



Értékelési rendszer

Munkatársi bejelentkezés

Név

Jelszó

Bejelentkezés

[Elfelejtett jelszó?](#)

[Vezetői bejelentkezés](#)

Egy 360 fokos értékelési keretrendszer a könyvtári szakemberek folyamatos szakmai fejlődéséért: egy saját fejlesztésű megoldás bemutatása Mellearn 2026

Dr. Nagy Andor – nagy.andor@pte.hu

- ⚠ **Demoadat-tájékoztató:** a prezentációban szereplő képernyőképek véletlenszerűen generált értékeléseket, kitalált neveket és szervezeti egységeket tartalmaznak. A valós adatok nem kerülnek nyilvánosságra. A rendszer működését szemléltetik, nem a valódi adatokat.

Honnan indultunk?



2021 ·

KIINDULÓPONT

A helyzet

2021-ben

Magas fluktuáció, nehéz toborzás és megtartás.

- Alacsony bérek, lassan változó szakmai megítélés.
- A kollégák nem érezték, hogy látják és értékelik őket.

A fordulat: munkatársak jóllétét segítő program

2021-ben elindítottuk a munkatársak jóllétét segítő programot (a magánélet-munka egyensúlyára), közösségépítésre és szakmai fejlődésre fókuszálva.

- Minimálisra csökkent a fluktuáció.
- Elégedettség és stresszmérők javultak.
- 2026-ban elnyertük a **Könyvtári Minőség Díjat!**

Az értékelési rendszer ebből a tágabb kontextusból nőtt ki, nem elszigetelt projekt.

Ami volt, és ami nem működött

2017–2023 ·

ELŐZMÉNYEK

2017 óta volt teljesítményértékelés: évente egyszer, papíron, az igazgatóval. Strukturált, dokumentált... és teljesen hatástalan.

**„Azt mondta, jól dolgozom –
aztán semmi.”**

A kollégák kínos rituálénak élték meg.

Nem motiválta, nem segítette a fejlődést, és nem érezték, hogy valami valóban megváltozik utána.

Próbáltunk javítani

Bevezettük az osztályvezetői visszajelzési szintet, a hűségjutalmakat (bronz-ezüst-arany) és az Év Dolgozója díjat, amelyet a kollégák szavaznak meg egymásnak. Differenciált év végi jutalom.

Még mindig hiányzott

~~valami~~ **valami** kező elégedettségmérés megmutatta: az egyirányú, felülről lefelé irányuló értékelés önmagában nem elegendő.

Mit kértek a

kollégák?

2023 ·

SZERVEZETIKULTÚRA-FELMÉRÉS

Egyértelmű igény a 360°-os visszajelzésre

- Ne csak a vezető értékelje a beosztottat!
- A beosztott is adhasson visszajelzést a vezetőnek.
- A kollégák egymást is értékelhessék, formálisan, nem csak a folyosón.

Charles Handy-modell

eredménye

A 2023-as kultúrafelmérés szerint nálunk a **feladat**kultúra és a **személy**kultúra a legerősebb: a befolyás szaktudásból fakad, belső motiváció dominál, a kollégák között baráti kapcsolatoknak nagy a jelentősége. Egy ilyen szervezetben az egyirányú értékelés nemcsak hatástalan, hanem egyenesen **idegen a kultúrától**. A visszajelzés kölcsönös igény, nem hierarchikus kötelezettség.

Szervezeti egység

Igazgatóság

Jelszó

Add meg a jelszót

1 Tisztelettel, korrekt hangnemben beszél-e munkatársaival?

6

Kitűnő

5

Jó

2 Toleráns-e a problémás munkatársaival?

6

Kitűnő

5

Jó

3 Megfelel-e alapjaiban a munkakörében elvárt teljesítményel

A döntés: saját

MIÉRT NEM VETTÜK MEG?

Piaci megoldások

korlátai a jöhető rendszer angolul működik, drága, és nem igazodik a magyar közintézményi struktúrához: sem az osztályvezetői logikához, sem az adatvédelmi igényekhez.

Saját fejlesztés

előnyei alkalmazás, saját szerveren. Az adatok nálunk maradnak. Ha változtatni kell, megváltoztatjuk másnap, nincs szoftvergyártói várakozás.

Közösen kidolgozott

kérdések est a Minőség Irányítási Tanács dolgozta ki közösen.

A rendszer felépítése

KÉT FELÜLET · HÁROMFÉLE ÉRTÉKELÉS

Munkatársi felület

- Belépés, értékelések elvégzése.
- Saját eredmények megtekintése.
- Időszakok közötti fejlődés követése.
- Erősségek és fejlesztendő területek kiemelve.

Vezetői felület

- Időszakok kezelése, aktiválása.
 - Összesített statisztikák és trendek.
 - Osztályok közötti összehasonlítás.
 - Automatikus figyelmeztetések.
 - Rendszerbeállítások.
-

Háromféle értékelési

irány

- **Önértékelés** - mindenki önmagáról
- **Felettesi értékelés** - vezető a beosztottról
- **Kollégai értékelés** - azonos osztályon belül

Az értékelési

Kérdések

56 KÉRDÉS · 3 TERÜLET · 1-6 SKÁLA

Személyes

Tulajdonságok

szociális kommunikáció, megbízhatóság és a kollegiális kapcsolatok minősége.

Munkahelyi

viselkedés

együttműködés, alkalmazkodóképesség, feladatvállalás és proaktivitás a napi munkában.

Teljesítmény

Feladatvégzés minősége, szakmai hozzájárulás és az elvárásoknak való megfelelés.

Véletlenszerű sorrend

A kitöltő nem látja, melyik kérdés melyik kategóriába tartozik. Ez megakadályozza, hogy tudatosan „javítson” az egyes területeken.

Pontszám csak elküldés után

Az összesített eredmény csak az elküldés után válik láthatóvá - „Jaj, 4,5-ös vagyok itt, akkor valamit feljebb tolok” - ezt a visszaélést próbálja elkerülni.

Anonimitás: az őszinteség

Bekapcsolt anonimitás az első éles körben

A kollégai értékeléseknél az anonimitás időszakonként beállítható. Az első éles körben bekapcsoljuk, hogy a kollégák nagyobb eséllyel írják azt, amit gondolnak.

- A név nem látszik az értékeltnél.
- Az eredmények véletlenszerű sorrendben jelennek meg.
- Az érkezési időpontból sem lehet visszakövetkeztetni a küldőre.

Miért fontos ez?

Egy baráti, személykultúrán alapuló szervezetben a névhez kötött visszajelzés visszatartó erejű. Az emberek félnek a kapcsolat megromlásától, ezért inkább semmit sem írnak, vagy csak szépítik a valóságot.

A véletlenszerű megjelenítési sorrend apróság, de ettől lesz az értékelés **valóban őszinte**.

Amit a munkatárs lát

Az eredményoldalt elejétől fogva a **munkatársi nézőpontból** terveztük. Átlátható, személyre szabott, fejlődést mutató felület.



Saját értékelések

Önértékelés, felettesi és anonim kollégai értékelések egy helyen, kategóriánkénti bontásban.



Időszakok

összehasonlítása eredmények az előző periódusokhoz képest? A fejlődés vizuálisan is nyomon követhető.



Erősségek és fejlesztendő területek

A rendszer automatikusan kiemeli, miben kiemelkedő a munkatárs, és hol érdemes tudatosan fejlődni.

Amit a vezető lát

A vezetői felület egészen más részletességű és stratégiai képet ad, mint a munkatársi nézet.

Összesített

statisztikák

Osztályonkénti összehasonlítás,
radardiagramok a három értékelési
kategóriáról, visszamenőleges trendek.

Automatikus

figyelmeztetések

Ha az önértékelés és a felettesi
értékelés között nagy az eltérés, ha
valaki átlaga kiemelkedően alacsony,
vagy ha a kollégai értékelések között
nagy a szórás.

Jelzések, nem

ítéletek

A figyelmeztetések nem minősítik a
munkatársat, jelzik, hogy érdemes
odafigyelni és leülni egy személyes
beszélgetésre.

Nyomon követés valós időben

ADMINISZTRÁCIÓ

EMLÉKEZTETŐK

Ki hol tart?

Az igazgató és az osztályvezetők valós időben látják az értékelési folyamat állapotát:

- Ki töltötte ki az önértékelését?
- Megkapta-e a felettesi értékelést?
- Hány kollégai értékelést adott le ebben az időszakban?

Miért hasznos ez a

gyakorlatban?

Az időszak vége felé különösen értékes ez a funkció. Nem kell körbekérdezni, e-maileket küldeni, a rendszer egyértelműen megmutatja, **kinek kell emlékeztetőt küldeni.**

Ez csökkenti az adminisztrációs terhet, és biztosítja, hogy az értékelési időszak valóban lezáruljon, ne maradjanak kitöltetlen értékelések.

Technikai háttér

ARCHITEKTÚRA · ADATBIZTONSÁG ·

TESTRESZABHATÓSÁG

Saját infrastruktúra

PHP + SQL, saját szerveren. Jelszó-megerősítés, brute force védelem, naplózás. Az adatok nem kerülnek külső szolgáltatóhoz.

Keretrendszer más intézményeknek

~~is~~ az admin felületen minden testreszabható: szervezeti egységek, szerepkörök, értékelési típusok, időszakok, kérdések. Elvben bármely hasonló felépítésű intézmény adaptálhatja.

Mobilon is teljes

~~értékű~~ teljesen reszponzív, telefonon ugyanúgy használható, mint asztali gépen. Ez az elejétől szempont volt a tervezésnél.

Értesítések és

~~export~~ automatikus e-mail értesítés új értékelés érkezésekor. Az adatok CSV-ben exportálhatók elemzéshez vagy archiváláshoz.

Hol tartunk most?

TESZTELÉS · TUDATOS

LASSÍTÁS

A rendszert jelenleg szűk körben **teszteljük**, éles bevezetés még nem történt. Ez tudatos döntés: inkább lassan és biztonságosan, mint gyorsan és félig készen.

A tesztelés felszínre hozza, amit más nem mutat

meg régai visszajelzések - még tesztkörnyezetben is - olyan dolgokat hoznak felszínre, amelyek hagyományos rendszerben soha nem láttak volna napvilágot.

Az anonim értékelések érzékeny

karap ki 5-ösöket kap mindenhol és egy 2-es is van köztük, az eredhet konkrét személyes konfliktusból. A rendszer **láthatóvá teszi** ezeket, de nem oldja meg. A vezetőknek erre fel kell készülni az éles bevezetés előtt.



Amit az elmúlt években és a tesztelés során

tanultunk

TANULSÁGOK · KÖVETKEZŐ LÉPÉSEK

A kérdések egyértelműsítése még feladat

Néhány kérdésnél a tesztelés megmutatta, hogy a megfogalmazás félreérthető. Ezeket az éles bevezetés előtt pontosítjuk a kitöltők visszajelzései alapján.

Az eredmények kommunikálása legalább olyan fontos, mint maga az értékelés
Ha a kollégák kitöltik, de aztán semmi sem változik, legközelebb nem veszik komolyan. A rendszer csak akkor működik, ha az intézmény **valóban reagál** arra, amit kap.

A technológia nem teremti meg a bizalmat, csak lehetővé teszi

Ez a rendszer csak azért fog működni, mert öt éve tudatosan építettük azt a légkört, amelyben valaki valóban leírja, amit gondol. A szoftver a folyamatot segíti, a kultúrát nem lehet szoftverrel megteremteni.

Felhasználók kezelése

Vezetőségi hozzáférések kezelése

Új felhasználó

7

ÖSSZES FELHASZNÁLÓ

1

IGAZGATÓK

1

IGAZGATÓHELYETTES

5

OSZTÁLYVEZETŐ

7

AKTÍV



Dr. Tóth Kálmán

Igazgató

@kovacs.peter

Utolsó belépés: 2026.03.30 15:25

Szerkesztés



Varga-Molnár Eszter

Igazgatóhelyettes

@varga.eszter · Igazgatóság

Szerkesztés

Törlés



Balogh Ildikó

Osztályvezető

@balogh.ildiko · Informatikai és digitalizációs osztály

Szerkesztés

Törlés



Fekete Gábor

Osztályvezető

@fekete.gabor · Pénzügyi és humánpolitikai osztály

Szerkesztés

Törlés



Horváth Tamás

Osztályvezető

@horvath.tamas · Fejlesztési és projektmenedzsment osztály

Szerkesztés

Törlés

Köszönöm a figyelmet

Egy olyan rendszer ez, amelyet azért fejlesztettünk, mert a kollégáink kérték, a kérdéseket azokkal együtt dolgoztuk ki, akik a legjobban ismerik az embereket, és az egész nem más, mint egy eszköz ahhoz, hogy a visszajelzés valóban kölcsönös legyen.

Jelenlegi állapot

Szűk körű tesztelés folyamatban.
Éles bevezetés előtt állunk,
felelősen, fokozatosan.

Tapasztalatcsere

Ha valaki érdeklődik, szívesen
megosztjuk a tapasztalatainkat,
akár más intézmény is
adaptálhatja a keretrendszer.

ST MEGYEI KÖNYVTÁR

RETUKA ELŐV. - KÖZTÉR TÁLL. BERTALAN

MOLNAR | FARKAS

Hétfő	9:00
Kedd	9:00
Szerda	10:00
Csütörtök	9:00
Frída	9:00
Sombor	9:00
Gyermekkönyvtár	
Hétfő	10:00
Kedd	10:00
Szerda	10:00
Csütörtök	10:00
Frída	10:00
Sombor	9:00