

KAROLINY MÁRTONNÉ DR.

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A HR MUNKA KORONAGYÉMÁNTJA

III. rész

Az értékelőlapok sajátosságai

Cikkorozatunk fő célja a hazai teljesítményértékelési eljárások sajátosságainak feltárása, bemutatása. Az első rész azt a szervezeti és HR környezetet vázolta, amelyben idehaza bevezették és működtetik a TÉR-t. A második rész a TÉR rendszerjellemzőit, eljárás módjait vizsgálta európai összehasonlításban. E mostani, utolsó rész, az alkalmazott értékelőlapok formai jellemzőit, tartalmi elemeit, a használt értékelési technikákat, skálákat, az értékelési stílust mutatja be.

Az elemző leírás alapját részben a kérdőív válaszai, részben pedig a mintabeli cégek majd 60%-ától megkapott értékelőlapok képezik.

Formai jellemzők

Az értékelőlap formátumát tekintve, a legkevesebben jelölték a pl. Angliában tipikusnak¹ tekinthető, kettéhajtott A/3-as lapot. Ehelyett sokan (majd 40%) kétoldalas A/4-es lapot, vagy még rövidebb, tömörebb formát használnak. E megoldás elsősorban az ipari, illetve kereskedelmi vállalatoknál fordul elő ott, ahol a fizikai dolgozók esetében a munkanorma, az értékesítésben foglalkoztatottaknál pedig, a forgalomból képzett mutatók képezik az értékelés alapját.

A válaszadók több mint fele viszont más, terjedelmesebb verziót dolgozott ki az elvárások és az értékelési eredmények megjelenítésére. Ők főként – és várható számuknál nagyobb mértékben – a szolgáltatásban működnek.

Az értékelési dokumentálásnak a formája ugyan még döntően papíralapú, de már a válaszadók mintegy 40%-ánál vagy csak elektronikus alapú, vagy mindkettő.

Az értékelés szerepének, céljának, fő felhasználási területének

cégenként különböző hangsúlyaira, már a dokumentum megnevezései is utalnak.

Legtöbbjük a rövid, semleges értékelőlap, minősítő lap, adatlap, úrlap, teljesítményértékelő lap verziót használja. Másoknál az értékelés gyakorisága is megjelenik a megnevezésben, úgymint: negyedéves értékelés, évi teljesítményértékelési jelentés, éves teljesítményértékelő stb. Egyes cégeknél a TÉR választott céljára, stílusára, illetve az értékeltek körére is következtethetünk a dokumentum megnevezéséből. Például: teljesítményfelmérő lap, teljesítménymegállapodás, teljesítménymenedzsment munkatársi célkitűző dokumentum, célegyeztető lap (a teljesítményértékelő- és fejlesztő beszélgetéshez), teljesítménytervezés- és értékelés/egyéni fejlesztési terv.

Néhány helyen az adatlap külföldi – főleg angol nyelvű – verzióját használják, egy-egy esetben kétnyelvű szövegezéssel. E dokumentumok megnevezései szintén sokfélék, úgymint: Performance Review, Record of

Dialog, Work & Development Plan, Ergebnisprotokoll stb.

Tartalmi elemek

Az értékelőlapokon szokásosan szereplő elemek közül szinte mindenki jelölte, hogy megjelenítik valamilyen módon az *értékelt személy*, és az általa betöltött *pozíció* (90%) *azonosítóit*. Néhány példa ezek egyedi megoldásaiból:

Az *értékelt személy* legfontosabb, leggyakoribb azonosítója a *neve*. Néhány helyen emellett feltüntetik a besorolását, törzsszámát vagy más (pl.SAP) azonosítóját, esetleg nemzetiségét. Néhány helyen előfordul, hogy a céghez, vagy az adott munkakörbe történő belépés, kinevezés időpontját, vagy a munkakörben eltöltött időt is jelzik. Egyhelyütt rövid életrajznak is kialakítottak egy, majd féloldali helyet.

A betöltött *pozíció* azonosítóit a munkakör, beosztás, pozíció megnevezésekkel kéri legtöbb helyen. Van, ahol az ehhez kapcsolódó alaphélyet is feltüntetik. Másoknál emellett kéri a munkakör rövid leírását, illetve a tartalmában bekövetkezett változások jelzését. A flexibilisebb munkakörök esetén az értékelési időszak alatti munkák vagy szerepek, projektek felsorolását várják. Sokhelyütt azt a szervezeti egységet is szerepeltetik, ahova a munkakör tartozik.

Az *egyéb* azonosítók között a leggyakoribb az értékelés időpontja, annak az időtartamnak a

Karoliny Mártonné dr. egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetési és Szervezési tanszék.

¹ Karoliny Mártonné (1994): *Egy teljesítményjavító szervezeti eszköz. Ipar-Gazdaság* 8-9. sz. p. 55.

jelölése, amelyre az értékelés vonatkozik. Sokan ide illesztik a cégnél vagy az adott munkakörben töltött idő jelölését. Végeztül, sokhelyütt már a lap első oldalán, fejlécében kéri jelölni az értékelő (előjáró, közvetlen felettes, projektmenedzser) pozícióját és nevét.

A harmadik leggyakrabban (de már csak a válaszadók 3/4-énél) megjelenő értékelőlap-elem, a *képzési igény*, terület azonosítására szolgál.

Van, ahol erőteljesen hagyatkoznak az értékelő esszé-jellegű megfogalmazásaira, javaslataira, hiszen az úrlapon pl. a következő megfogalmazások találhatók: tervezett képzések, továbbképzési igény, fejlesztendő területek az értékelés tükrében, az elkövetkezendő időszak fejlesztési, képzési feladatai.

Máshol az értékelő véleményét irányítottabban, specifikusabban kéri. Vagy a teljesítményhiány mielőbbi megszüntetése, vagy a hosszabb távú fejlesztés, karrierépítés szempontjait mérlegelve. Pl.: „Sorolja fel azokat a képességeket, amelyekben az értékeltnak azonnal fejlődnie kell”; vagy „tréning-szükségletek, igények konkrét feladatai”; illetve „a személyes fejlődéshez és előmenetelhez szükséges képzési igény”.

Ismét máshol, együtt kéri az értékelői véleményt a tervezett fejlesztésekről, és az előző időszak e téren elért eredményeiről. Az utóbbit pl. úgy, hogy „az előző időszak értékelési céljainak teljesülése”; vagy „a teljesített képzések hatékonyságát az alábbi jelek igazolják”; vagy „nevezze meg az értékelési időszak alatt fejlesztett kulcsképeket”. Ezek, az értékelő vélemények mellett kért tervek, megfogalmazási módjukban, elemeikben kötöttebbek, specifikusabbak. Pl.: „A teljesítménynövekedést és a szakmai és személyes fejlődést támogató teendők”. „A következő időszak fejlesztési céljai és a célok teljesítésének módja”.

Néhány helyen a képzési-fejlesztési tervek láthatóan hosz-

szabb távra is szólnak, a karriertervek megvalósítását támogatják és/vagy az egyén saját fejlődésében való felelősségét hangsúlyozzák. Megjelenési formái pl.: „kiemelt fontosságú képzési-fejlesztési igények”; „személyes fejlődéshez és előmenetelhez szükséges tennivalók (képzési igény/más munkakörök iránti érdeklődés)”; illetve „mit fog a munkatárs tenni a fejlesztést igénylő kompetenciákkal összefüggésben?”

Mind az értékelési eredmények hasznosítását, mind a képzés-tervezés megalapozottságát illetően pozitívum, hogy összefüggés található ezen elem értékelőlapon való megjelenítése és a képzési ráfordítások között. Ahol szerepeltetik e területet, ott a várhatónál nagyobb azon cégek száma, ahol az átlagosnál többet költenek alkalmazottaik képzésére, és vice-versa.

Ez a kedvezőnek tekinthető helyzet már sokhelyütt a módosítások eredményeként alakult ki. Ez szintén pozitívum, hiszen a TÉR működésének, eredményeinek és esetleges hibáinak figyelemmel kíséréséről és gyors korrigálásáról tanúskodik. Egyik statisztikailag érvényes kapcsolat ezt úgy jeleníti meg, hogy amely cégnél módosítottak már a TÉRen, ott a legtöbb helyen van, illetve a vártnál több helyen szerepel ez az elem – a (tovább) képzési igények azonosítása – az értékelőlapokon.

Az *összteljesítmény szintjének* kategóriáinak megítélésére már az értékelőlapok 70%-ánál kevesebben biztosítanak helyet.

Az *összteljesítmény megállapítását*, avagy a teljesítmény összegző megítélését, különböző formában és megnevezéssel szerepeltetik az értékelőlapok. Megnevezéseik: „összesítés, összegző vagy általános értékelés, összértékelés, a teljesítmény átfogó értékelése”; vagy pl. „összbenyomás”. Egyes cégeknek ezután csupán egy üresen hagyott rész következik, ahová esszé formában várnak véleményeket.

Máshol, előre definiált skálán kell jelölni az elért szintet. A skálák jellemzően négy vagy ötfokozatúak, a legrosszabb nem elfogadható, illetve az elvárt szint alatti kategóriától a kiváló, kiemelkedő, kitűnő osztályzatokig terjednek. Néhány helyen nemcsak az *összteljesítmény szintjének* megállapítását, hanem a fejlődés irányának, tendenciájának (csökkenő/hanyatló; szintet tartó/állandó; emelkedő/fejlődő) jelölését is kéri.

Néhány cégnél, az egyes teljesítménykritériumokhoz rendelt pontszámok, vagy teljesítmény-százalékok összegzése révén születik az átfogó értékelés. Egyesek a sávokhoz rendelt verbális minősítésekkel is élnek, pl.:

100-91% = az elvárások túlteljesítése minden tekintetben

90-81% = az elvárások túlteljesítése egyes területeken

80-66% = a támasztott követelményeknek megfelel

65-51% = a követelményeknek részben megfelel, gyengeségek vehetők észre

0-50% = hiányos, az elvárásoknak nem felel meg.

Van, ahol a közszférából ismert kritériumok, értékelési módszer mellett, az összegző minősítés végső megállapítása és fokozatai is az ott szokásos módon alkalmazott, úgymint: „A minősített alkalmasságának megítélése (az előző pontokban megjelölték alapján):

1. kiválóan alkalmas,
2. alkalmas,
3. kevéssé alkalmas,
4. alkalmatlan.”

Egyes helyeken, fizikai munkakörökben dolgozók értékelésekor olyan kategóriák is előfordultak, mint pl.: „a munkaköri követelményeknek megfelelt; részben megfelelt; nem felelt meg.” Az indokláshoz pedig esszéjellegű kifejtést várnak.

Hogy szerepel-e ilyen, az *összteljesítményt* kifejező, illetve a teljesítményösszegző véleményezését kérő elem az értékelőlapon, azzal mutat statisztikailag érvényes kapcsolatot, hogy milyen méretű a HR

részleg. Míg a kisebbeknél (0-2 fő, és 3-5 fő) a várhatónál kevesebb, addig a nagyobbaknál több helyen fordul elő.

Ennek az elemnek a szerepe alapvetően a bér, vagy bónusz megállapításnál lehetne, és az ún. értékelési célok² megvalósítását támogatná. Mint az cikksorozatunk előző részeinek elemzéseiből kitűnt, ez az értékelőlapon szereplő elem csak lehetőség, és nem garancia arra, hogy valóban használják is e célra. A megkapott értékelőlapokon erre utaló egyértelmű megfogalmazás csupán néhány esetben fordult elő, pl.: „az ösztönzési előleg kifizethető – nem fizethető ki”, illetve „amennyiben az összteljesítmény 50% alatti, nem javasoljuk sem a jutalmat, sem az inflációkövetésen túli fizetésemelést. 110% felett javasoljuk a maximális mértékű jutalmat és fizetésemelést.”

A *karierterv* csak néhány értékelőlapnak képezi részét. Egyik esetében a következő választási lehetőségek kapcsán kell nyilatkozni az értékelőnek: előléptetés, nagyobb felelősség, munkakör-módosítás, új kihívások (készen áll, fejlődés szükséges), vagy némileg másként közelítve: „Elégedett a munkakörével; ha nem, munkakör-módosítást igényel; több vagy kevesebb felelősséggel? Illetve mely pozíciók, munkakörök, feladatkörök iránt érdeklődik, mik a földrajzi módosításbeli preferenciái (helyben maradna, országon belül, vagy nemzetközileg mozognak)?”

Az értékelési módszerek, technikák, skálák

Az értékelésre használható *technikák, kritériumok* közül a legnépszerűbb, a legtöbb cég (75%) rendszerében használatos a számszerű, vagy eredménycélokra építő, *MbO-jellegű* módszer – legálábbis ezt jelölték igen sokan.

A mintabeli szervezetek e téren kialakított gyakorlatának megítéléséhez a kérdőív nyitott – az alkalmazott megoldásokra példát kérő – kérdéseire kapott válaszok mellett, nagy segítséget adott a mellékletként sok helyről csatolt értékelőlapok áttekintése. Az együttes elemzés alapján elmondható, hogy e technika is meglehetősen változatos formában és tartalommal jelenik meg az egyes úrlapokon.

Vannak akik az MbO-t annak klasszikus értelmében, stílusában és kritériumaival használják. E cégeknél néhány (4-6-8) kulcsterülethez, átfogó célhoz rendelt SMART/REMEK (reális, elérhető, mérhető, elosztott, konkrét)³ célok, esetleg mérföldkövek és határidők tartoznak, gyakran súlyok megállapításával és a siker mérőszámának, az eredménynek megjelölésével (amivel a cél elérése lemérhető). Van, ahol év közbeni áttekintéssel is támogatják a sikert.

Mások, a célok különböző alcsoportjait hozzák létre, úgymint: üzleti és minőségi célok; mennyiségi célok; minőségi célok; vezetői/szakmai célkitűzések; operatív-, pénzügyi-, ügyfél- és humán terület célja; üzleti- és üzletmenethez kötődő célok, előre nem meghatározott célok. E célok mellett még többnyire szerepel a határidő, a súly az értékelési szempont, esetleg valamilyen skála.

Az előző típusnak találhatók olyan verziói is, amelyek már inkább csak megnevezésükben célok, de semmiképp sem eredménycélok. Ténylegesen inkább feladatokról, felelősség vagy feladatkörökről van szó. Máshol már nem is célokat, hanem fő feladatokat, feladatköröket említene, ám elvárják az azokkal kapcsolatos eredmények megfogalmazását. A megítéléshez pedig 2-4 fokú skálát használnak (teljesült – nem teljesült; vagy: A = túltel-

jesült – D = nem teljesült fokozatokkal).

Néhány cégnél kifejezetten és egyértelműen a munkavállaló főbb feladatait, szakmai, vezetői munkáját, szerepeit, felelősségprojekjtjeit, speciális feladatait kéri feltüntetni. Pl. olyan megnevezésekkel, mint: „a vizsgált időszak alatti teljesítmény értékelése, az előírt feladatokhoz viszonyítva”; olyan értékelési kategóriákkal, skálával, mint pl.: – = elvárás alatti; 0 = elvárásnak megfelelő; + = elvárás feletti teljesítmény.

Ez a verzió viszont már igen messze áll az MbO típusú értékeléstől, más típusú kritérium, más eljárás, technika. Mivel várható eredményei és működési módja is eltérő, érdemesnek látszik a *feladatokat, felelősségköröket* a céloktól, eredménycéloktól megkülönböztetve kezelni.

Az értékelt kritériumok sorrendjének következő elemei, kérdőívbeni jelölésük gyakoriságára alapozva: a

2. kompetenciák (58%)
3. tulajdonságok (53%)
4. magatartásformák (38%)
5. idő- és teljesítménynorma (35%).

A kérdőív mellékletéül csatolt értékelőlapok átvizsgálása alapján, a fenti gyakorisági rangsor némileg módosul, másrészt a példák segítségével – vélhetőleg – meggyőzőbbé válik. Íme a példák, először a tényezők, illetve a kritériumcsoportok megnevezéseiből: személyes jellemzők; egyéni értékelés; személyiségjegyek; adott beosztáshoz szükséges személyes képességek; kompetenciák; a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák stb. Az előzőekben felsorolt, igen változatos megnevezések alatt sokszor hasonló elemek találhatók, olyanok, mint: a munkavégzés minősége, vagy minőségi teljesítmény; a munkavégzés eredményessége, vagy a vég-

² Karoliny Mártonné (2003): *Teljesítményértékelés*. In: Karoliny Mártonné-Farkas Ferenc-Poór József-László Gyula (szerk): *Emberi erőforrás menedzsment Kézikönyv*. KJK-KERSZÓV, Budapest.

³ Karoliny Mártonné (2004): *Teljesítményértékelés a közigazgatásban*. In: *Bevezetés a közigazgatási emberi erőforrás menedzselésbe*. (Poór József szerk.) Magyar Közigazgatási Intézet, p. 138.

zett munka mennyisége; csapat-szellem, együttműködés, team-munka; emberi kapcsolatok; ügy-félcapcsolatok, ügyfél-orientáltság; szakértelem, a munkakör ismerete, szakmai kompetenciák, hozzá-értés, jártasság, teljesítmény-orientáció, felelősségvállalás, döntésho-zatal stb.

Az értékelőlapok, illetve az azokon használt technikák kü-lönböznek a tekintetben is, hogy hány *elemet*, és milyen módon tüntetnek fel.

Vannak, akik korlátozott számú (4-6) tényezőt jelenítenek meg tömör, ám egyértelmű meg-fogalmazásra törekedve. Sokhe-lyütt az értelmezést kiegészítő le-írással, rövidebb-hosszabb körülí-rással segítik. Lássunk ezekre is példát az igen sok helyen előfor-duló, a munka minősége; a mi-nőségi munkavégzés és az ügy-félcapcsolatúság területeiről; a leg-rövidebb verzióval kezdve:

- *a munka minősége*; a végzett munka minősége (hibák, pontos-ság); minőségi teljesítmény (ele-mei: a végzett munka minősége, a hibák gyakorisága, a munka be-osztása, ésszerű elvégzése). A munka minősége (az elvárások-nak megfelelő, kiegyensúlyozott munkavégzés, szakmai igényes-ség, vendég- és színvonal köz-pontúság); minőség: saját munká-jában törekszik a minőségre. Fel-ismeri, hogy teljesítményétől mások munkája is függ.

- az *ügyfél-orientációt* is sok-féle megfogalmazásban láthatjuk az értékelőlapokon, pl: ügyfélke-zelés, ügyfélcapcsolatú szemlélet (az ügyfelek érdekeit és kívánsá-gait felismeri, és azok teljesítésé-ben felelősséggel jár el); ügyfél-kapcsolat. (Észreveszi és megérti az ügyfél munkával kapcsolatos elvárásait. Jó munkakapcsolatot teremt és tart fenn az ügyfél azon alkalmazottaival, akikkel közvetlenül érintkezik. Megtartja az ügyféllel kapcsolatos szakmai titkokat) stb.

Néhány cégnél viszonylag sok (10-15) elemet jelenítenek meg az értékelőlapokon. Ezeknél

gyakran a célok, feladatkörök nem is szerepelnek. Vannak, akik csupán rövid, tömör megne-vezést alkalmaznak, másutt 1-2 mondatnyi definiálással élnek, sokszor magatartásformákkal leír-va egy-egy teljesítmény-kritérium lényegét.

Az már a kérdőívbeli válaszok-ból is látható volt, hogy a cégek jellemzően nem egy típusú tech-nikát használnak. Értékelőlapjai-kon legalább kettő (MbO-jellegű, plusz egy másik), de jó néhány helyen több technika, illetve többféle teljesítmény-kritérium is szerepel. Az összteljesítményé konvertálást – mint láttuk – nem mindenhol kérik. Ahol igen, né-hány cég kivételével ott sem jel-lemző, hogy a konvertálás mód-ját meghatározzák. Inkább rábí-zák azt az értékelőre.

A teljesítményszintek megítélé-sére használható *skálák* közül majd egyformán népszerűek, a számokkal osztályozók (61%) és a szövegesen definiált kategóriá-kat alkalmazók.

A teljesítmény fokozatainak ki-fejezésére használt skálák leg-többje ötelemű. Az (1) legtöbb-szor a legnegatívabb megítéshez párosul, úgy mint: azonnal javítás-ra szorul; hiányos, az elvártnak nem megfelelő. Az (5) jellemzően a legjobb értékeléshez kapcsoló-dik, úgy mint: erősség, igyekezni kell szinten tartani. Néhány he-lyen a skála fokozatait fordított je-

lentéstartalommal alkalmazzák, úgy mint: 1 = magas szinten meg-valósul, vagy 1 = kiemelkedő/ki-váló, és 5 = nem kielégítő. Sok-helyütt osztályzatok nélkül hasz-nálnak 5 elemű skálát, leggyak-rabban a nem kielégítő/elfogad-hatatlan, kielégítő/gyenge, jó/átla-gos, nagyon jó/sikeres, kiemelke-dő/kiváló fokozatokkal.

Egy-két cégnél páros számú, 4 illetve 6 elemű az értékelő skála, és helyenként betűjelekkel (A-D; A-N) jelölik fokozatait.

Egy mintabeli cégnél mind az értékelt elem, mind a mellé ren-delt skála fokozatainak definiálá-sa a „magatartásformákkal jellem-zett osztályozó skála”-szerű verzi-ót idézi. A már előzőleg is vizs-gált minőség kapcsán, pl. a lap alján látható táblázat.

Az értékelés résztvevői és az értékelés stílusa

Az értékelési folyamat résztve-vői a legtöbb lap végén *aláírá-sukkal* hitelesítik az ott feltün-tetteket. A legtöbb lapon két alá-írás számára van hely. Az egyik az értékelő – aki szinte minden-hol a felettes vezető – a másik pedig az értékelté, olyan megne-vezésekkel, mint alkalmazott, munkatárs, munkavállaló, dolgo-zó. Az értékelő vezető mellett, jó néhány helyen az ő felettese is láttamozza a kitöltött értékelő-la-pot. Harmadik aláíróként néhány

A munka minősége

1-5

(A feladatok tiszta és körültekintő végrehajtására, pontosságra vonatkozó képesség)

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Folyamatos, kiemelkedő minőségű munkavégzés | Gyakori magas minőségű munkavégzés | A munkakör elvárásainak megfelelő munkavégzés | A minőséget illetően „határeseti” munkavégzés, az átlagnál több hibával | Gyakori elfogadhatatlan munkavégzés rendkívül sok hibával |
| Megjegyzés | | | | |

cégnél a HR vezető is szerepel. Főként a fejlesztési célú értékelési eljárások lapjain, illetve a külön lapon dokumentált egyéni fejlesztési terv esetén.

A lapok némelyike direkt módon tartalmazza az önértékelésre szolgáló helyeket, mások készülhetnek első, vagy egyik verzióban önértékelésként is. Külső ügyféltől kért visszajelzésre alkalmas adatlapot csupán egy helyről mellékeltek.

Végezetül érdemes megemlíteni az aláírás előtti utolsó elemet, illetve az aláírásokat megelőző mondatok tartalmát, stílusát.

A legtöbb cég értékelőlapján van ugyanis hely az értékelt megjegyzései, észrevételei, kiegészítései vagy kérdései számára.

A megfogalmazás módja néhol erősen utal az értékelő és az értékelt szerepeire, az értékelési eljárásban részt vevők konzultatív vagy egyirányú – többnyire top-down – felfogására. Az utóbbira jó néhány példa akad az értékelőlapokon, mint pl.: „Elofvastam és megértettem az értékelésben foglaltakat”; „Az értékelést ismer-tették, és tudomásul vettem”. Másutt érzékelhetően vagy korlátozottan van mód a tudomásulvétel túl magatartásra is, pl.: „A munkavállaló esetleges megjegyzései a megbeszéléssel kapcsolatban”, illetve „Az értékelt nyilatkozata az értékelés elfogadásáról,

illetve észrevételei, megjegyzései a megbeszéléssel kapcsolatban”; vagy „A munkatárs megjegyzései, kiegészítései”.

Egy helyütt az értékelőlap explicit módon tartalmazza, hogy az egyetértés, elfogadás nem kötelezően elvárt az értékelőtől, ugyanis két felkínált alternatíva közül kell az egyiket jelölnie, úgy mint:

Egyetérték Nem értek egyet

Egyik mintabeli cégünknel az értékelés és az értékelő megítélését és véleményezését is kéri az értékelőtől, egy 6 kérdésből álló kérdőív segítségével. A kérdések az értékelési megbeszélés eredményességét, a beszélgetés légkörét, az értékelő együttműködését kéri jellemezni az értékelőtől.

Két további cégnél nem csupán az értékelés, hanem az értékelt általános helyzetével, jelenlegi tevékenységével kapcsolatos elképzeléseiről, véleményéről is kérdezik az értékeltet, sőt felfelé irányuló, a vezetőt minősítő kérdéseket is megválaszolhat. Pl: „Hogyan ítéli meg munkahelyi vezetője támogatását az alábbi területeken: az egyeztetett célok gyakorlati megvalósulása, információ, munkaeszközök és a munkahely kialakítása”. Máshol pl. a következő módon: „Módomban áll azt tenni, amihez a legjobban értek; Értem,

mit várnak el tőlem; vagy: Nevezzen meg egy dolgot, amit vezetője tehetne hatékonyságának javítása érdekében!”

Összegzés

A most zárult cikksorozat alapját képező felmérésben részt vevő cégek mindegyikénél alkalmazták azt a HR eljárást – a teljesítményértékelést – ami a rendszerváltás előtt szinte ismeretlen volt a hazai gyakorlatban.

A korszerű szervezeti megoldásokat, menedzsment eszközöket használó cégeknel a HR funkciót jól képzett szakember végzi, irányítja. A HR kulcsfunkciók működtetésében a hangsúlyok, a fejlődési irányok hasonlóak, ám a módszerek és az eredmények terén is több, nagyobb a különbség, mint az azonosság.

Az alkalmazott TÉR eljárásmodok terén sokhelyütt az európai trendek irányába mutató, máshol attól lényegesen eltérő megoldások találhatók.

Mindezek eredőjeként végső összegzésül megállapítható, hogy a TÉR, mint a HR koronagyémántja, talán még nem mindenhol tökéletesen csiszolt és csillogó. Helyenként talán még nem illeszkedik megfelelően a többi drágakőhöz, ám egyre több hazai cég HR munkájának koronáján ékeskedik.