

TÖRÖK L. Gábor

AZ INFORMÁLIS KAPCSOLATI HÁLÓ ÉS A KOMPETENCIÁK - SZOCIOMETRIA ÉS 360 FOKOS ÉRTÉKELÉS ALKALMAZÁSA EGY FELSŐVEZETŐI TEAM VIZSGÁLATA SORÁN

A szerző dolgozatában egy szociometriai vizsgálatból és egy 360 fokos kompetenciaértékelésből származó adatok és megállapítások tapasztalatait foglalja össze. A kétféle megközelítés lehetőségeit kihasználva elsősorban arra a kérdésre kereste a választ, hogy az egyes személyeknek a vezetői csoportban elfoglalt szociometriai státusa milyen kapcsolatban van az illetőknek a 360 fokos értékelés által jelzett kompetenciaszintjével.

A vezetői csapatok sajátosságainak vizsgálata rendkívül tág terület, amelyen belül az elvi és gyakorlati megközelítésmódok, módszerek és eljárások sokasága található. Egyebek között ide sorolható a vezetésértékelés (Management Assessment, Management Audit) műfaja is, amely kifejezetten praktikus célokat szolgál, de adott esetben nagyon fejlett a tudományosság kritériumait is kielégítő módszertan alkalmazásával (Craig – Cooper – De Backer, 1993). Közismertek a vezetők egyéni képességeit mérő pszichometriai eszközök (tesztek, kérdőívek), illetve az értékelés speciális szempontjai szerint strukturált interjúk (Hansen – Conrad, 1991).

A vezetésértékelések során, sajátos módon alig kerül sor a szociometriai eljárás használatára, jóllehet a vezetésértékelés a vezetői teamek vizsgálatára irányul, a szociometria pedig kifejezetten a csoportszerkezet és csapatminőség elemzésének, illetve értékelésének eszköze (Mérei, 1988). A diagnosztikai eszközként méltatlanul elfeledett, de legalábbis háttérbe szorult szociometriával napjainkban a nagyon izgalmas kapcsolati háló elemzés keretei között találkozhatunk (Buchanan, 2003).

Az elmúlt években több vezetésértékelési projekt módszertanába építettük be a szociometriát, és tapasztalataink alapján meggyőződésünk, hogy az eljárás nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a vezetés értékelése valóban teljes, hiteles és megbízható képet adhasson a vizsgált menedzsment kvalitásairól.

A szociometria természetesen nem önmagában, hanem egy tudatosan kialakított, komplex metodika részeként hatékony eljárás. Abban a vezetésértékelési projektben, amely ennek a tanulmánynak az alapjául szolgál, többféle eljárást kombináltunk: strukturált egyéni interjúkat, szervezeti kultúra kérdőívet, szociometriát és 360 fokos kompetenciaértékelést, amelyek együttesen rendkívül sok információt szolgáltatnak mind az egyének, mind pedig a vezetői csapat jellemzőinek, minőségének megítéléséhez.

Háttér: a szervezet és a vizsgált menedzsment

Az említett komplex metodikával vizsgált menedzsment egy kiemelkedően profitábilis, magas szolgáltatási színvonalat nyújtó, fejlett informatikai háttérrel rendelkező, korszerű vállalkozást irányít. A cég a privatizációt követően teljes egészében külföldi tulajdonba került, de magyar vezetés alatt áll. A maga iparágában tőkeerejét és eredményességét tekintve egyaránt a piacvezetők közé tartozik, nemzetközi megítélése is igen kedvező. Tipikus nagyszervezet, országos hálózattal, jóval ezer feletti alkalmazotti létszámmal, széles ügyfélkörrel.

Természetesen ebben a vállalkozásban is megtalálhatók a szervezeti életciklus felnőtt korára jellemző tipikus problémák (Adizes, 1992). Ezzel együtt a cég mértékadó módon reprezentálja azokat a típusú piaci szereplőket, amelyek elterjedése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy

Magyarország tovább léphessen a fejlett piacgazdasággá válás útján. Éppen ezért, noha egyedi esetről van szó, a sikeres vállalkozást irányító menedzsment vizsgálatainak tapasztalatai túlmutathatnak önmagukon.

A vezetésértékelés a cég legfelső és felső-középvezetői szintjein dolgozókra, összesen 21 személyre irányult. (A szervezet egészét tekintve, a különböző területeken és szinteken vezetői beosztásokban dolgozók száma ennél jóval nagyobb.) A 21 fős csoport tagjai egymáshoz viszonyítva négy hierarchikus szinten helyezhetők el, mindez jelzi, hogy a cég egésze hagyományos elvek szerint felépített, mélységében erősen tagolt szervezet. Hierarchikus szintek szerinti megoszlásukat az 1. táblázat (lásd a 40. oldalon) tartalmazza.

A szóban forgó vezetői kör tagjai igen komoly munkatapasztalatokkal rendelkeznek, hazai és nemzetközi mércével mérve is magasán kvalifikáltak.

- Átlagéletkoruk az adatfelvétel időszakában 48 év; a legalacsonyabb életkor 35, a legmagasabb 60, a szórás 7 év. A cégnél töltött munkaviszonyuk átlagos hossza 16 év; a legrövidebb munkaviszony hossza 4, a leghosszabb 37, a szórás 8 év.
- A 21 személy közül 8 fő több diplomával rendelkezik, 10-nek egyetemi, kettőnek pedig főiskolai végzettsége van; egy személy pontos adata nem ismeretes, de végzettsége bizonyosan felsőfokú.
- Mindössze ketten vannak közöttük, akik csak alapszintű idegen-nyelvismerettel rendelkeznek, a többség több nyelven is felső, illetve középszinten kommunikál. A szakmában hivatalos érintkezési nyelvenek számító angolt valamilyen szinten mindenki ismeri; 8 fő felső-, 11 közép-, 2 alacsonyfokon.

A fent ismertetett adatok a hazai átlaghoz képest kiemelkedő (de az adott iparágban is magasnak számító) kvalifikációs szintet, a nemzetközi mércéhez való közeledést jeleznek. A vezetésértékelés szempontjából azonban arra is figyelmeztetnek, hogy az életkorilag meglehetősen homogén csoport frissítésre szorulna, a fiatalabb korosztályok másféle látásmódot, reflexeket, kultúrát képviselő tagjai köréből. Mint a később tárgyalandó adatokból látni fogjuk, a legfőbb deficitiek éppen olyan kompetenciák terén vannak (pl. innovativitás, vállalkozó szellem, kezdeményezés, kockázattalállás), amelyek szintje tipikus módon magasabb a fiatalabb, mint az idősebb évfolyamú vezetők körében.

A szociometriai vizsgálat eredményei

A Mérei Ferenc koncepciójából kiindulva, több szempontú szociometria elvei szerint készült kérdőív (ld. Mérei, 1998: 114-116. old.) öt kérdést tartalma-

zott. A személyes-szubjektív viszonylatok feltérképezésére szolgáló két választási kritérium a

- *rokonszenv* és a
- *bizalom* volt.

A funkció-szerep alapú választásokat három kritérium szerint kértük: kit/kiket tartanak a vizsgálat résztvevői egymás között

- a *legelismertebb szakembernek, szaktekintélynek,*
- a *legnépszerűbb vezetőnek és*
- a *leginkább vállalkozó szelleműnek.*

A megadott instrukció szerint mindenki (mind az öt kritérium esetében) maximum három személyt választhatott. A 21 résztvevő túlnyomó többsége élt is ezzel a lehetőséggel.

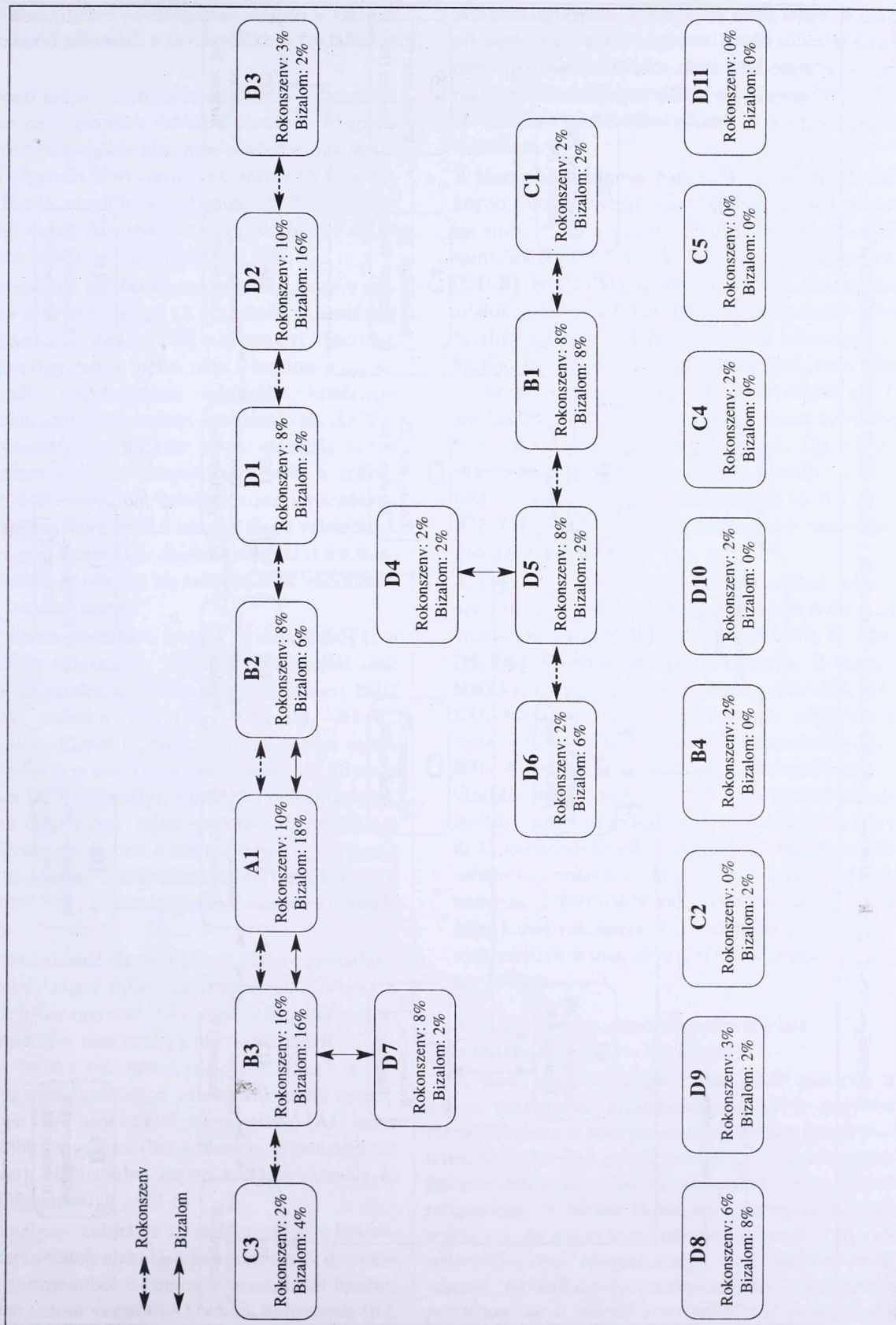
A vezetői teamek szociometriai vizsgálatának alapkérdése, hogy elválik-e egymástól a személyes-szubjektív (*rokonszenv-bizalom*) alapú és a funkció-szerep (*szakmai-vezetői*) alapú kapcsolatrendszer. Másként fogalmazva: tudnak-e kellőképpen differenciálni a résztvevők a kétféle megítélésbeli szempont alapján, amikor az eltérő kritériumok szerint választaniuk kell egymás között.

Az optimális állapot egyik jellemzője, hogy a személyes-szubjektív alapú kapcsolatok áthatják a csoport egészét, sok a kölcsönös oldalirányú kapcsolat, és ha vannak is másoknál kedveltebb személyek, nincs sztárhelyzet, és nincsenek, vagy csak kevesen vannak, akik peremhelyzetbe kerülnek, vagy teljesen elszigetelődnek a csapaton belül. A másik jellemző a funkció-szerep alapú választások olyan mértékű koncentrációja, aminek alapján kialakul a szakmai-vezetői képességek szerinti rangsor a csoport tagjai között. A személyes-szubjektív alapú választások a csoport szerkezetének oldalirányú, laterális dimenzióját, a funkció-szerep alapú választások pedig a hierarchikus dimenzióját alkotják.

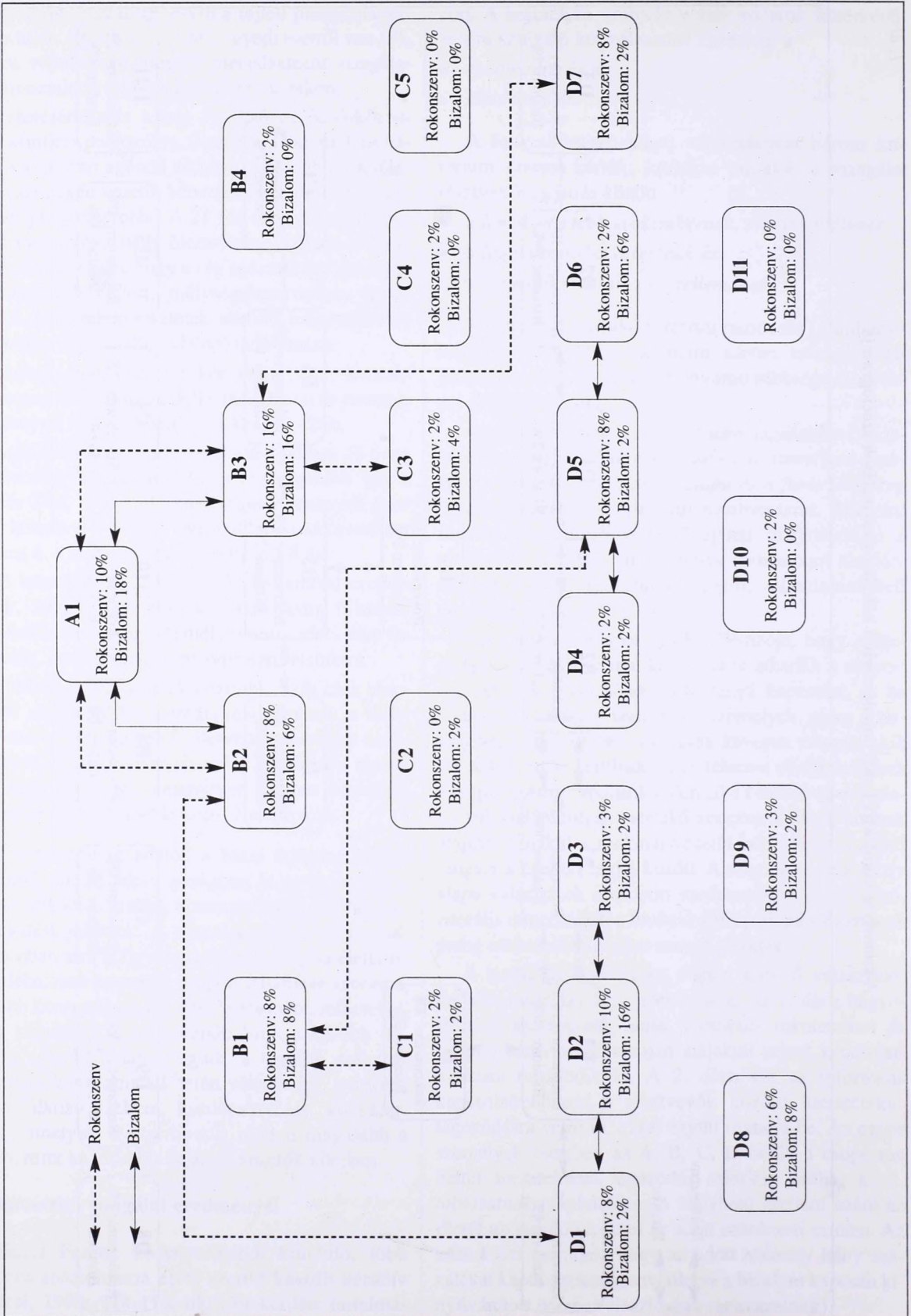
A szubjektív-személyes alapon történő választásokat vizuálisan két ábra jeleníti meg. Az 1. ábra hagyományos szociogram, amin a csoport rokonszenvi és bizalmi kritériumok alapján kialakult rejtett kapcsolati hálózata rajzolódik ki. A 2. ábra ezt az informális kapcsolatrendszert a résztvevők közötti hierarchikus tagozódásra vetíti rá, azzal együtt mutatja be. Az egyes személyek esetében az **A, B, C, D** betűk a csoporton belüli hierarchikus tagozódás szintjeit jelölik, az 1. táblázatnak megfelelően. A nagybetű melletti szám az illetőt azonosító sorszám az adott szervezeti szinten. Az adatok azt mutatják, hogy az adott személy hány százalékat kapta a rokonszenv, illetve a bizalom kapcsán ki nyilvánított összes választásnak (szavazatnak).

I. ábra

A személyes-szubjektív kritériumok szerinti kölcsönös választások szociogramja



A személyes-szubjektív kritériumok szerinti kölcsönös választások a hierarchikus tagozódás nézőpontjából



A két ábra, illetve az elemzések alapján a vizsgált vezetői csoport jellemzői a következőkben foglalhatók össze.

- A csoport tagjai a személyes-szubjektív választások alapján nem alkotnak valódi közösséget. Magas a kölcsönös kapcsolatokkal nem rendelkező, a társas mező peremén lévő személyek száma (8 fő a 21-ből). Ennek megfelelően alacsony, 62%, a kölcsönösségi index. Alacsony a csoport összetartó erejét kifejező kohéziós index értéke is: 6%.
- A kapcsolati mező felszínességére utal, hogy a személyes-szubjektív alapú 13 kölcsönös választásból csak három bizalmi, a többi rokonszenvi kapcsolat. Ez azért figyelemre méltó, mert a bizalom a rokonszenvnél nyilvánvalóan szigorúbb kritérium, mélyebb, szorosabb emberi kötődésre vall. Az összes személyes-szubjektív alapú választás adatai korántsem ennyire aránytalanok: 56% a rokonszenv, 44% a bizalom kritériuma szerint született. Önmagában véve tehát a bizalmi alapú választások száma nem kevés (bár alacsonyabb, mint a rokonszenvieké), de nagyon kis mértékű ezek viszonzottsága, „találatsi aránya”.
- Az 1. ábrán jól látható, hogy a 21 személyből 13 a kölcsönös választások alapján két különálló lánc alakzatba rendeződik. Bár az egyik láncon belül vannak erősebb kötődések (A1–B3, A1–B2 kapcsolat), illetve olyanok, akiknek három másik résztvevővel is van kölcsönös kapcsolatuk (ilyen a B3 és a D5-ös személy), ennek a fajta formációnak a kizárólagossága fejletlen kapcsolatrendszerre utal. Hiányoznak azok a zárt (háromszög, négyszög stb.) alakzatok, amelyekben a résztvevők közötti nagyobb fokú, közösségi jellegű integráció fejlődik ki.
- A 2. ábra szemléletesen mutatja, hogy a személyes-szubjektív alapú informális kapcsolatok átlépik a hierarchikus tagozódás határait, a spontán emberi kapcsolatokat nem uralja a hierarchikus felfelé igazodás. Mint a százalékos adatokból látható, a személyes-szubjektív alapú választások közül összességében véve nem az első számú vezető (A1) kapta a legtöbb szavazatot (bár a bizalom dimenziójában ő vezet). Nála többet kapott a B3-as személy és közel ugyanannyit a D2-es.
- A személyes-szubjektív szférát legjobban a kölcsönös kapcsolatok alakulása jellemzi, s a 2. ábra ebből a szempontból is fontos információkat hordoz. Az első számú vezetőt (A1) és két helyettesét (B2,

B3) erős informális kapcsolatok kötik össze. Annak ellenére, hogy a két helyettes között nincs kölcsönös kapcsolat, tehát nem zárul a háromszög, a formális és informális pozíciókat együttesen figyelembe véve ez a triumvirátus alkotja a cég erős hatalmi centrumát.

- A hierarchiát tekintve harmadik, C szinten lévők között (oldalirányban) egyetlen kölcsönös kapcsolat sincs. Erről a szintről csak felfelé, a második szint irányában vannak kölcsönös kapcsolatok (C1–B1 és C3–B3). Ráadásul (amint a százalékos adatok jelzik), az ide tartozók rokonszenvi és bizalmi alapon meglehetősen kevés szavazatot is kaptak. Ez mindenképp elgondolkodtató, mert igaz ugyan, hogy az e szinten dolgozók egymástól eltérő területeket irányítanak, de a menedzsment egészébe azért be kellene, hogy illeszkedjenek. Úgy tűnik, hogy az integráció az ő esetükben sikerült a legkevésbé, hiszen az öt ide tartozó személy közül három (C2, C4, C5) a kölcsönös kapcsolatok hiányában peremhelyzetbe került.
- A negyedik, D szervezeti szinten sokkal jobb a helyzet. Az ide tartozó 11 személy közül 6-nak van kölcsönös oldalirányú kapcsolata (D1, D2, D3, D4, D5, D6). Közülük kettőnek a második, B szinten lévőkkel is van kölcsönös kapcsolata (D1–B2, D5–B1). Rájuk kívül még egy személy rendelkezik ilyen, felfelé irányuló kölcsönös kapcsolattal (D7–B3). A negyedik szinten lévők integrálódása a vizsgált vezetői kör egészébe tehát sokkal erőteljesebb, mint a harmadikon lévőké. Jellemző, hogy itt 11 személyből csak 4 van peremhelyzetben, kölcsönös kapcsolatok híján. A negyedik szinten lévők nemcsak a kölcsönös választásokat, de az egyénileg kapott rokonszenvi és bizalmi szavazatok arányát tekintve is messze megelőzik a harmadik szinten lévőket.

A funkció-szerep alapú választások adatait a 2. táblázat tartalmazza (lásd a 40. oldalon).

A funkció-szerep alapú választások esetében a kapott szavazatok koncentrációja jóval nagyobb mértékű, mint a személyes-szubjektív választások esetében volt. Az első számú vezető (A1) szociometriai státusza (helyezése a kapott szavazatok száma szerinti rangsorban), a három kritérium mindegyikében kiemelkedő. Az ebben megmutatózó egységes csoportvélemény a vezér elfogadottsága és az iránta megnyilvánuló követőkészség szempontjából bizonyosan pozitívum, de a mérték nem feltétlenül kedvező. Az

ilyen szituációban ugyanis benne rejlik annak a lehetősége, hogy a csoporttagok egy része kevésbé mozgósítja energiáit, passzív-végrehajtói szerepbe húzódik vissza, és lehetőség szerint minden iránymutatást, felelősséget, döntést az első emberre hárít át. Nyilvánvalóan veszélyesebb lenne a rivalizálás, de a „one man show” is kockázatos és szervezeti hatékonyságot rontó tényező (elegendő csak a felfelé tolt döntések közismert negatívumaira utalni.)

A vizsgált vezetői csoport legfőbb gyengesége, hogy sokan vannak, akik egyetlen szavazatot sem kaptak a három funkció-szerep alapú kritérium szerint. A 2. táblázatból látható, hogy a 21 személy közül nyolcat senki nem sorolt az elismert szakemberek közé, 8 nem kapott egyetlen szavazatot sem, mint népszerű vezető, 7 személyt pedig senki sem jelölt meg vállalkozó szellemüként. A kedvezőtlen megítélés ráadásul halmozódik is, mert két olyan személy van, akik a három kritérium egyikében sem kaptak egyetlen szavazatot sem (**D4, D10**), és hat olyan, akik két kritérium egyikében sem kaptak szavazatot (**B1, C1, D2, D8, D9, D11**).

További problémát jelez, hogy a szavazatot nem kapott, másként fogalmazva a funkció-szerep alapú kritériumok szerint alacsony szociometriai státusú személyek között felülreprezentáltak a hierarchia magasabb szintjein lévők. A hierarchia második, **B** szintjén lévő négy vezető közül három, a következő, **C** szinten lévő öt vezetőből négy tartozik az alacsony szociometriai pozícióban lévők közé a funkció-szerep alapú kritériumok szerint. Relatíván legjobb helyzetben a vizsgált csoporton belül legalacsonyabban, **D** szinten lévők vannak, mert az ide tartozó 11 fő közül hat került az alacsony szociometriai pozícióban lévők csoportjába. Az is igaz viszont, hogy közülük kettő (a fentebb említett **D4, D10**) mindhárom kritériumban nulla szavazatot kapott.

A személyes-szubjektív és a funkció-szerep alapon született választásoknak egyetlen változóban való kezelhetősége érdekében az öt kritériumból egy Likert-skálát készítettünk. A megbízhatósági szintet kifejező Cronbach-alfa értéke 0,836, vagyis az öt kritérium információtartalmának túlnyomó részét megőrző skála megalapozottan használható a további elemzés céljaira. A Likert-skála értékeit kvartilisekbe soroltuk, amivel megkaptuk a vizsgált személyek összesített szociometriai státushierarchiáját. Ennek ismeretében lehetőség van annak tesztelésére, hogy a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely és a szociometriai státushierarchiában elfoglalt hely milyen kapcsolatban áll egymással.

Az elemzések azt mutatják, hogy a vizsgált személyek esetében a két dimenzió lényegében véve független egymástól. A kapcsolatukat mérő Spearman-féle rangkorrelációs együttható gyenge (0,308) nem szignifikáns ($p=0,174$) összefüggést jelez. Ez másként fogalmazva azt jelenti, hogy az egyes személyeknek az adott vezetői csapat társas kapcsolati hálózatában elfoglalt helye nem függvénye annak, hogy az illetők hol helyezkednek el a csoporton belüli szervezeti hierarchiában, hivatali ranglétrán. A számszerű eredményeket a 3. táblázat (lásd a 41. oldalon) foglalja össze és a 3. ábra teszi szemléletessé.

A 3. ábrából azt érdemes kiemelni, hogy a személyes-szubjektív alapú kölcsönös kapcsolatok jellemző módon átlélik a szociometriai státushierarchia (illetve az ennek megfelelő kvartilisek) határait. Csak a negyedik (legfelső) kvartilisbe tartozók esetében vannak egymás közti (szociometriai státuscsoporton belüli) oldalirányú kapcsolatok (**B3-A1**). A másik három kvartilis egyikében sincsenek ilyen relációk, a kölcsönös kapcsolatok az eltérő szociometriai státuscsoportokhoz tartozók között (vertikális irányban) alakultak ki.

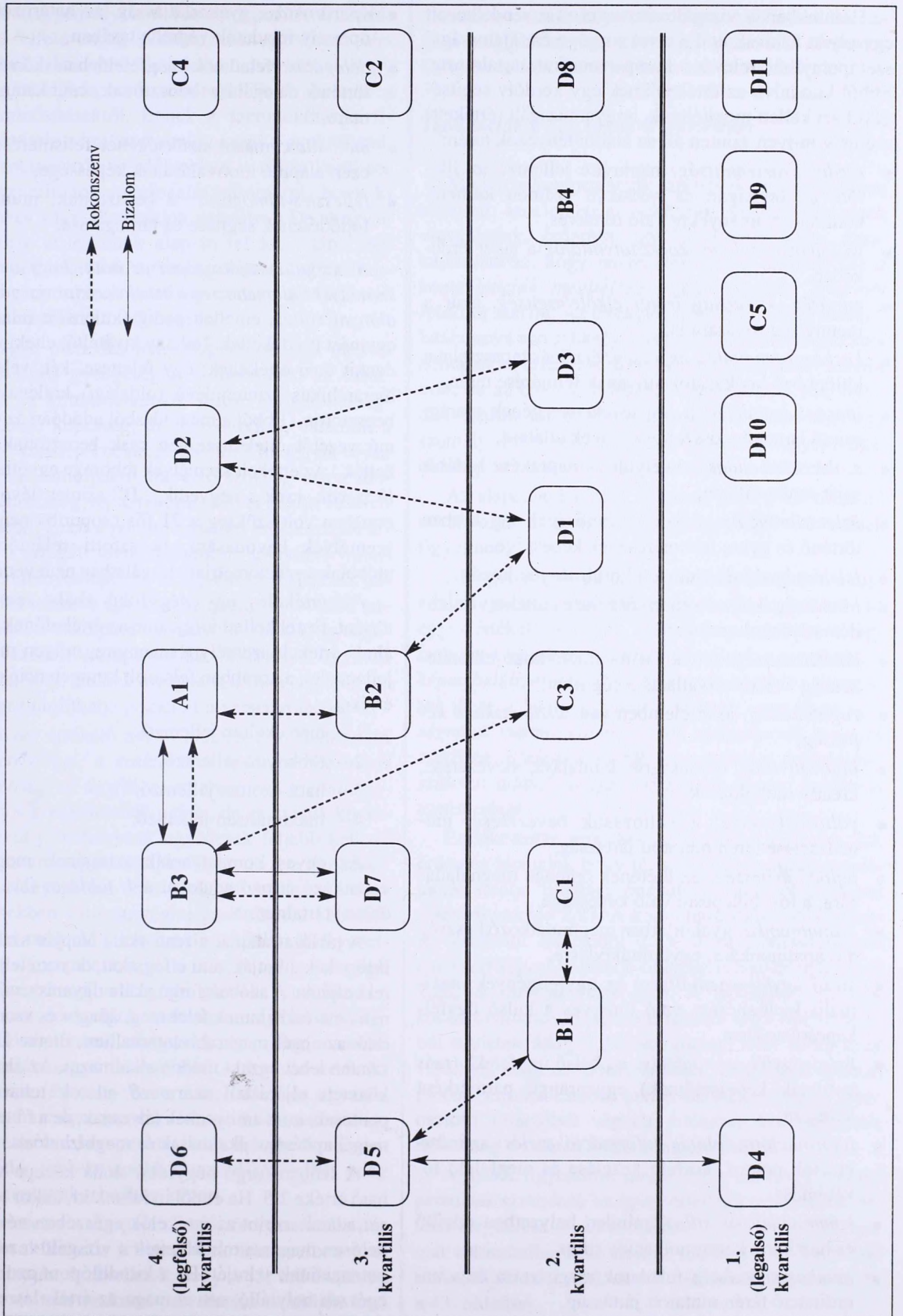
Megjegyzendő még, hogy bár peremhelyzetben lévők (személyes-szubjektív alapú kölcsönös kapcsolatokkal nem rendelkezők) mindegyik kvartilisben vannak, ezek száma, illetve aránya messze a legelső kvartilisben (a szociometriai státushierarchia alján) a legmagasabb. Az ide tartozó, teljesen perifériára szorult négy személy (**D10, C5, D9, D11**) esetében felmerül a kérdés, hogy vajon milyen értelemben képesek egyáltalán a csoport munkájában részt venni, illetve milyen befolyást gyakorolhatnak a menedzsmentteam tevékenységének színvonalára, hatékonyságára.

A 360 fokos kompetenciaértékelés metodikája és eredményei

A kompetenciák vizsgálatának, ezen belül a 360 fokos értékelésnek és visszajelzésnek széles körű szakirodalma és kiterjedt gyakorlata van. A kompetenciák elméletének és a kompetenciamodellek készítésének ismeretében (Boyatzis, 1982; Spencer – Spencer, 1993) bármely szervezet átveheti vagy kialakíthatja magának azt a kompetenciakészletet, ami sajátosságainak leginkább megfelel (The 2nd International Competency Conference, 1997). Ha a szervezet készen áll, érett az eljárásra, (Koebelin, 1999), akkor a kompetenciák 360 fokos perspektívából történő vizsgálata nagyon hatásos eszköz lehet a vezetői csapattagok különféle készségeinek, képességeinek, jártasságainak felméréséhez, és a fejlesztési szükségletek pontos meghatározásához.

3. ábra

A szociometriai státushierarchia és a személyes-szubjektív alapú kölcsönös kapcsolatok



Esetünkben a vizsgált szervezet már rendelkezett egy olyan listával, ami a tevékenysége és sajátosságai szempontjából releváns kompetenciákat tartalmazta. Ebből kiindulva az értékelőknek egy kérdőív segítségével azt kellett megítélniük, hogy a vizsgált (értékelt) személy milyen szinten áll az alábbi tényezők terén:

- *eredményorientáltság*: mennyire jellemző az illetőre az önmagán és másokon számon kérhető, konkrét eredményekre való törekvés,
- *vállalkozó szellem, kockázatvállalás* a siker érdekében,
- *minőség, kiválóság iránti elkötelezettség*, akár a mennyiség rovására is,
- *kockázat-megítélési képesség*: érzék és tapasztalat a különböző kockázatok súlyának felmérése terén,
- *iparági szemlélet*: a cég tevékenységének iparági szintű ismerete, összefüggéseinek átlátása,
- *szakterületi tudás*: elmélyült és naprakész tudás a saját szakterületen,
- *üzletorientáció*: az üzleti lehetőségek tág körben történő és gyors felismerésének képessége,
- *felelősségvállalás* minden körülmények között,
- *hitelesség*: konzekvensen őszinte és hiteles viselkedés másokkal szemben,
- *elkötelezettség*: tettekben megmutatkozó elkötelezettség és áldozatvállalás a cég iránt,
- *rugalmasság, jó értelemben vett alkalmazkodó képesség*,
- *innovativitás*: újdonságok kitalálása, bevezetése, kreatív megoldások,
- *változáskezelés*: a változások bevezetése, menedzselése terén mutatott jártasság,
- *fejlődő képesség*: az illetőnek önmaga meghaladására, a továbblépésre való képessége,
- *csapatmunka*: gyakorlatban megmutatkozó készség a csapatmunkára, együttműködésre,
- *külső ügyfél-orientáltság*: az ügyféligények maximális kielégítésére való törekvés a külső ügyfélkapcsolatokban,
- *belső ügyfél-orientáltság*: a „belső ügyfelek” (más területek képviselőinek) egyenrangú partnerként kezelése,
- *információtovábbítás, információkezelés*: az információk pontos, korrekt kezelése és megfelelő továbbítása,
- *kommunikációs stílus*: minden helyzetben odaillő és hatékony kommunikációs stílus,
- *munkaszervezés*: a feladatok megosztása és a koordináció terén mutatott jártasság,

- *operativitás*: gyakorlatiasság és határozottság az operatív feladatok végrehajtásában,
- *delegálás*: feladatok megfelelő hatáskörrel együtt történő delegálása beosztottak, munkatársak számára,
- *motiválás*: mások szükségletei felismerésének, és ezen alapuló motiválásának képessége,
- *fejlesztés-támogatás*: a beosztottak, munkatársak fejlődésének segítése és támogatása.

A vizsgálat sajátosságát az adta, hogy az értékelt személyek valamennyien a szociometriai vizsgálatnak is alanyai voltak, emellett pedig (különbféle relációkban) egymást is értékelték. Néhány kivételtől eltekintve mindenkit öten értékelték; egy felettese, két, vele azonos hierarchikus szinten lévő (oldalági) kollégája és két beosztottja. (Ebből a megoldásból adódóan az első számú vezetőt értelemszerűen csak beosztottak értékelték.) Az értékelt személyek többsége egyúttal értékelő is volt, csak a negyedik, „D” szinten lévő vezetők esetében volt szükség a 21 fős csoportba nem tartozó személyek bevonására, beosztotti relációban. (Ez utóbbiak a szociometriai vizsgálatban nem vettek részt.)

Az értékelés egy négyfokú skála segítségével történt. Ezzel kellett kifejeznie az értékelőnek, hogy az általa értékelt személyre mennyire, milyen mértékben jellemzőek a korábban felsorolt kompetenciák. A skála értékei:

- 1 – mérsékelten jellemző,
- 2 – többnyire jellemző,
- 3 – határozottan jellemző,
- 4 – maximálisan jellemző.

Az egyes kompetenciák szintjének megítélésére vonatkozó átfogó adatokat a 4. táblázat (lás a 41. oldalon) tartalmazza.

A táblázat alapját a fenti skála alapján számított átlagértékek alkotják, ami elfogadott, de nem teljesen korrekt eljárás. A szóban forgó skála ugyanis csak az ordinális mérési szintnek felel meg, átlagot és szórást pedig csak az ennél magasabb intervallum, illetve aránymérő szinten lehet egzakt módon alkalmazni. Az általunk (is) követett eljárásból származó adatok tehát kevésbé pontosak, mint amilyenek látszanak, de a fő tendenciák megállapítására alkalmasak és megbízhatóak.

A szóban forgó négyfokú skála közepe vagy várható értéke 2,5. Ha ebből indulunk ki, akkor a 4. táblázat adatai szerint az értékelők egészében véve meglehetősen magasra minősítették a vizsgált vezetők kompetenciáinak szintjét. Ez a kiindulópont azonban nem egészen helytálló, mivel maga az értékelésre szolgáló

skála sem kiegyensúlyozott, hanem a pozitív értékelés irányába, felfelé torzít. *Alkalmazását egy fontos kérdéstechnikai szempont indokolta*, nevezetesen, hogy az ilyesfajta eljárás során az értékelők óvakodnak a negatív minősítésektől. Ennek a szempontnak a figyelembevétele némiképp analóg azzal a gyakorlattal, hogy a szociometriai kérdőívekben is ritkán kerül sor negatív kritériumok megfogalmazására (pl. hogy ki ellenszenves vagy alkalmatlan valamire.) De ahogyan csak pozitív kritériumok alapján fel lehet tární egy csoport rejtett hálózatát, ugyanúgy kimutatható a kompetenciák csoportjának belső tagozódása, a felfelé torzító skála alkalmazása ellenére is.

A vizsgált menedzsmet (alapvetően saját önértékelése szerinti) gyengeségei: a motiválás, az üzletorientáció, a kommunikációs stílus, a rugalmasság-alkalmazkodó képesség, az innovativitás, valamint a vállalkozó szellem-kockázatvállalás. Mindegyik olyan kompetencia, amelyekre alapvető szükség van a modern piacgazdaság versenykörülményei között vezetett vállalatoknál. Ezen a ponton érdemes emlékeztetni arra, hogy a vizsgált menedzsmet az irányított vállalkozás eredményességét és az egyéni kvalifikációs paramétereket tekintve egyaránt az iparág élvonalába tartozik. Ebből a szempontból nézve a (relatív) gyengeségként érzékelt kompetenciák fejlesztése egyúttal olyan tartalék is, aminek mozgósításával a cég még inkább megszilárdíthatja pozícióit a versenypiacon.

Az összes értékelő adatai alapján a menedzsmet legfőbb erősségei: *a szakterületi tudás, a cég iránti elkötelezettség, az ügyfél- és az eredményorientáltság*. Ezek fontos kompetenciák ugyan, de az utánuk következők közül jó néhánynak ugyancsak feljebb kellene kerülnie az erősségek listáján. Ilyen az *iparági szemlélet*, ami lényegében véve a tágabb környezeti összefüggésekben való, stratégiai gondolkodás képességének felel meg. Multinacionális vállalati környezetben tipikus kompetencia pl. a még ennél is átfogóbb megközelítést magában foglaló, globális gondolkodás. A fejlett piacgazdaságok menedzsmentjében a *minőség, kiválóság iránti elkötelezettség* a legfontosabb kompetenciák (egyúttal vállalati kulturális értékek) közé tartozik (Peters – Waterman, 1986), de ugyanez elmondható a *csapatmunkáról és az üzletorientáltságról* is. Ezeknek a kompetenciáknak a kapcsán ugyancsak érződik több-kevesebb elmaradás a fejlett világ menedzsmetgyakorlatához képest.

Mindenesetre a vizsgált vezetői csoport életkori és szakmai-kvalifikációs jellemzőinek ismeretében a 4. táblázat alapján érzékelhető, hogy a jól felkészült és tapasztalt, de már szakmai pályafutása delelőjén lévő

menedzsmetnek milyen vonatkozásban lenne szüksége a megújulásra egy következő generáció kívánatos kompetenciákat hordozó tagjainak bevonásával.

Tendenciák a 360 fokos értékelésben

Mielőtt a kompetenciák szintjének és a csoportban elfoglalt szociometriai státusnak az összefüggéseit vizsgálnánk, érdemes egy kis kitérőt tenni azzal kapcsolatban, hogy *milyen tendenciák jelentkeztek a kompetenciák megítélése terén az egyes értékelői relációk szerint*. Az értékelői reláció kifejezés használatára azért van szükség, mert a 360 fokos metodikából adódóan az értékelők személye túlnyomórészt azonos volt, de az egymás értékelésében betöltött viszonylatok szerint különböztek egymástól, illetve egy-egy személy több relációban (felettesként, egyenrangú, oldalági vezetőként és beosztottként) is értékelt.

Az alapadatokat az 5. táblázat (lásd a 42. oldalon) tartalmazza, és az adatok két szempontból érdemelnek figyelmet.

Az egyik, hogy az összes értékelő által adott átlagadatok jelentős mértékben eltérnek, szóródnak az egyes értékelői relációk szerint. Fogalmazhatunk úgy is, hogy *megjelennek, láthatóvá válnak a pozitív összképen belüli, esetenként eléggé erős, markáns árnyalatok*. Erre a legjobb példát a vizsgált vezetés gyengeségeinek számító kompetenciák szolgáltatják, amelyek esetében a felettesi és főleg az oldalági relációkban született adatok helyel-közzel már érdemi kritikáról tanúskodnak.

Emlékeztetve arra, hogy a skála középértéke 2,5, érdemes kiemelni, hogy pl. a *motiválás* kompetenciájának szintje oldalági értékelői relációból 2,36, az *üzletorientációé* 2,27. A kommunikációs stílusú felettes értékelői relációból 2,33, a *rugalmasság-alkalmazkodó képesség* szintje oldalági értékelői relációból 2,28, az *innovativitásé* 2,23. A *vállalkozó szellem-kockázatvállalás* esetében a felettes értékelői relációból született átlag 2,23, az oldalági adat pedig csak 1,98. Az, hogy az összes értékelő átlagadatai ezeknél jobbak, minden esetben annak köszönhető, hogy a beosztotti relációból végzett értékelés kedvezőbbnek ítélte meg a szóban forgó kompetenciákat.

A másik figyelemre méltó dolog az, hogy a kompetenciák szintjének az egyes értékelői relációkból történő megítélése olyan mértékben eltér egymástól, ami már valószínűleg nem írható a véletlen számlájára. Ezt illusztrálják a 6.1., 6.2. és 6.3. táblázatok (lásd a 42. és a 43. oldalon).

Az adatok tehát arra vallanak, hogy *(relatív) legszigorúbban az oldalági relációból értékelők minősítették az értékelendő személyeket. Hozzájuk képest kedvezőbbek a felettesi relációból történő megítélések, a legpozitívabb minősítések pedig a beosztotti relációban születtek.* A jelenséggel kapcsolatban két feltételezést tudunk megfogalmazni. Az egyik, hogy az oldalági értékelői relációkban érzékelhető kritikusság esetleg valamiféle (rejtett) rivalizálás kifejeződése lehet. A másik, hogy az értékelt személyeknek a beosztotti relációból történő kedvezőbb megítélése mögött néminemű behódolás húzódhat meg. Megjegyzendő, hogy ilyesféle tendenciákat más szervezetek felső szintű vezetésének ugyanilyen, 360 fokos eljárással történő vizsgálata során is tapasztaltunk. Mivel ennek a metodikának az alkalmazása eléggé széles körben terjed, érdemes lenne alaposabb kutatásokat végezni a különböző értékelői relációkból származó adatok belső összefüggéseinek feltárása, végső soron az eljárás érvényességének és megbízhatóságának vizsgálata céljából.

A szociometriai státus és a kompetenciaszintek összefüggései

Mint a 7. táblázat (lásd a 43. oldalon) adataiból látható, a legmagasabb és a legalacsonyabb szociometriai státusú személyek (3. ábra) kompetenciáinak átlagpont-értékei az esetek túlnyomó többségét tekintve jelentősen eltérnek egymástól.

A 24 kompetencia közül 17-ben a legmagasabb szociometriai státusúak kompetencia-átlagai szignifikáns mértékben (legalább 0,2-del) magasabbak, mint a legalacsonyabb státusúaké. (Egy kompetencia, a delegálás esetében a különbség fordított, e tekintetben tehát a legalacsonyabb szociometriai státusúak kompetenciaszintjét ítélték erősebbnek az értékelők.) A vizsgált vezetői teamre vonatkozóan megállapítható, hogy akik az informális kapcsolati hálózatban a legelfogadottabb személyek közé tartoznak, azok testesítik meg egyúttal a kompetenciák legmagasabb szintjét is.

A legmagasabb szociometriai státusúakról feltételezhető, hogy valamilyen mértékben mintaadók, vonatkoztatási személyek a többiek számára – legalább is a csoport perifériájára kerültekhez képest. Ezen az alapon a nekik tulajdonított különösen magas szintű kompetenciák arra is utalhatnak, hogy mi lenne kívánatos, követendő a vezetői team egésze számára.

A korábbi adatokból tudjuk, hogy a magas szociometriai státusúak közül is kiemelkedik az A1-gyel jelölt első számú vezető, különösen a funkció-szerep

kritériumokra kapott választások alapján. Érdemes tehát megvizsgálni, hogy az ő kompetenciáinak szintje hogyan viszonyul azokéhoz, akik (rajta kívül még négyen) a legmagasabb szociometriai státusú csoportot alkotják. Az adatokat a 8. táblázat (lásd a 44. oldalon) tartalmazza; ebben az első számú vezető kompetenciaátlagainak csökkenő sorrendjében szerepelnek az egyes kompetenciák.

Nagyon jól látható, hogy a kompetenciák java részében (a 24-ből 14 esetben) az első számú vezetőre vonatkozó értékelések átlaga húzta fel jelentős mértékben a legmagasabb szociometriai státusú (vele együtt ötfős) csoport kompetenciaszintjének átlagát. Különösen markánsan érvényesül ez az iparági szemlélet, a vállalkozó szellem – kockázatvállalás és az üzleti orientáció esetében, de az első számú vezetőnek tulajdonított magas kompetenciaszint érvényesül az operativitás, az innovativitás, az eredményorientáltság, a felelősségvállalás, a kockázat-megítélési és a fejlődő képesség terén is, ha a legmagasabb szociometriai státusúak csoportjába őt is beszámítjuk (lásd a 7. táblázat adatai).

Úgy tűnik tehát, hogy ahogyan az A1-es személyt a vezetői team informálisan is maga fölé emeli, a kompetenciák túlnyomó többségének esetében is benne látják megtestesülni a legmagasabb szintet és az ebből adódóan követendő példát.

Fel kell azonban figyelni arra, hogy a rajta kívül legmagasabb szociometriai státusú négy személyhez viszonyítva az első számú vezetőnek nem jelentéktelen fogyatékoságai is vannak. Az értékelőitől kapott átlagok ugyanis szignifikáns mértékben alacsonyabbak az említettekéhez képest a következő kompetenciák esetében:

- minőség,
- kiválóság iránti elkötelezettség
- belső ügyfél-orientáltság,
- információtovábbítás-információkezelés,
- csapatmunka.

Ebben az értékelésben mintha az a kritika fogalmazódna meg, hogy egy kétségkívül elismert szakember és üzletember a maga individuális kvalitásait a tőle elvártnál kevésbé kamatoztatja a minőségre való törekvés terén, a mennyiségi szemlélettel szemben; hogy a belső ügyfeleket (értsd: a különböző rendű és rangú munkatársait, kollégáit) nem tekinti úgy partnereinek, ahogyan azok szeretnék; hogy nem adja meg az elvárt mennyiségű információt; és egészében véve kevésbé csapatjátékos, mint ahogyan azt elvárnák tőle. Ez az értékelés pontszámainak alakulásából felsejlő kritika a

másik oldala annak a „one man show” jelenségnek, amire korábban, az első számú vezető vezérként való elfogadottsága kapcsán utaltunk.

Összefoglalás

A legfőbb módszertani tapasztalat az, hogy a szociometria és a 360 fokos értékelési eljárás együttes alkalmazása jelentősen megnöveli a vezetői teamek értékelésének megbízhatóságát. Ennek révén pedig hatékonyabbá tehetők mind a vezetői csapat összetartó erejének (csoporthéziójának) növelésére, mind pedig az egyéni szinten szükséges kompetenciák fejlesztésére irányuló törekvések. Nagymértékben növelné az értékelések objektivitását és pontosságát, ha az ilyen jellegű vizsgálatok (illetve az erre irányuló kutatások) adatainak alapján sor kerülhetne a számszerű mutatók, indexek olyasféle standardizálására, mint ami a pszichometriai tesztek esetében szokásos.

Ami a *hasznosítást* illeti, a szociometriai eljárás egyik fő eredménye a centrális helyzetben lévők (magas szociometriai státusúak) azonosítása, akik szociális elfogadottságuk révén pozitív mintaadó szerepet tölthetnek be a vezető csoporton belül. Legalább ennyire fontos eredmény azonban annak kimutatása is, hogy kik szorultak a vezetői team perifériájára, mivel az ő esetükben van leginkább szükség a fejlesztői orientáltságú beavatkozásra. Elő kell segíteni a kap-

csolati hálózatba való jobb integrációt (csapatépítés, szervezetejlesztés) és támogatni kell őket az egyes kompetenciák terén meglévő hiányosságok felszámolásban (tréning, coaching). Így válhat a szociometria és a 360 fokos értékelés együttes alkalmazása a vezetői csapat egészére, ezen belül pedig az egyes személyekre irányuló céltudatos fejlesztés hatékony eszközévé.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I.* (1992): Vállalatok életciklusai – Hogyan és miért nőnek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Rt., Budapest
- Boyatzis, R. E.* (1982): The competent manager – A model for Effective Performance; A Wiley-Interscience Publication, New York
- Buchanan, M.* (2003): Nexus, avagy kicsi a világ – A hálózatok úttörő tudománya; Typotex kiadó, Budapest
- Craig-Cooper, M. – De Backer, Ph.* (1993): The Management Audit – How to Create an Effective Management Team; Pitman Publishing, London
- Hansen, C. P. – Conrad, K.A.* (eds) (1991): A Handbook of Psychological Assessment in Business; Quorum Books, New York
- Koebelin, G.* (1997): Are you ready for 360 Spring, Suffolk University
- Mérei, F.* (1988): Közösségek rejtett hálózata – A szociometriai értelmezés, Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest
- Spencer L. M. – Spencer S. M.* (1993): Competence at Work – Models for Superior Performance; John Wiley & Sons, Inc. New York
- The 2nd International Competency Conference (1997): Competency Bibliography and Resource Guide

Táblázatok

1. táblázat

A vizsgált vezetői team belső hierarchikus megoszlása

Vezetői szintek	Jelölés az ábrákon	Személyek száma (fő)
Legfelső szint (első számú vezető)	A	1
Második szint (első számú vezető helyettesei)	B	4
Harmadik szint (önálló területek felelős vezetői I.)	C	5
Negyedik szint (önálló területek felelős vezetői II.)	D	11
Összesen		21

2. táblázat

A funkció-szerep alapú kritériumok esetében kapott választások száma és aránya szerint sorrendek

Elismert szakember			Népszerű vezető			Vállalkozó szellem		
Sorrend	Kapott választások száma	Kapott választások %	Sorrend	Kapott választások száma	Kapott választások %	Sorrend	Kapott választások száma	Kapott választások %
A1	20	34	A1	16	30	A1	19	35
C2	7	12	D5	6	11	C4	10	18
D6	5	8	B2	5	9	D6	6	11
C4	5	8	B3	5	9	B4	5	9
C1	5	8	D6	4	8	C2	4	7
D3	5	8	B4	3	6	D3	2	4
D7	2	3	D7	3	6	D1	2	4
D5	2	3	D8	3	6	D7	1	2
B2	2	3	D2	3	6	C5	1	2
C3	2	3	B1	2	4	D5	1	2
D1	2	3	C4	1	2	D9	1	2
C5	1	2	D3	1	2	B2	1	2
B3	1	2	D1	1	2	C3	1	2
B4	0	0	C2	0	0	D11	1	2
D10	0	0	D10	0	0	D10	0	0
B1	0	0	C1	0	0	C1	0	0
D8	0	0	C5	0	0	B1	0	0
D9	0	0	D9	0	0	D8	0	0
D4	0	0	D4	0	0	D4	0	0
D11	0	0	C3	0	0	B3	0	0
D2	0	0	D11	0	0	D2	0	0
Összes adott választás	59	100	Összes adott választás	53	100	Összes adott választás	55	100

3. táblázat

A vizsgált személyek szervezeti hierarchia és szociometriai státus-hierarchia szerinti kombinált gyakorisági megoszlása

Szervezeti hierarchia	Szociometriai státus-hierarchia				Összesen
	4. (legfelső) kvartilis	3. kvartilis	2. kvartilis	1. (legalsó) kvartilis	
„A” szint	1				1
„B” szint	1	1	2		4
„C” szint	1	1	2	1	5
„D” szint	2	2	3	4	11
Összesen	5	4	7	5	21

4. táblázat

Az összes értékelő által adott értékelés adatai az átlagok csökkenő sorrendjében

Kompetencia	Értékelt személyek száma	Átlag	Szórás	Relatív szórás %
Szakterületi tudás	21	3,26	0,42	13
Elkötelezettség	21	3,14	0,35	11
Külső ügyfél-orientáltság	21	3,12	0,68	22
Eredményorientáltság	21	3,04	0,40	13
Operativitás	21	2,89	0,49	17
Fejlődő képesség	21	2,87	0,32	11
Iparági szemlélet	21	2,87	0,51	18
Kockázat-megítélési képesség	21	2,87	0,51	18
Minőség, kiválóság iránti elkötelezettség	21	2,86	0,46	16
Információtovábbítás, információkezelés	21	2,85	0,51	18
Fejlesztés-támogatás	21	2,84	0,40	14
Belső ügyfél-orientáltság	21	2,77	0,69	25
Munkaszervezés	21	2,75	0,43	16
Delegálás	21	2,73	0,31	11
Hitelesség	21	2,69	0,62	23
Csapatmunka	21	2,69	0,63	23
Felelősségvállalás	21	2,68	0,43	16
Változáskezelés	21	2,67	0,36	14
Motiválás	21	2,55	0,47	18
Üzletorientáció	21	2,52	0,54	21
Kommunikációs stílus	21	2,50	0,69	28
Rugalmasság, alkalmazkodó képesség	21	2,50	0,58	23
Innovativitás	21	2,49	0,47	19
Vállalkozó szellem, kockázatvállalás	21	2,26	0,72	32

A kompetenciák szintjének megítélése az egyes értékelői relációkból (átlagértékek)

Kompetencia	Összes értékelő szerint	Felettes értékelői relációból	Oldalági értékelői relációból	Beosztott értékelői relációból
Eredményorientáltság	3,04	3,26	2,72	3,02
Vállalkozó szellem, kockázatvállalás	2,26	2,23	1,98	2,40
Minőség, kiválóság iránti elkötelezettség	2,86	3,22	2,67	2,77
Kockázat-megítélési képesség	2,87	2,62	2,68	3,06
Iparági szemlélet	2,87	2,70	2,53	3,10
Szakterületi tudás	3,26	3,32	3,06	3,27
Üzletorientáció	2,52	2,41	2,27	2,68
Felelősségvállalás	2,68	2,85	2,08	2,85
Hitelesség	2,69	3,00	2,42	2,71
Elkötelezettség	3,14	3,41	2,83	3,18
Rugalmasság, alkalmazkodó képesség	2,50	2,50	2,28	2,61
Innovativitás	2,49	2,43	2,23	2,59
Változáskezelés	2,67	2,66	2,48	2,73
Fejlődő képesség	2,87	2,86	2,54	3,01
Csapatmunka	2,69	2,93	2,50	2,69
Külső ügyfél-orientáltság	3,12	3,10	2,87	3,28
Belső ügyfél-orientáltság	2,77	2,72	2,59	2,95
Információtovábbítás, információkezelés	2,85	3,23	2,63	2,77
Kommunikációs stílus	2,50	2,33	2,50	2,61
Munkaszervezés	2,75	2,77	2,67	2,69
Operativitás	2,89	2,88	2,70	2,90
Delegálás	2,73	2,65	2,70	2,76
Motiválás	2,55	2,52	2,36	2,66
Fejlesztés-támogatás	2,84	2,93	2,60	2,90

6.1. táblázat

A felettes és az oldalági relációban adott átlagok összehasonlítása

Azoknak a kompetenciáknak a száma, amelyek esetében		
a felettes relációban magasabb átlagok születtek, mint az oldalágiban	a felettes és az oldalági relációban született átlagok különbsége elhanyagolható	az oldalági relációban magasabb átlagok születtek, mint a felettesiben
21	2	1

6.2. táblázat

A felettes és a beosztott relációban adott átlagok összehasonlítása

Azoknak a kompetenciáknak a száma, amelyek esetében		
a felettes relációban magasabb átlagok születtek, mint a beosztottiban	a felettes és a beosztotti relációban született átlagok különbsége elhanyagolható	a beosztotti relációban magasabb átlagok születtek, mint a felettesiben
6	6	12

Az oldalági és a beosztotti relációban adott átlagok összehasonlítása

Azoknak a kompetenciáknak a száma, amelyek esetében		
az oldalági relációban magasabb átlagok születtek, mint a beosztottiban	az oldalági és a beosztotti relációban született átlagok különbsége elhanyagolható	a beosztotti relációban magasabb átlagok születtek, mint az oldalágiban
0	2	22

A legmagasabb és a legalacsonyabb szociometriai státusú személyek kompetenciaszintjeinek adatai az összes értékelő szerint

	Legmagasabb szociometriai státusúak n=5	Legalacsonyabb szociometriai státusúak n=5	A kompetencia átlagok különbsége a legmagasabb és a legalacsonyabb szociometriai státusúak között
Üzletorientáció	2,82	2,23	0,59
Szakterületi tudás	3,56	2,98	0,58
Külső ügyfél-orientáltság	3,45	2,90	0,56
Vállalkozó szellem, kockázatvállalás	2,77	2,22	0,55
Operativitás	3,19	2,73	0,47
Iparági szemlélet	2,99	2,56	0,43
Fejlődő képesség	3,02	2,63	0,40
Rugalmasság, alkalmazkodó képesség	2,79	2,43	0,37
Innovativitás	2,77	2,40	0,37
Fejlesztés-támogatás	3,01	2,68	0,33
Eredményorientáltság	3,31	2,98	0,33
Felelősségvállalás	2,89	2,56	0,33
Elkötelezettség	3,29	2,97	0,32
Csapatmunka	3,00	2,69	0,31
Motiválás	2,92	2,65	0,27
Kommunikációs stílus	2,82	2,55	0,27
Kockázat-megítélési képesség	3,11	2,86	0,24
Változáskezelés	2,86	2,67	0,19
Információtovábbítás, információkezelés	2,94	2,79	0,15
Belső ügyfél-orientáltság	2,99	2,84	0,15
Munkaszervezés	2,97	2,86	0,10
Minőség, kiválóság iránti elkötelezettség	2,84	2,79	0,06
Hitelesség	2,70	2,70	0,00
Delegálás	2,65	2,84	-0,19

A legmagasabb szociometriai státusú 4 személy és az első számú vezető (A1) kompetenciaszintjeinek adatai az összes értékelő szerint

	Legmagasabb szociometriai státusúak az első számú vezető (A1) nélkül n=4	Első számú vezető (A1)	A kompetencia átlagok különbsége a legmagasabb szociometriai státusú 4 személy és az első számú vezető (A1) között
Iparági szemlélet	2,74	4,00	1,26
Vállalkozó szellem, kockázatvállalás	2,54	3,71	1,18
Üzletorientáció	2,60	3,71	1,12
Operativitás	3,03	3,86	0,83
Innovativitás	2,60	3,43	0,83
Eredményorientáltság	3,17	3,86	0,69
Felelősségvállalás	2,76	3,43	0,67
Kockázat-megítélési képesség	2,99	3,57	0,58
Fejlődő képesség	2,92	3,43	0,51
Szakterületi tudás	3,48	3,86	0,37
Rugalmasság, alkalmazkodó képesség	2,74	3,00	0,26
Delegálás	2,60	2,86	0,25
Kommunikációs stílus	2,77	3,00	0,23
Munkaszervezés	2,92	3,14	0,22
Változáskezelés	2,82	3,00	0,18
Elkötelezettség	3,25	3,43	0,17
Fejlesztés-támogatás	2,98	3,14	0,17
Hitelesség	2,69	2,71	0,02
Külső ügyfél-orientáltság	3,46	3,43	-0,03
Motiválás	2,94	2,86	-0,08
Minőség, kiválóság iránti elkötelezettség	2,91	2,57	-0,34
Belső ügyfél-orientáltság	3,07	2,67	-0,40
Információtovábbítás, információkezelés	3,03	2,57	-0,46
Csapatmunka	3,10	2,57	-0,53