tekintetében a forgalmi szolgálattevők (több mint 50%). Közel harmaduk rendelkező/főrendelkező forgalmi szolgálattevő munkakörű, több mint hetedük külső szolgálattevő munkakörű válaszadó volt. A megkérdezettek MÁV csoportnál töltött munkatapasztalatának megoszlását az 1. ábra illusztrálja.

1. ábra A munkatapasztalat megoszlása a mintában, % (N=108)



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Szoftveres egyéni kompetencia alapú értékelési kérdőív

Kutatás alapjául szolgáló fejlesztő beszélgetéshez szükséges kérdőívek létrehozására többféle módszer is alkalmazható: papíralapú vagy online. Szoftveres kérdőív szerkesztő program mellett döntöttünk, melynek használata során nem okoz gondot a nagyobb mennyiségű adatok tárolása, környezetvédelmi szempontból előnyösebb, nem kíván személyes kontaktot a kitöltőkkel, azok internetes hozzáférési lehetőséggel akár otthonról is kitölthetők.

A szoftver kiválasztása során több szempontot is figyelembe vettünk. Ezek a szempontok a következők: elérhető-e a szoftver magyar, illetve a vállalat által használt idegen nyelven (például: angol), mennyire kezelhető könnyen a felület egy átlagos felhasználó számára, milyen beállítási funkciók lehetségesek a kérdőív létrehozása során, milyen anyagi vonzata van a választott szoftver alkalmazásának és telepíthető-e webszerverre az adott szoftver. Az interneten több egymáshoz hasonló kérdőívek szerkesztésére létrehozott szoftver közül lehet választani, de a felállított követelményeknek csupán egyetlen szoftver felelt meg maradéktalanul, így választásunk a LimeSurvey-re esett.

A LimeSurvey a támasztott kritériumok mindegyikének megfelelt, melyek a következők:

1. kezelhetősége aránylag egyszerű
2. felépítése modern
3. használata bizonyos kitöltési számig ingyenes
4. magasabb kitöltési aránynál is megfizethető a használata
5. nyelvválasztási lehetőséget biztosít
6. segítségével egyszerűen tárolható nagyobb mennyiségű adat

7. segítségével igényes kérdőívek szerkeszthetők
8. webszerverre telepíthető szoftver
9. a kitöltést követően lehetővé teszi az eredmények egyszerű kezelhetőségét
10. nem környezetszennyező
11. használata nem igényel személyes kontaktot.

A LimeSurvey alkalmazásával létrehoztunk egy kérdőívet, amely egy 20 munkavállalói kompetenciából álló kérdéssort tartalmazott. A munkavállalói kompetenciák kiválasztása a MÁV-nál alkalmazott úgynevezett kompetenciaszótárból került kiválasztásra, melyben minden kompetenciához öt különböző szinten kerül meghatározásra az adott ismeret. A kérdőívben vizsgált készségekhez szintén hozzárendelésre került az öt szint. Ezután kiválasztásra került a kitöltést elvégző hat, azonos csomóponton, de különböző tevékenységi körben dolgozó forgalmi szolgálattevő, akiket felkértünk, hogy a kitöltés során jelöljék be minden kompetenciánál azt a szintet, ahol jelenleg tartanak. A kitöltők a személyes adatok védelme érdekében kóddal kerültek megjelölésre az eredmények szemléltetése során. A munkaköri elosztások a következők szerint történtek: kettő külső forgalmi szolgálattevő, kettő forgalmi szolgálattevő és kettő rendelkező forgalmi szolgálattevő. A jelölendő szintek beazonosítása a mellékelt kompetencia szótár segítségével történt és nagyfokú önismeretet igényelt a munkavállalók részéről. A munkavállalók kitöltésével párhuzamosan felkértük a közvetlen vezetői munkakört betöltő vezénylő tisztet, hogy a kiválasztott munkavállalók ismereteit, képességeit szintén jelölje a megadott kérdőívben létrehozott szinteken, ugyancsak a mellékelt kompetencia szótár alapján, így mind a munkavállaló, mind a vezető által jelölt szintek és kompetenciák meghatározása azonos értelemmel bírt.

A sikeres kitöltést követően a kiválasztott munkavállalók egyesével részt vettek a vezetővel egy úgynevezett fejlesztő beszélgetésen, melyen a kapott eredmények függvényében összehasonlításra és megbeszélésre kerültek a munkavállaló fejlesztendő területei, kompetenciái. Feladatuk az volt, hogy megállapodásra jussanak egy végső szint megjelölésére, minden megadott kompetenciával kapcsolatban.

Kutatás eredményei

Kvalitatív kutatás:

A fókuszcsoporthoz interjú forgatókönyvből terjedelmi korlátok miatt csak a kutatási célhoz szorosan kapcsoló nyitott kérdésekre kaptunk válaszokat emeltük ki az alábbiak szerint.

A fókuszcsoporthos interjú elején a bemutatkozást követően szóasszociációra került sor. Motiváció szóra az interjú alanyok fontosnak tartják a visszajelzést, az önbecsülés növelését, a személyes fejlődést és a vállalati szintű fejlesztést, mégis az egyéni monetáris juttatás szerepel az első helyen, ami ösztönzőleg hat a munkavállalókra. A megfelelő és hosszútávú teljesítményértékelési rendszer hiánya azt eredményezi, hogy jelenleg a munkavállalók csupán a rövid távú ösztönző eszközökre reagálnak, ugyanakkor ezt a meglátást eredményezheti akár az alulfizettség érzése is. A szervezeti kultúrában még nincs meg a megfelelő alap egy hosszútávú teljesítményösztönző rendszer kialakításához, azonban a munkavállalók pozitív hozzáállása megerősíti, hogy a bevezetése a jövőben szükségzerű. Teljesítmény szóra alapvetően pozitív asszociációk születtek, az interjúalanyok nem kapcsolnak a szóhoz kényszerű negatív asszociációt.

A munkáról való visszajelzés fontosságának okaiként a fókuszcsoporthos interjú alanyainak válaszai az önbecsülés és a fejlődés köré csoportosultak. Ezt szemlélteti a 2. ábra. Ez alapján rendkívül fontos a megfelelő visszacsatolás az elvégzett munkáról, annak milyen építő jellegű és fejlesztő hatásai vannak, valamint mennyire jelentős tényező a további munkavégzés hatékonyságának növelésében.

2. ábra: Munkáról való visszajelzés fontosságának okai



Forrás: Saját szerkesztés primer kutatás alapján

Kvantitatív kutatás

A megkérdezettek 87%-a véli úgy, hogy a rendszeres visszajelzés pozitív hatással lenne munkájára. A visszajelzést (8,36) és az ösztönző programokat (8,17) is kiemelten fontosnak tartják a kérdezettek. A visszajelzéssel kapcsolatban kicsit magasabb átlag született, és a szórás is alacsonyabb volt, így a visszajelzés valamivel fontosabbnak tekinthető, de az ösztönző programok fontossága is magasnak bizonyult (2. táblázat).

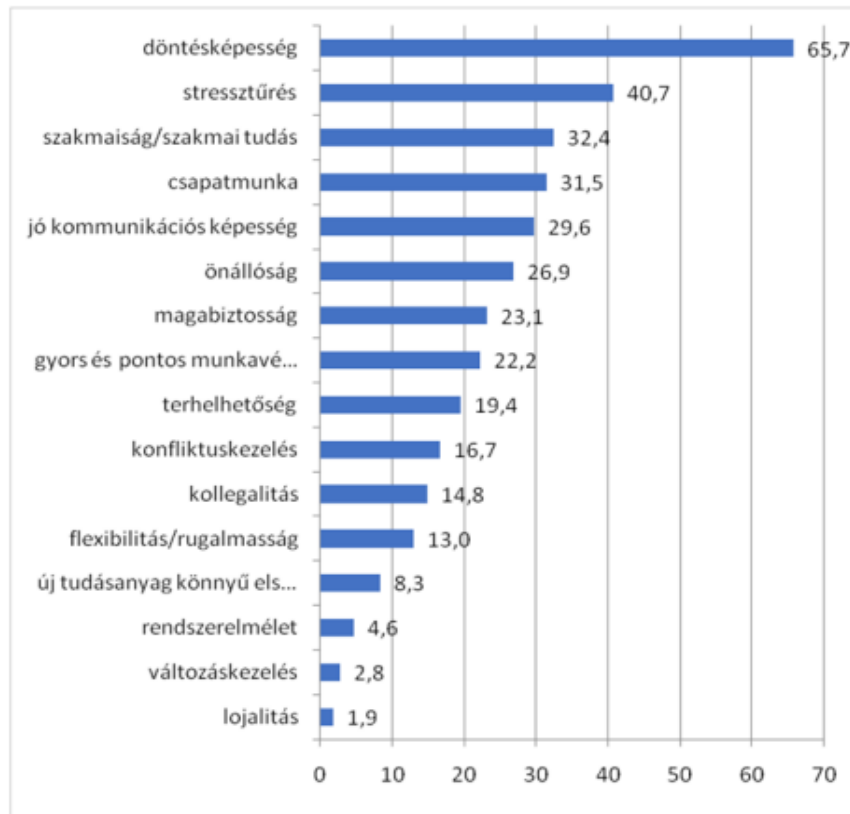
2. táblázat: A visszajelzés fontosságával kapcsolatos vélemények (N=108)

Mennyire tartja fontosnak, hogy...	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
...visszajelzést kapjon munkáltatója részéről munkavégzésének minőségével kapcsolatban?	8,36	1,58	3	10
...a munkáltató által történő értékeléssel összekötve teljesítményösztönző programokat vezessenek be a munkavállalók részére?	8,17	1,95	1	10

Forrás: Saját szerkesztés

A megkérdezettek szelektív zárt kérdés keretében több válaszlehetőséget választhattak ki, hogy mely kompetenciákat ítélik legfontosabbnak munkavégzésük során. A legfontosabbnak a döntésképeséget ítélték (közel kétharmada), stressz tűrés (40,7%), a szakmai tudás (32,4%). A legkevésbé fontos kompetenciák között szerepelt a lojalitás, változáskezelés és rendszerelmélet. Ezt szemlélteti a 3. ábra.

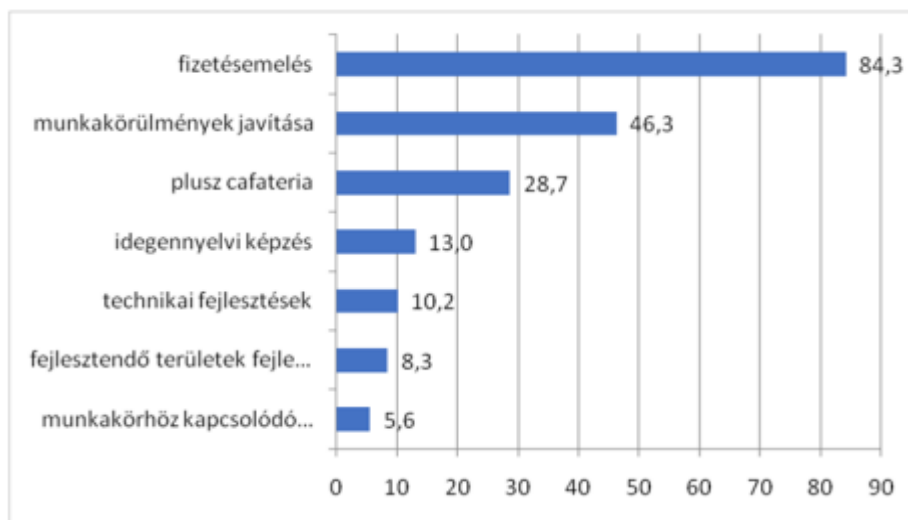
3. ábra Munkavégzés kiemelt munkavállalói kompetenciák (szelektív kérdés, %), N=108



Forrás: saját szerkesztés primer kutatási eredmények alapján

Az ösztönző juttatások közül a fizetésemelés szerepelt kiemelkedően (négyötöde). A munkakörülmények javítása volt a második legfontosabb ösztönző (46,3%), majd a cafeteria következett (28,7%). Ezt a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra: Motiváló juttatások hosszútávon (több válaszadási lehetőség, %), N=108



Forrás: saját szerkesztés primer kutatási eredmények alapján

Azon tényezők, amelyek negatívan befolyásolják a munkavégzést a nem megfelelő információáramlás felülreprezentált (54,6%). A technikai feltételek (28,7%), a megfelelő kommunikáció hiánya (26,9%) és a munkakörülmények (26,9%) közel azonos súllyal, szintén fontos problémának bizonyultak.

Vizsgáltuk a generációk között van-e eltérés abban, mennyire tartják fontosnak a rendszeres visszajelzést (3. táblázat). A fiatalabb (1-15 év tapasztalat) generációba tartozók közül 88,3%, míg az idősebbek között 85,4% azok aránya, akik szerint fontos a rendszeres visszajelzés. A különbség ellenére mindkét korosztályban kiemelten fontos ez a tényező, ezért a Khí-négyzet próba nem jelzett szignifikáns eltérést a két csoport között ($p=0,654$). A kérdést numerikusan mérve (1-10) azt látjuk, hogy a két csoport átlaga szinte pontosan megegyezik, itt sem volt szignifikáns eltérés. Összességében megállapítható, hogy a visszajelzés mind az idősebb, mind a fiatalabb dolgozók körében kiemelten fontos.

5. táblázat: A visszajelzés fontossága és a munkatapasztalat összefüggése, keresztábra-elemzés (N, sor%)

Generáció	Pozitív irányban hatna-e a visszajelzés?		
	IGEN	NEM	
Fiatalabb	53 (88,3%)	7 (11,7%)	Khí-négyzet = 0,201
Idősebb	41 (85,4%)	7 (14,6%)	$p=0,654$

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Hipotézisek verifikálása

Első előfeltevés szerint a teljesítmény szempontjából a fizetésemelés a legfontosabb ösztönző. Az eredmények alátámasztották, hogy a kérdezettek szerint magasan ez a legfontosabb a tényezők között, ezért az első hipotézis igazolódott.

Második hipotézis szerint a rendszeres visszajelzés pozitív hatással lenne a dolgozók teljesítményére. A megkérdezettek több mint négyötöde egyetértett azzal, hogy a rendszeres visszacsatolás pozitívan hat a teljesítményre. Ugyanezt a kérdést numerikus skálán 8,3-ra értékelték a kérdezettek (1-10-es skálán). Ezek alapján a második hipotézis is igazolódott.

A harmadik előfeltevés szerint a fiatalabb munkavállalók számára fontosabb a rendszeres visszajelzés, mint az idősebb generáció számára. Az eredmények szerint nincs szignifikáns

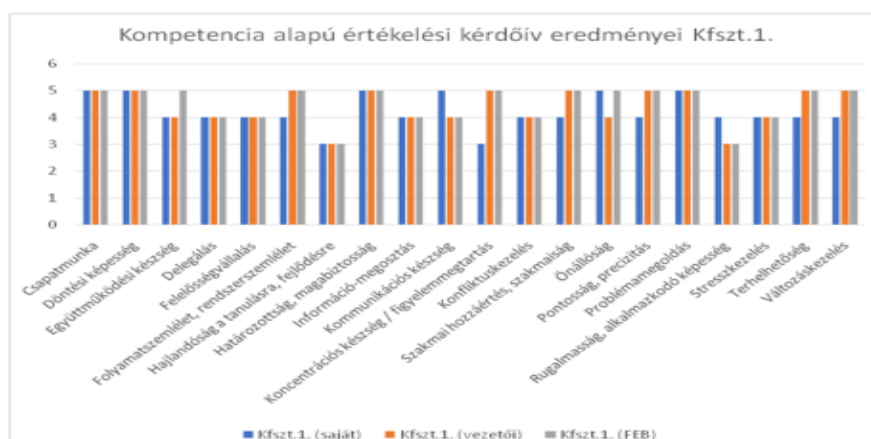
különbség a fiatalabb és idősebb dolgozók között ebben a kérdésben, mindkét csoport ugyanannyira fontosnak tartja a visszajelzést. Ez alapján a harmadik hipotézis nem igazolódott.

A negyedik, hipotézis szerint a fiatalabb munkavállalók számára fontosabbak a teljesítményösztönző programok, mint az idősebb generáció számára. Az eredmények szerint itt sem volt szignifikáns különbség a fiatalabb és idősebb munkavállalók között. Az utolsó, negyedik hipotézist cáfoltuk.

Fejlesztő beszélgetések eredményei

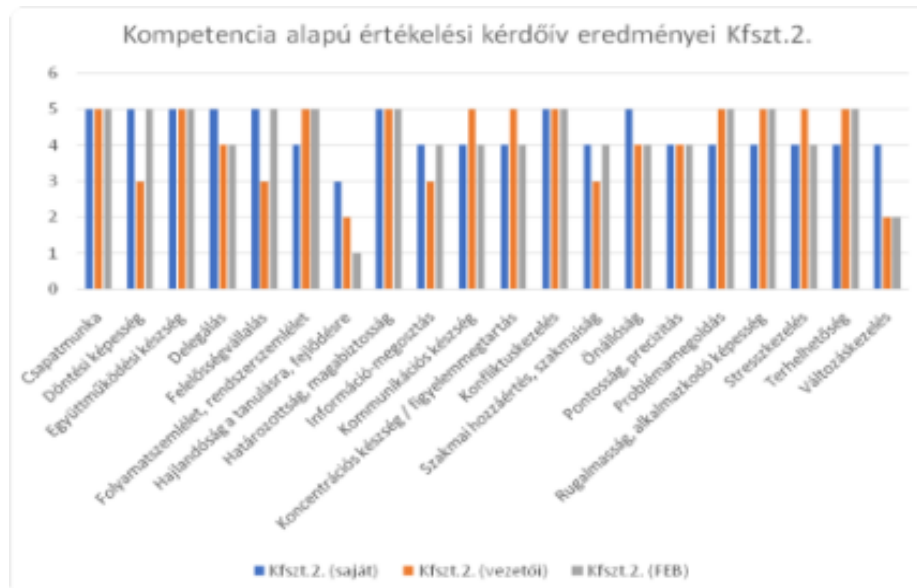
A kérdőívek kitöltése és a fejlesztő beszélgetések lebonyolítása után összehasonlításra kerültek a kapott eredmények, melyeket oszlopdiagrammos ábrával szemléltetünk. Nem csupán a munkavállalók által megadott saját értékek, a vezető által megadott értékek és a FEB-en megállapított értékek hasonlíthatók össze, hanem az azonos munkakörben tevékenykedők eredményei is, illetve a különböző munkaköri tevékenységet végzőké. Bár mindhárom munkakör forgalmi szolgálattevői munkakörnek felel meg, a külső forgalmi szolgálattevők, a forgalmi szolgálattevők és a rendelkező forgalmi szolgálattevők eltérő munkaköri tevékenységgel és eltérő felelősségvállalási szinttel járulnak hozzá a forgalom lebonyolításához egyazon vasútvonalon, ebből kifolyólag más szintű kompetencia értékek a jellemzőek. A külső forgalmi szolgálattevők munkaköri tevékenysége megköveteli a nagyobb fizikai igénybevételt, míg a rendelkező forgalmi szolgálattevők munkaköre nagyobb felelősségvállalással jár. A külső forgalmi szolgálattevők eredményeinek ábrázolását és kiértékelését 5. és 6. ábrák illusztrálják.

5. ábra: Kompetencia alapú értékelési kérdőív eredmények ábrázolása Kfszt.1.



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

6. ábra: Kompetencia alapú értékelési kérdőív eredmények ábrázolása Kfszt.2.



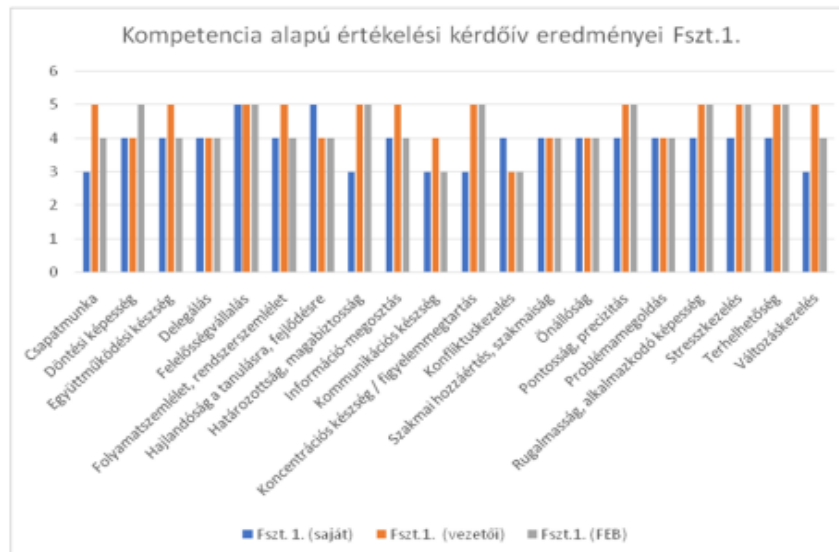
Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

A két dolgozó közötti alapvető különbség az adott munkakörben eltöltött évek száma. A Kfszt.1. dolgozó (5. ábra) nyugdíj előtt állóként több mint 30 éve tölti be jelenlegi munkakörét, míg a Kfszt.2. dolgozó (6. ábra) csupán néhány éve. Az adott korkülönbségből és az ebből fakadó élet –, valamint szakmai tapasztalából adódóan a Kfszt.1. dolgozó jól láthatóan kevesebbszer értékelte magát differenciált eredménnyel a vezetőhöz képest, mint a Kfszt.2. dolgozó. Abból adódóan, hogy az eltérések száma is kevesebb, a Kfszt.1. dolgozó részéről az alul, illetve a felülértékelés is kevesebb, mint a Kfszt.2. dolgozónál. A Kfszt.1. dolgozónál kritikus eltérést mutat a Koncentrációs készség/figyelemmegtartás kompetencia, melynél a dolgozói értékelés és a vezetői értékelés között két szintbeli különbség is megfigyelhető. Ennél a kompetenciánál a FEB eredményeként megbeszélte 5-ös szint, amely a vezető által adott értékeléssel is megegyezik, jól mutatja, hogy a Kfszt.1. dolgozó itt erősen alulértékelte magát vezetőjéhez képest. Ezzel ellentétben a Kfszt.2. dolgozó esetében kettő kritikus eltérést is megfigyelhetünk, melyeknél a dolgozó szintén két szintbeli különbséggel értékelte fölé magát a vezetőhöz képest. Az egyik a Felelősségvállalás, melynél a FEB eredményeként megbeszélte 5-ös szint végül a dolgozót igazolja, a másik a Változáskezelés, melynél a FEB eredményeként megbeszélte 2-es szint viszont a vezetőt igazolja.

A legkülönösebb eltérést mégis a Hajlandóság a tanulásra, fejlődésre kompetencia esetén látjuk, ahol a dolgozó ugyan a vezetői érték fölé helyezte saját magát, a beszélgetés során végül

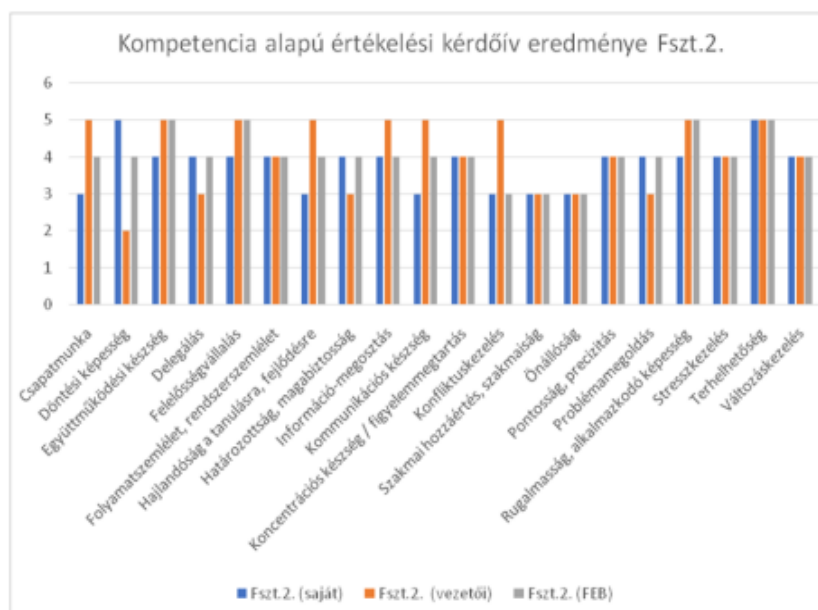
mégis a legalacsonyabb értékelést kapta. Ez is jól mutatja, hogy mennyire fontos a vezetők és munkavállalók közötti kommunikáció erősítése és fejlesztése, hiszen az értékelés végső eredménye a beszélgetésen lefolytatott információk és meglátások alapján kerültek kiválasztásra. A forgalmi szolgáltatók eredményeinek ábrázolása és kiértékelése

7. ábra: Kompetencia alapú értékelési kérdőív eredmények ábrázolása Fsz.1.



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

8. ábra: Kompetencia alapú értékelési kérdőív eredmények ábrázolása Fsz.2.



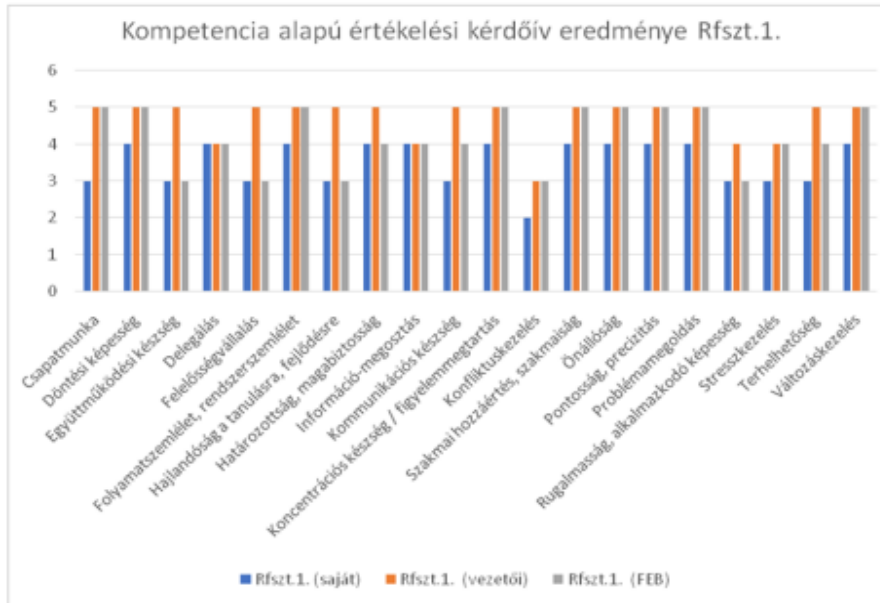
Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Hasonlóan a külső forgalmi szolgáltatókhoz, a forgalmi szolgáltatók esetén is elmondható, hogy az Fsz.1. dolgozó (7. ábra) jóval nagyobb tapasztalattal rendelkezik, mint az Fsz.2. dolgozó (8. ábra). Bár a forgalmi szolgáltatóként teljesített szolgálatok években mérhető mértéke az Fsz.1. dolgozónál a körülményből adódóan is nagyobb, az Fsz.2. dolgozó kevesebb idejű szolgálatának egy részét is külső forgalmi szolgáltatóként teljesítette, így a jelenlegi forgalmi szolgáltatói pozíciójában abszolút újnak számít. Ennél a párosításnál azonban fordított eredményeket kaptam. Az Fsz.1. dolgozó kevesebbszer adott azonos értékelést önmagára a vezetőjével összehasonlítva az Fsz.2. dolgozóhoz képest. Két okból kaphattam ezt az eredményt. Az egyik ok az lehet, hogy a nagyobb munkatapasztalattal bíró dolgozó alacsonyabb önismerettel rendelkezik, a másik ok pedig, hogy a vezető kevesebb információval rendelkezik az adott dolgozóval kapcsolatban. Az Fsz.1. dolgozó csupán kettő kompetencia esetén értékelte magasabbra magát a vezetőhöz képest, a többi kompetencia esetén, ahol eltérést észlelünk inkább alulértékelte magát. A legkritikusabb kompetenciák, amelyeknél két értékbéli különbséget is láthatunk a dolgozó saját értékelése és a vezető értékelése között: a Csapatmunka; a Határozottság, magabiztosság; a Koncentrációs készség/figyelemmegtartás és a Változáskezelés.

A Határozottság, magabiztosság, valamint a Koncentrációs készség, figyelemmegtartás kompetenciák esetén a FEB eredményeként a vezetői magasabb értékelés a mérvadó. A Csapatmunka és a Változáskezelés esetében a FEB eredménye végül egy köztes szintben való megállapodás lett. Az Fsz.2. dolgozó esetében öt kritikus eltérést is találtunk. Ezek közül négy kompetencia esetében volt megfigyelhető két szintbéli különbség, melyek szintén a Csapatmunka, valamint a Hajlandóság a tanulásra, fejlődésre; a Kommunikációs készség és a Konfliktuskezelés esetében jelentkeztek, melyeknél a munkavállaló alulértékelte magát a vezetőhöz képest. Ezek közül a Konfliktuskezelést kivéve hasonló döntés született a FEB során, vagyis a dolgozói és a vezetői értékelés közötti szint került végül megjelölésre. A Konfliktuskezelés kompetencia esetében a fejlesztő beszélgetést követően a dolgozói értékelés volt a mérvadó. A legkritikusabb eltérés az eddigiekhez képest három szintbéli különbséget mutat a Döntési képesség esetében. Itt a munkavállaló jóval magasabb szinten értékelte magát a vezetőnél, de a FEB eredményeként végül 4-es szintben egyeztek meg, ami a munkavállaló saját értékeléséhez áll közelebb.

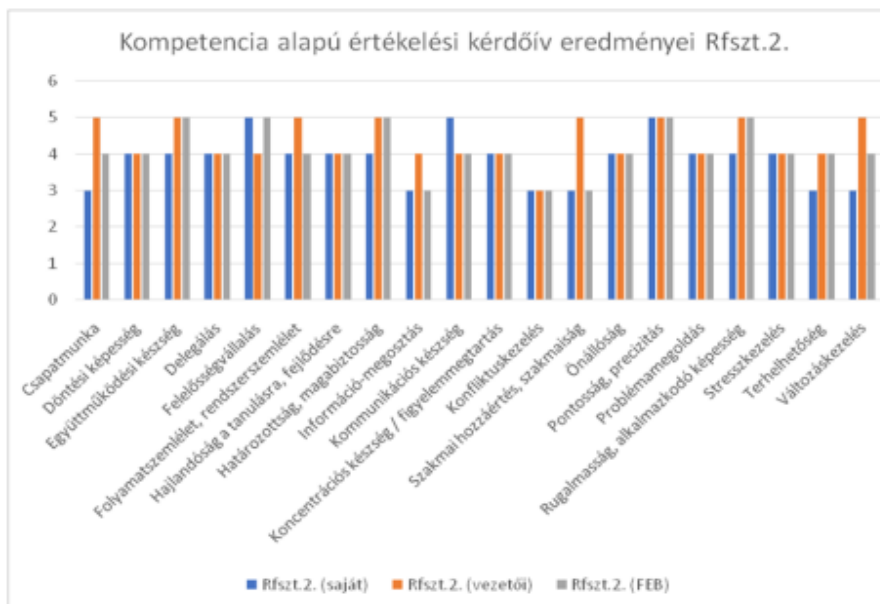
A rendelkező forgalmi szolgáltatók eredményeinek ábrázolása és kiértékelése

9. ábra: Kompetencia alapú értékelési kérdőív eredmények ábrázolása Rfszt.1.



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

10. ábra: Kompetencia alapú értékelési kérdőív eredmények ábrázolása Rfszt.2.



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

A Rfszt.1. dolgozó (9. ábra) hosszabb ideje tölti be jelenlegi munkakörét, azonban az Rfszt.1. dolgozó személypályaudvaron, míg az Rfszt.2. dolgozó (10. ábra) teherpályaudvaron teljesít szolgálatot. A munkaköri tevékenység ebből kifolyólag bizonyos mértékben különbözik, azonban a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák, szakmai ismeretek ugyanazok és a

felelősségvállalás ugyanakkora. Jól látszik, hogy az Rfszt.1. dolgozó esetében nagyon kevés az egyezés a vezetői értékekkel, csupán két kompetencia esetén figyelhető meg. A többi kompetencia esetén a dolgozó mind alulértékelte magát a vezetőhöz képest és hat olyan kompetencia van, ahol két szintbeli különbséget is megfigyelhetünk. Ezek a kompetenciák: a Csapatmunka; az Együtműködés; a Felelősségvállalás; a Hajlandóság a tanulásra, fejlődésre; a Kommunikációs készség és a Terhelhetőség. Ezek közül a Csapatmunka esetében a vezető által adott 5-ös szint lett a mérvadó a FEB-t követően, a Kommunikációs készség és a Terhelhetőség esetén egy köztes szintben állapodott meg a dolgozó és a vezető, a Felelősségvállalás és a Hajlandóság a tanulásra kompetenciák esetében viszont a dolgozó által először jelölt 3-as szint került végül kiválasztásra. A fejlesztő beszélgetés során olyan új információkhoz jutott hozzá a vezető, amelyek alapján végül a dolgozó által jelölt érték tűnt relevánsabbnak.

Az alulértékelés fakadhat akár a munkavállaló önbizalomhiányából is, vagy a nem megfelelő önismeretből, de mivel több kompetencia esetében is előfordult, hogy végül az alkalmazott által jelölt érték került közösen kiválasztásra, így lehetséges, hogy a vezető értékelte túl a dolgozót, mert nem volt elég információja róla. Az Rfszt.2. munkavállaló esetében már jóval több az egyező érték az alkalmazott saját maga által és a vezető által megadott értékek között, viszont itt is csupán két kompetencia esetében történt minimális túlértékelés. Összesen három kompetencia esetében figyelhetjük meg a két szintbeli különbséget, melyeknél a munkavállaló részéről ismételt az alul értékelés dominál, ezek pedig: a Csapatmunka; a Szakmai hozzáértés, szakmaiság és a Változáskezelés. A Csapatmunka és a Változáskezelés esetében itt is egy köztes érték került megállapításra a FEB során, azonban a Szakmai hozzáértés, szakmaiság esetében az Rfszt.2. dolgozó által jelölt 3-as szint került végül kiválasztásra. Összesítés Az általam megadott kompetenciák mindegyikét kizárólag a munkavégzésre vonatkozóan értékeltem és minden munkavállalónál az általam megadott munkakörre. Teljesen azonban nem lehet kizárni a személyiségből fakadó befolyásoló tényezőket, hiszen például a Hajlandóság a tanulásra, fejlődésre; a Változáskezelés vagy a Kommunikációs készség (a teljesség igénye nélkül) olyan kompetenciák, melyek fejleszthetők ugyan, de erősen befolyásolja őket az egyén alaptermészete, jelleme. A munkaköri lebontások alapján jól megfigyelhető, hogy a külső forgalmi szolgáltatók esetében a legkevesebb a dolgozó saját alulértékelése a vezetőhöz képest, ugyanakkor ebben a munkakörben a legtöbb az azonos értékelési szint és a dolgozó általi felülértékelés is. A forgalmi szolgáltatók esetében már magasabb az alulértékelések száma, valamint kevesebb a felülértékeléseké és az azonos eredményeké. A rendelkező forgalmi szolgáltatók esetében a legtöbb az alulértékelés száma,

valamint a legkevesebb a felülértékeléseké és az azonos szint jelöléseké. Ez az eredmény rávilágít arra, hogy ahogy növekszik például a felelősségvállalás vagy más egyéb munkakörrel járó tényezők, úgy változnak a kapott értékek is és minél magasabb pozíciót tölt be a munkavállaló, annál több területet érez fejlesztendőnek, vagy erősen fejlesztendőnek. Érdekes eredménynek számít az is, hogy a munkakörben felállított munkavállalói párok fiatalabb, kevesebb szakmai tapasztalattal rendelkező dolgozói (2-es számmal jelölt alkalmazottak) többször értékelték felül magukat a vezetőhöz képest, mint a nagyobb szakmai tapasztalattal rendelkezők (1-es számmal jelölt dolgozók).

A kutatás során fény derült arra, hogy mennyire fontos a vezetők és a munkavállalók közötti kommunikáció elmélyítése és mennyire fontos egyéneknél a fejlesztendő területek feltárása. A fejlesztő beszélgetések során kapott eredmények mellett fontos megemlíteni, hogy a tesztelt LimeSurvey szoftver abszolút alkalmas egy megfelelő kiértékelés elkészítéséhez, hiszen a program minden funkciót tartalmaz, amely segítséget nyújt az adatok feldolgozásában és tárolásában, kezelhetősége pedig könnyen tanulható.

Összefoglalás

A fejlesztő beszélgetéseket követően fókuszcsoportos interjút készítettünk a kutatásban résztvevőkkel, hogy feltárjuk mennyire működött hatékonyan a levezényelt szintbesorolási módszer, és hogy mennyire van fogantja az új típusú értékelési rendszerek bevezetésének. A támasztott előfeltevések a rendszerbemutatók és a kutatások elvégzése során igazolódtak, vagyis megfelelő alapot kell biztosítani az értékelési rendszerek bevezetéséhez, minél objektívebb módon kell értékelni a munkavállalókat a megfelelő mutatókkal, hogy csökkentsük az esetleges anomáliákat, az alkalmazottakat érdemes ösztönző anyagi juttatásokban részesíteni a teljesítményösztönzés során, hogy növeljék motivációjukat a jobb teljesítmény elérésének érdekében és nagy hangsúlyt kell fektetni a vállalatok életében a munkáltatók és munkavállalók közötti információcsere javítására. A hazai vasúti közlekedésben alkalmazott teljesítményértékelési rendszerek elemeinek bemutatásával, azok hatásainak elemzésével a munkavállalói motivációra, megvizsgálva az alkalmazottak véleményét és preferenciáit a teljesítményértékelési rendszerekkel kapcsolatban, feltárva az esetleges anomáliákat és javítandó területeket vélhetően hozzájárulunk a vasúti dolgozók még hatékonyabb motiválásához, a hazai vasúti szolgáltatás színvonalának és a benne dolgozók jóllétének növeléséhez, valamint a vezetők és munkavállalók közötti kommunikáció javításához.

Irodalomjegyzék

- Bárdossy Ildikó (2011): *Lehetséges kérdések és válaszok a curriculumfejlesztéshez*, Pécsi Tudományegyetem, Neveléstudományi Intézet, Nevelés- és oktatáseméleti tanszék
- Barlai Róbertné (2007): *Teljesítményértékelés*. Műszaki Kiadó, Budapest
- Barna Ildikó – Székelyi Márta (2013): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Budapest, Typotex
- Bokor Attila – Szöts-Kovács Klaudia – Csillag Sára – Bácsi Katalin – Szilas Roland (2007): *Emberi erőforrás menedzsment*, Aula kiadó
- Bouskila-Yam, O. – Kluger, A.N. (2011): *Strength-based performance appraisal and goal setting*. Human Resource Management Review, 21 (2), 137–147.
- Brett, J.F. – Atwater, L.E. (2001): *360 degrees feedback: accuracy, reactions and perceptions of usefulness*. Journal of Applied Psychology, 86 (5), 930–942.
- Chikán Attila (2021): *Vállalatgazdaságtan*, Akadémiai kiadó Forrás:
https://mersz.hu/keres/munkav%C3%A1llal%C3%B3i%20teljes%C3%ADtm%C3%A9ny%20%C3%A9rt%C3%A9kel%C3%A9s/hivatkozas/m795valgt_148_p30/#m795valgt_148_p30
letöltési dátum: 2023. 02. 14.
- DeNisi, A.S. – Kluger, A.N. (2000): *Implicit theories of performance as artifacts in survey research: replication and extension*. Organizational Behavior and Human Performance, 21 (3), 358–366.
- Falus Iván – Ollé János (2008): *Az empirikus kutatások gyakorlata*. Budapest, Nemzedékek Tudása
- Karoliny Péter Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József – László Gyula (2003): *Emberi erőforrás management kézikönyv*. Kiadó: LJK Kerszöv, Budapest
- Kővári György (1995): *Az emberi erőforrás fejlesztése*. Szókratész Kft., Budapest
- Jared Lewis (2016): *How Does Technology Impact HR Practices?* Chron, <https://smallbusiness.chron.com/technology-impact-hr-practices-37912.html>, letöltési dátum: 2022. 07. 21.
- Smither, J.W. – London, M. – Reilly, R.R. (2005): *Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings*. Personnel Psychology 58 (1), 33–66.
- Van Dijk, D. (2015): *Performance Appraisal and Evaluation*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 716–721.