

A féléves teljesítményértékelés mint stratégiai HR-adatforrás

Az előző cikkünkben arról írtunk, hogy a nyári időszak kiváló lehetőség a HR számára a munkaköri leírások, a háttérrendszerek és az őszi bér- és létszámtervezés előkészítésére. Ez a munka akkor válik igazán értékesé, ha a HR a rendelkezésére álló vezetői folyamatokat is tudatosan összekapcsolja ezekkel a feladatokkal.

A féléves teljesítményértékelés pontosan ilyen kapcsolódási pont.

Az évközi értékelés sok szervezetben már beépült vezetői gyakorlat: a vezetők és a munkatársak áttekintik az éves célok előrehaladását, az elért eredményeket, az elakadásokat, a kompetenciafejlődést és a következő időszak prioritásait. HR-szempontról azonban ennél jóval többről van szó, hiszen a féléves teljesítményértékelés olyan strukturált adatforrás lehet, amely segít pontosabb képet adni a munkakörök változásáról, a felelősségi szintek elmozdulásáról, a fejlesztési igényekről, a megtartási kockázatokról és a következő üzleti ciklus bér- és létszámtervezési kérdéseiről.

A teljesítményértékelés hagyományosan az egyéni célok, eredmények és kompetenciák áttekintésére fókuszál. Ez önmagában is fontos vezetői eszköz, emellett a HR számára akkor ad stratégiai értéket, ha a beszélgetésből szervezeti szintű mintázatok is kirajzolódnak. A munkakörök tartalma ugyanis folyamatosan változik. Új feladatok jelennek meg, felelősségi körök bővülnek, döntési szintek módosulnak, egyes munkatársak informálisan átvesznek koordinációs, szakértői vagy vezetői jellegű feladatokat. A szervezeti valóság gyakran gyorsabban változik, mint a munkaköri leírások, a besorolási rendszer vagy a bérsávok.

Ezért a féléves értékelés ideális alkalom arra, hogy a HR kontrollpontként használja a vezetői beszélgetéseket. Ilyenkor nemcsak az kerül felszínre, hogy a munkatárs hogyan teljesít, hanem az is, hogy maga a munkakör hogyan alakult át az elmúlt időszakban.

A jó kérdésekből lesz használható HR-adat: a féléves teljesítményértékelés akkor támogatja jól a HR-tervezést, ha a vezetők nem kizárólag múltbeli eredményeket értékelnek, hanem a munkakör jövőbeli működéséhez szükséges információkat is rögzítik.

Érdemes például olyan kiegészítő szempontokat beépíteni az értékelési folyamatba, amelyek a munkaköri elemzést is támogatják:

- Változott-e a munkakör tartalma az elmúlt hat-tizenkét hónapban?
- Bővült-e a felelősségi kör?
- Nőtt-e a döntési önállóság?
- Megjelentek-e új szakmai, koordinációs vagy vezetői elvárások?
- Vannak-e olyan tartósan végzett feladatok, amelyek még nem szerepelnek a munkaköri leírásban?
- A jelenlegi célok arányban állnak-e a munkakör tényleges súlyával?
- Milyen kompetenciák váltak kritikusabbá a sikeres működéshez?
- Milyen fejlesztési igények látszanak a következő üzleti ciklusra?
- Van-e megtartási kockázat a munkakör vagy a munkatárs kapcsán?
- Indokolt-e a munkakör besorolásának, Grade-szintjének vagy bérsávjának felülvizsgálata?

Ezek a kérdések segítik, hogy a teljesítményértékelésből ne csak egyéni visszajelzés szülessen, hanem olyan strukturált HR-információ is, amely később felhasználható a munkaköri leírások aktualizálásához, a munkakörelemzéshez, a Grade-rendszer felülvizsgálatához és az éves bértervezéshez.

A munkaköri leírások aktualizálása sokszor külön HR-projektként jelenik meg, ami jelentős időt és vezetői bevonást igényel. A féléves teljesítményértékelés ezt a munkát természetesebb ritmusba helyezi, hiszen ha a vezető az értékelő beszélgetés során tudatosan rákérdez a munkakör változásaira, akkor a HR valós működésből származó információt kap. Ez segít azonosítani azokat a pozíciókat, ahol a munkaköri leírás tartalma elavult, hiányos vagy már nem tükrözi pontosan a munkakör szervezeti szerepét.

Különösen érdemes figyelni azokra a munkakörökre, ahol:

- új feladatok jelentek meg,
- megnőtt az üzleti hatás,
- bővült a döntési jogkör,
- több terület közötti koordináció vált szükségessé,
- szakértői mélység vagy vezetői felelősség erősödött,
- a munkatárs tartósan magasabb szintű feladatokat lát el,
- a munkakör kulcsszerepet kapott egy új folyamatban vagy projektben.

A féléves értékelés így segít abban, hogy a munkaköri leírások frissítése adatalapú, vezetői inputokra épülő és üzleti szempontból releváns folyamat legyen, és valójában itt kapcsolódik az egyik legfontosabb HR feladathoz: a munkakörelemzéshez- és értékeléshez. Megmutatja, mely munkakörök esetében történt érdemi változás, hol indokolt mélyebb munkakörelemzés, és mely pozícióknál szükséges a munkakörértékelés újbóli elvégzése.

Ez a fenti folyamat különösen fontos azoknál a szervezeteknél, ahol:

- gyors növekedés zajlik,
- új szervezeti egységek jönnek létre,
- a vezetői szintek átalakulnak,
- szakértői karrierutak épülnek,
- digitalizáció vagy automatizáció módosítja a feladatokat,
- piaci bérnyomás jelentkezik,
- több munkakör belső értéke elmozdult az elmúlt időszakban.

A teljesítményértékelés során összegyűjtött információk alapján a HR priorizálni tudja, mely munkakörökkel kell elsőként foglalkozni a nyári vagy kora őszi felülvizsgálati időszakban, hol van szükség a besorolási rendszer (azaz grade-rendszer) finomhangolására. A Grade-rendszer akkor működik jól, ha a munkakörök tényleges felelősségi szintjét, komplexitását és szervezeti értékét tükrözi. Ehhez rendszeres kontrollra van szükség, mert a munkakörök tartalma idővel elmozdulhat.

A féléves teljesítményértékelésből származó információk segíthetnek azonosítani azokat a pozíciókat, ahol a jelenlegi Grade-besorolás már nem illeszkedik pontosan a valós működéshez.

Ilyen jelzés lehet például:

- a munkakör komplexitásának növekedése,
- magasabb szintű döntési felelősség megjelenése,
- új szakmai vagy vezetői elvárások beépülése,
- üzleti szempontból kritikusabb szerep,
- más területekre gyakorolt nagyobb hatás,
- tartósan magasabb szintű feladatellátás,
- a piaci bérszint és a belső bérsáv közötti feszültség.

A Grade-rendszer felülvizsgálata így nem elszigetelt HR-gyakorlatként jelenik meg, hanem a teljesítmény-, munkaköri és bér adatok összehangolt értelmezésére épül.

A féléves teljesítményértékelésből kinyert munkaköri, teljesítmény-, kompetencia- és megtartási információk akkor válnak igazán értékké, amikor a HR ezeket már az őszi bér- és létszámtervezés előkészítésében is tudatosan használja. Következő szakmai cikkünkben azt mutatjuk meg, hogyan lehet a vezetői értékelésekből származó adatokat rendszerszintű bértervezési inputtá alakítani: hogyan különíthetők el a teljesítményhez kapcsolódó bérfejlesztési igények, a munkaköri változásból fakadó strukturális korrekciók, a Grade-váltáshoz kapcsolódó bérkérdések, a piaci bérlemaradásból eredő kockázatok és a kritikus munkakörök megtartási szempontjai. Arra is kitérünk, hogyan érdemes a vezetőket felkészíteni erre a döntés-előkészítő szerepre, milyen szempontok mentén célszerű összesíteni az évközi értékelések tanulságait, és hogyan épülhet fel olyan HR-kontroll folyamat, amelyből az őszi bérköltség-tervezés már pontosabb, átláthatóbb és szakmailag védhetőbb alapokra támaszkodhat.

Katona Ágnes
szervezetfejlesztési- és HR szakember