

TAKÁCS Sándor

# A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI GYAKORLAT KAPCSOLATA

I. rész

A szerző dolgozatában a szervezeti kultúra és a teljesítményértékelés összefüggéseivel és problémáival foglalkozik. A teljesítményértékelés gyakorlata gyakran ütközik a szervezet vagy annak egy csoportjának értékeivel, érdekeivel. A témához kapcsolódó szakirodalom áttekintése után azt a hipotézist vizsgálja, hogy a teljesítménymenedzsment tényleges gyakorlata a szervezeti kultúrától függően vagy a fejlesztői, vagy az ösztönzői mintához közelít-e.

Egy-egy új teljesítményértékelési rendszer bevezetésekor gyakran felvetődik a középszintű vezetés részéről az az igény, hogy ha a felső vezetés (vagy a tulajdonos) valóban azt szeretné, hogy működjön az új rendszer, akkor vonjanak be teljesítményelvű ösztönzésre fordítható többletforrásokat. A nehezen kétségbe vonható érvrendszer a következő: csak jelentős ösztönzőkkel érhető el áttörés a teljesítmény szokásos szintjében, hiszen csak a szokványosnál nagyobb mértékű jutalmak esetén éri meg a vezetőknek felvállalni a differenciálással járó konfliktusokat. Ilyenkor a megjutalmazott csoporttag magatartása pozitívabb színben tűnethető fel a többi csoporttag előtt, azok nem kezdik el „büntetni”; hiszen az eredeti várakozásokhoz képest senki sem „veszített”. A példa azonban lehet, hogy másokat is komolyabb erőfeszítésekre fog ösztönözni.

Néha azonban még ez sem feltétlenül jelent megoldást. Ahol nagyon erős az együttműködési kényszer és a csoportban erős közösségi értékrend alakult ki, ott a vezető maximum addig mehet el a differenciálásban, hogy kialakítja a jutalmazás időbeli sorrendjét. Azaz ha valaki egyszer jutalmat kap, például egy kiemelkedő fizetésemelés formájában, akkor jó pár évig kell várnia arra, hogy ismét komolyabb anyagi elismerésben részesülhessen. Ilyen csoportnormák mellett a vezetőnek más eszközökhöz kell folyamodnia, ha növelni szeretné csoportja teljesítményét.

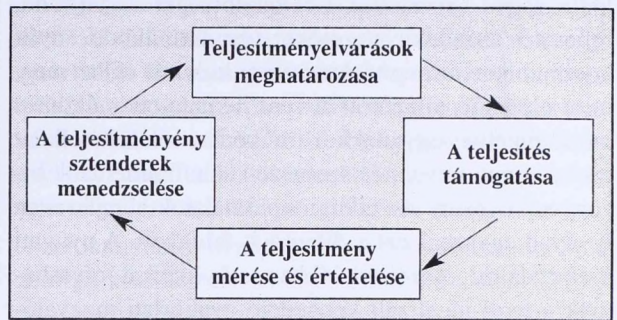
Korábbi teljesítményértékeléssel kapcsolatos írásom (Takács, 2001) az értékelés résztvevőinek céljával foglalkozott. A bemutatott nyolc szervezetre kiterjedő kutatás az értékeléssel kapcsolatos célok vizsgálatán túl rákérdezett a teljesítményértékelési beszélgetés során észlelt magatartás jellemzőire, továbbá az értékeléssel kapcsolatos alkalmazotti elégedettség különböző összetevőinek alakulására is. A kérdőív másik része a szervezeti kultúra dimenzióit vizsgálta.

A bemutatott kognitív modell szerint a teljesítményértékelés egy kommunikációs és társas folyamat, melyben a csoportdinamikai jellemzők és a szervezeti kultúra alapvető fontosságú szerepet játszanak. A teljesítményértékelési rendszer célkitűzései gyakran ütköznek a szervezet egyes csoportjai vagy az egész kultúra értékeivel, az értékelés során használt módszerek és technikák pedig gyakran – nyíltan vagy burkoltan – olyan feltételek meglétére épülnek, illetve olyan feltételekkel élnek, amelyek ellentétesek lehetnek egy-egy szervezet kultúrájának mélyrétegeit jelentő alapvető előfeltevésekkel.

A motiváció két folyamatelméleti modellje, a megerősítés-elmélet és a méltányosság-elmélet alapján kétféle motivációs stratégia képzelhető el, melyeket fejlesztő, illetve ösztönző értékelésnek nevezünk. Az eddig bemutatásra került eredményekből kiderült, hogy az értékeléssel kapcsolatos elvárások szintjén



A teljesítménymenedzsment mint tanulási folyamat



mindkét motivációs stratégia egyformán fontos a vezetőknél és beosztottjaiknak egyaránt. A fenti, a vezetőtől egymással ellentétes magatartásformákat megkövetelő célok egyidejű kielégítése tehát lényeges gyakorlati dilemmának számít. Korábbi cikkem végén arra vállalkoztam, hogy a rendelkezésemre álló empirikus adatok alapján megvizsgálom a szervezeti kultúra szerepét az értékelési magatartásminták alakulásában.

A fenti kutatásba bevont szervezetek értékelési rendszereiben közös elem volt, hogy bevezetésük során a teljesítménymenedzsment-rendszerekre jellemző célokat fogalmaztak meg. Ennek lényege, hogy a fejlesztő és az ösztönző magatartásminták elvileg egyidejűleg, párhuzamosan működnek. A kognitív modell alapján azt a hipotézist állítottam fel, hogy a vizsgálatba bevont cégeknél a bevezetést követő időszak során a teljesítménymenedzsment tényleges gyakorlata a szervezeti kultúrától függően vagy a fejlesztői, vagy az ösztönzői mintához fog közelíteni. Mielőtt azonban a fenti hipotézis vizsgálatához látnék, röviden összefoglalom a teljesítménymenedzsment és a szervezeti kultúra témánk szempontjából releváns szakirodalmát, illetve a kettő kapcsolatáról szóló nyugati kutatásokat.

### A teljesítménymenedzsment-rendszer meghatározása és kritikái

A teljesítménymenedzsment-rendszerek legfontosabb megkülönböztető jegyeit Armstrong és Baron (1998) az alábbiakban foglalják össze:

- Rendszeresen új egyéni és szervezeti egység szintű célkitűzéseket határoznak meg, amelyeket a szervezet egészére megfogalmazott célkitűzésekből vezetnek le.
- Minden alkalmazott számára közvetítik a kitűzött célokat.
- A célkitűzések vagy fejlődési célok mérhetőek.
- A rendszer formális értékelő megbeszéléseket foglal magában, amelyeken felméri a célok irányába történő fejlődést.
- Az értékelés magában foglalja a fejlesztési és képzési igények beazonosítását és a jutalmazást.
- A felső vezetők esetében a fizetésük egy részét az egyéni és szervezeti szintű teljesítményhez kapcsolják.
- Magát az értékelési folyamatot is értékeli és szükség esetén módosítják.

A teljesítménymenedzsment egy folyamatos tanulási kört foglal magába, melynek elemeit az 1. ábra mutatja be.

A teljesítménymenedzsment-rendszer arra törekszik, hogy a szervezet tagjai közös értelmezést alakítsanak ki az elérendő célokra vonatkozóan, továbbá mind az egyéneket, mind pedig a szervezetet képessé tegyék a célok elérésére azáltal, hogy megadják a célok megvalósításához szükséges támogatást. A rendszer tulajdonképpen két alapvető feltevésen nyugszik:

1. Ha az emberek tudják és értik, hogy mit várnak el tőlük, továbbá részt vettek ezeknek a céloknak a kialakításában, akkor minden tőlük telhetően megtesznek a célok elérése érdekében.
2. A célok elérése az egyének és csoportok által elért képességektől, a vezető támogatásától és a szervezeti folyamatok, erőforrások és rendszerek minőségétől függ.

A teljesítménymenedzsment legfontosabb céljait Armstrong és Baron (1998) alapján az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- a szervezeti teljesítmény folyamatos fejlesztése,
- szervezeti változások indukálása egy teljesítményorientáltabb szervezeti kultúra megteremtése irányába,
- az alkalmazotti motiváció és elkötelezettség növelése,
- az egyéni képességek kiteljesedésének lehetővé tétele, ezáltal a munkából fakadó elégedettség növelése mind az egyén, mind pedig a szervezet számára,
- a csoportműködés fejlesztése és a csoportteljesítmény javítása,
- nyílt és konstruktív kapcsolat kialakítása folyamatos dialógus keretében az alkalmazottak és vezetők között,
- lehetőség nyújtása az egyéneknek arra, hogy a munkájukkal kapcsolatos elvárásait és jövőbeli terveiket kifejezhessék.



A fenti célokból láthatjuk, hogy a teljesítmény-menedzsment érett, felelősséget vállalni képes és fejlődni vágyó beosztottakat és felelősséget átadni tudó, fejlesztő szándékú vezetőket, együttműködő, nyílt kommunikációra építő szervezeti kultúrát céloz meg, mint elérendő állapotot. A fent bemutatott működési mechanizmus ugyanakkor működési előfeltételként tekint a fenti egyéni és szervezeti szintű jellemzők bizonyos szintjére. Az eddigi tapasztalatok alapján nem is olyan egyszerű ezt a dilemmát feloldani. A nyugati szakirodalmi összefoglalókban sok kritikát olvashatunk a fenti idealizált koncepció gyakorlati megvalósulásairól.

A kritikák egy része nem kérdőjelezi meg magának az értékelésnek a létjogosultságát, a problémát az értékelési magatartás hiányosságaira vezeti vissza. Furnham (1996) szerint a problémák arra vezethetők vissza, hogy a vezetők:

- idegenkednek attól a helyzettől, hogy negatív/javító szándékú visszacsatolást adjanak,
- általában nem kapnak megfelelő felkészítést és képzést,
- azzal érvelnek, hogy a napi munkájuk során e nélkül is rendszeresen adnak visszacsatolást,
- a szervezet felső vezetése sem veszi komolyan a folyamatot.

A kritikák másik része a teljesítményértékelés alapjaihoz és előfeltevéseihez nyúl vissza. Barlow (1989) szerint az értékelés látens funkciója éppen a hatalmi viszonyok fenntartása, bár a retorika szintjén ennek az ellenkezőjét állítja magáról. Bowles és Coates (1993) petrolkémiai iparágban végzett felmérései megerősítették, hogy az értékelés a vezetők számára továbbra is egy bürokratikus rituálénak bizonyult, a rendszer „pozitív hozzáállást várt a résztvevőktől, de csak a korábbi kényszerítő, hatalmi viszonyokat tükrözte vissza”. Townley (1993) szintén erre az aspektusra helyezi a hangsúlyt, amennyiben szerinte a teljesítményértékelés „felerősíti a hatalmi viszonyokat és a függőséget”, illetve „a hierarchiát kombinálja az egyirányú megfigyeléssel. A folyamatos felügyeletben a vezetés ellenőrző (monitoring) szerepe jut kifejezésre”.

Carlton és Sloman (1992) kereskedelmi bankoknál végzett felmérése alapján arra a következtetésre jutnak, hogy az értékelésnek a fizetési döntéssel való kapcsolata jelenti a legfőbb problémát. A vizsgálatban szereplő vezetők általában jelentős ambivalenciát mutattak ebben a kérdésben: Ha a két döntés nem volt összekapcsolva, az azt jelentette számukra, hogy az

értékelésnek gyakorlatilag „nincs tétje”, ezért sem ők, sem beosztottjaik nem vették azt komolyan. Ha viszont összekapcsolták, az általában azt eredményezte, hogy felfelé torzítottak (inflálódtak) az értékelések. A vizsgált szervezeteknél az az értékelési gyakorlat alakult ki, hogy a vezetők először saját szempontjaik alapján előre eldöntötték, hogy milyen számszerű értékelést fognak adni, majd ha ezt a rendszer megkövetelte, „kitaláltak néhány érvet ennek alátámasztására”.

Newton és Findlay (1996) szerint a problémát az ún. „neo-Human Relations” szerzők (mint például Herzberg vagy McGregor) által javallott egységes receptek okozzák, mivel az általuk vallott humanisztikus értékek jegyében létrehozott teljesítményértékelési rendszerek érzéketlenek a szervezeti kontextusra és a résztvevők lehetséges céljaira. A kritika szerint emiatt adódhatnak olyan helyzetek, ahol mind az értékelők, mind pedig az értékeltek elutasítják a rendszert.

Grint (1993) tanulmánya kevés kivételtől eltekintve szintén általános elégedetlenségről számol be, melynek fő oka, hogy a „munkavégzés társas közege helyett az értékelés során egyén-egyen közötti interakciókról van szó, tehát az értékelés további látens célja, hogy csökkentse a munka kollektív természetéből fakadó tényezők hatását, és végső soron hozzájáruljon a munkaviszony individualizálásához”. További kritikai elemként említi még:

- a szubjektív összetevők szerepét,
- azt a tényt, hogy a jutalmak egyetlen személy (a munkahelyi felettes) kezében vannak, és
- az értékelt változók komplexitását.

Ez utóbbi tényezőhöz kapcsolódóan a már idézett Bowles és Coates (1993) a vezetők értékelésével kapcsolatban azt említik fő problémaként, hogy általában csak a pénzügyi eredmények alapján ítélik meg a teljesítményüket, pedig erre nagyon sok rajtuk kívül álló tényező is hatással van. Ez a rendszerszemléletű kritika jelenti azt a pontot, ahol a TQM (Total Quality Management, magyarul: Teljeskörű Minőségbiztosítás) filozófiáját vallók (elsősorban legismertebb képviselőjük Deming) általában támadnak. Deming híressé vált 14 pontjából a 12. pontban az éves teljesítményértékelés eltörlését követeli, máshol a teljesítményértékelést mint a vezetés egyik „halálos bűnént” említi. Ennek a szemléletnek a legfontosabb feltevései az alábbiakban foglalhatók össze:

- a teljesítménybeli különbségeket a rendszerek okozzák,
- az egyéni célkitűzések rontják az ügyfélorientált csapatmunkát,



- a „puha” (magatartási jellegű) célokat újra lehet tárgyalni,
- a formális értékelés leszoktatja a vezetőket a beosztottak folyamatos támogatásáról.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a teljesítményértékeléssel kapcsolatos kritikák vagy arra vezetnek vissza a problémákat, hogy hiányoznak a rendszer működtetéséhez szükséges vezetői készségek, vagy pedig az érintettek részéről hiányzik a megfelelő hozzáállás. Az attitűdökre irányuló magyarázatok mögött általában két eltérő magyarázat áll. Az egyik szerint az érintettek úgy érzik, hogy a rendszer nem az ő céljait tükrözi, tehát a bevezetés során valószínűleg nem kaptak megfelelő befolyásolási lehetőséget. A másik magyarázat arra vezeti vissza az elégedetlenséget, hogy valamilyen szervezeti vagy iparági kulturális előfeltevéssel, vagy normával kerültek összeütközésbe a teljesítményértékelési rendszer elemei.

Általában az értékelési rendszerek bevezetése és működtetése nem korlátozódik egyszeri alkalmakra, hanem egy hosszabb folyamat eredménye. Ezt fejezi ki a teljesítmény „menedzsment” kifejezés is, utalva arra, hogy egy folyamatos vezetői tevékenységről van szó, a rendszer folyamatosan idomul hozzá, a szervezet különböző érintettjeinek céljaihoz, és ezáltal kerül elfogadásra. A teljesítménymenedzsment számára tehát a szervezeti kultúra jelöli ki azokat a kereteket, amelyek között az értékelés zajlik, de a rendszernek hosszú távon ezeknek a kereteknek a folyamatos alakítása is célját képezi.

Ha azt a kérdést szeretnénk megvizsgálni, hogy mi várható egy-egy ilyen rendszer bevezetésekor, milyen célokat tűzhetünk ki az induláskor és milyen nehézségekre érdemes felkészülnünk, akkor a szervezeti kultúra tanulmányozásából érdemes kiindulnunk. Az előző részben bemutatuk, hogy az értékelési rendszer megoldásai különféle feltevésekre építenek és önmagukban sem érték-semlegesek, a különféle megoldások előnyben részesíthetnek bizonyos célokat más célok rovására. A szervezeti kultúrával foglalkozó szakirodalom áttekintésének fő célja az, hogy megvizsgáljuk, milyen szerepe van a teljesítményértékelési rendszer bevezetésekor a szervezeti kultúrának.

### A szervezeti kultúra meghatározása

A fentiekben bemutatott kérdések vizsgálatához a Martin (1993) által bemutatott hármasszervezeti kultúra tipológia<sup>1</sup> integrációs megközelítését tekintem

irányadónak. Az ebbe a megközelítésbe sorolható kutatásoknak és modelleknek közös jellemzőjük, hogy a szervezeti kultúra integratív (összetartó) funkcióját emelik ki. A kultúra ebben a megközelítésben a szervezeten belüli konzisztencia forrása, amely megalapozza az egész szervezetre kiterjedő konszenzust a szervezet belső jellemzőinek és külső környezetének értelmezésében, ezáltal a közös megértés, az azonosulás, az egyértelmű és kiszámítható cselekvés elősegítője.

Az integrációs nézőpont követői szerint az ún. erős kultúrák kívánatosak, amely kultúrákra a konzisztencia, a szervezetet átfogó konszenzus és egyértelműség jellemző. Klasszikus példái ennek Peters és Watermann (1982) vagy Deal és Kennedy (1983) sikeres vállalatokat bemutató bestsellerei. A konzisztencia nézeteik szerint abban nyilvánul meg, hogy a vallott értékek egybecsengenek a formális eljárásokkal, azok pedig konzisztensek az informális normákkal. A kultúra különböző megjelenési formái egymást kölcsönösen megerősítve hozzák létre a szervezetet átfogó konszenzust, ami az erős kultúra integrációs hatását biztosítja.

Példaképpen tekintsünk át néhány ebbe a megközelítésbe sorolható kultúra definíciót: Schwartz és Davis (1981) szerint a „szervezeti kultúra különböző meggyőződéseknek és várakozásoknak a mintázata, melyeket a szervezeti tagok közösen vallanak. Ezek a meggyőződések és várakozások normákat hoznak létre, amelyek erőteljes befolyást gyakorolnak a szervezeti tagok magatartására”. Louis (1981) definíciójában a „kultúra emberek egy meghatározott csoportja által közösen használt értelmezések (understandings) és jelentések (meanings) rendszere. A jelentések nagyrészt *hallgatólagos vagy személyes* (tacit) természetűek, a csoport tagjai számára relevánsak és a csoportot más csoportoktól *megkülönböztetik*.” Sathe (1985) szintén a „közösség tagjai által osztott, lényeges (gyakran ki sem mondott) értelmezésekre” helyezi a hangsúlyt. Siehl és Martin (1984) felfogásában a kultúra „ragasztó, amely összetartja a szervezeteket a közös jelentésmintázatokon (patterns of meaning) keresztül.”

Az integratív megközelítésen belül talán a legszélesebb körben elfogadott Edgar Schein (1985) definíciója. Schein a szervezeti kultúrát „alapvető feltevések rendszereként” határozza meg, „amelyeket egy adott csoport talál ki, fedez fel vagy fejleszt ki a külső adaptáció és a belső integráció problémáinak megoldása során. Azokat az alapvető feltevéseket, amelyek elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek fogadják el őket, a szervezetbe újonnan belépő tagoknak el kell



sajátítaniuk, mint a szóban forgó problémákkal kapcsolatosan egyedül helyes észlelési, gondolkodási és érzelmi mintázatokat.” Ez a felfogás tehát a kultúra kialakulását egy kollektív tapasztalati tanulási folyamat végeredményének tekinti.

Schein szerint a kultúra előfeltevései jelentik a szervezeti kultúra legmélyebb szintjét. Hatásuk azért tekinthető meghatározónak, mert sikeres működés után kikerülnek a tudatos figyelem látóköréből, megkérdőjelezhetetlenekké, maguktól értetődőekké válnak. Ezeket az előfeltevéseket a kultúra következő szintjén a már kifejezésre juttatott, artikulált elemek: az értékek, normák és erkölcsi/etikai szabályok stabilizálják és támogatják. Végül a kultúra legfelső szintjét a látható és megfigyelhető kulturális képződmények és szimbólumok (artefacts) képezik: ide sorolható a szervezeti tagok viselkedése, a rítusok és rituálék, a szervezetre jellemző sajátos nyelv és zsargon, az öltözködés, a szervezet fizikai megjelenése (például az irodák, üzemek, közös helyiségek, parkolóhelyek) és logója stb.

Schein a kultúra középső szintjét képező értékeknek kritikus szerepet tulajdonít. A szervezeti értékrend alapján ugyanis előre jelezhetjük a szervezeti tagok magatartását, ha az értékek előzetes kollektív tanuláson alapulnak. Schein maga hívja fel a figyelmet arra, hogy ha ez nem teljesül, akkor Argyris és Schön (1978) fogalmával élve csak kinyilvánított értékekről (espoused values) beszélhetünk, amelyek ugyan előre jelzik azt, amit az emberek arról *mondanak*, hogy hogyan cselekednének egy adott szituációban, de nem alkalmasak arra, hogy előrejelezzék a tényleges viselkedésüket. Ha a kinyilvánított értékek nem esnek egybe a mélyebben fekvő feltevésekkel, amelyek a magatartást valójában meghatározzák, akkor vagy racionalizációval, vagy pedig a jövőre vonatkozó aspirációkkal, a kívánatos helyzetre vonatkozó elképzelésekkel van dolgunk. (Schein, 1984)

Argyris és Schön (1978) szerint különbséget tehetünk azok között az értékek és meggyőződések között, amelyeket egy szervezet kinyilvánít és azok között, amelyeket az alkalmazottak (implicit módon) nap mint nap használnak a cselekedeteik meghatározására. Ezt a különbséget a „vallott” (espoused theory) és „követett” elméletek (theories-in-use) kategóriákkal írják le. Gondolatuk lényege, hogy a szervezetek formális dokumentumai (a nyilvánosságnak szánt anyagok, éves jelentések vagy a vállalati belső kiadványok, szervezeti ábrák, munkaköri leírások és politikák) vagy akár a felsővezetők nyilvános felszólalásai a

szervezetnek egy sajátos oldalát mutatják be. Ez a kép a szervezet működésének idealizált, normatív víziója, amilyennek a szervezetnek „lennie kellene”. A teljesítménymenedzsment filozófiája, értékrendje is ilyen kinyilvánított elméletnek tekinthető.

Ezzel szemben a szervezet *követett elméletei* a gyakorlatban megnyilvánuló, hétköznapi kultúrát jelentik, úgy, ahogyan azt az alkalmazottak tapasztalják. Ennek természetesen némileg különböző egyéni „olvasatai” lehetnek, melyek folyamatosan alakulnak, soha sem egyeznek meg teljesen, de összességükben mégis kiadják a szervezetre jellemző viselkedést magyarázó elméletet, amelyet azonosíthatunk Schein alapvető feltevéseivel. „Ahhoz, hogy valóban megérthessük a kultúrát ... le kell ásnunk azokhoz a mélyen fekvő feltevésekhez, amelyek általában nem tudatosulnak, de valójában ezek határozzák meg azt, hogy a szervezeti tagok hogyan észlelik, értelmezik a valóságot és érzelmileg hogyan viszonyulnak hozzá.” (Schein, 1984. 3.o.) Argyris és Schön (1978, 15.o.) ezeknek az előfeltevéseknek a rendszerét a szervezet szintjén instrumentális cselekvés-elméletnek is nevezik. Ezek tartalmazzák mindazokat a normákat, stratégiákat és előfeltevéseket, amelyek többek között meghatározzák:

- a kommunikáció és ellenőrzés mintázatait,
- az erőforrások célokhoz történő hozzárendelésének módját,
- a szervezet önfenntartó mechanizmusait,
- az egyéni teljesítmény jutalmazásának vagy büntetésének formáit,
- a karrierutakat és a rajtuk történő előrehaladás módját,
- az újonnan belépők szocializációját stb.

A fenti problémák minden szervezetben jelen vannak, a szervezetet alkotó egyéneknek tehát minden esetben valamilyen megoldást kell találniuk ezek kezelésére. A szervezeti célelés fokát alapvetően meghatározó egyéni teljesítmények vezető általi elismerése, motiválása és fejlesztése a napi gyakorlat részeként tulajdonképpen a követett elmélet igen lényeges összetevőjét képezi.

A szervezet kinyilvánított és követett értékrendje között olykor jelentős különbségek lehetnek, bár ez nem törvényszerű. Annak felismerése, hogy ez a kétféle kultúra gyakran párhuzamosan létezik a szervezetekben, segít annak a megértésében, hogy miért van annyi működési zavar és ellentmondás azok életében. Érdekes módon nagyon sokan hajlandóak tolerálni



azoknak a szervezeteknek a kultúrájában meglévő inkonzisztenciákat, ahol nap mint nap dolgoznak. Ennek az egyik lehetséges magyarázata, hogy az emberek mentálisan összemossák az ideákat és a tényleges valóságot (vagy saját valódi érzéseiket), azaz a tudatosság szintjén nem tesznek különbséget a kettő között, vagy nem is észlelik a szervezet belső konfliktusait. Más magyarázatok szerint a szervezeti tagok felismerhetik az eltéréseket, de ezeket a szervezettel kötött pszichológiai szerződésük részeként interpretálják (Brown, 1995). Argyris és Schön (1978) ezt a jelenséget a szervezet saját környezetéhez történő alkalmazkodási folyamatait (a szervezeti tanulást) gátló egyik legfontosabb oknak tekintik.

### A GLOBE szervezeti kultúra definíciója és a vizsgálati dimenziók bemutatása

A szervezeti kultúra mérésére a GLOBE kultúra definíciójának a szervezeti kultúra mérésére használt dimenzióit használom. A GLOBE a kultúrát kétféle definícióval<sup>2</sup> határozza meg (House, Wright és Aditya, 1997), melyeket normatívnak, illetve tapasztalatinak nevez. Ezek a definíciók párhuzamba állíthatók a szervezet kinyilvánított, illetve követett cselekvési elméleteinek koncepcióival, a „vallott” vagy „követett értékekkel” is.

„A normatív definíció szerint kultúra alatt:

- egy elkülöníthető normatív rendszert értünk,
- amely egy közösség tagjai által közösen osztott pszichológiai jellemzők mintázataiból áll,
- melyek kényszerítő erejű közös érzelmi, attitűdbeli és magatartási orientációkat hoznak létre,
- amelyeket generációkon keresztül átörökítenek, és
- amelyek megkülönböztetik a közösséget más közösségektől.”

Azaz, amennyiben a közösség tagjai közösen valának bizonyos alapfeltevéseket, értékeket, interpretációs sémákat és motívumokat, akkor azok közös kulturális normákat, viselkedési előírásokat és elvárásokat hoznak létre a kultúra tagjaiban. Ez a definíció tehát inkább a vallott értékeknek feleltethető meg.

A tapasztalati definíció szerint a kultúra

- egy közösség tagjainak elkülöníthető környezete,
- amelyekről a közösség tagjai közös értelmezésekkel és ezekre vonatkozó értékekkel rendelkeznek,
- ezek kényszerítő erejű közös érzelmi, attitűdbeli és magatartási orientációkat hoznak létre,

- amelyeket generációkon keresztül átörökítenek, és
- amelyek megkülönböztetik a közösséget más közösségektől.”

A tapasztalati (vagy leíró) definíció környezeti változóit a társadalmi kultúra esetében a társadalom alrendszeri (pl. gazdasági, politikai és jogrendszer stb.) a szervezeti kultúra esetében pedig a szervezet külső és belső környezetének jellemzői (pl. piac, technológia, illetve vezetési stílus, hatalmi viszonyok, a teljesítmény értékelésének módja, a tervezési és kontrolling rendszer stb.) alkotják. Ennek megfelelően a tapasztalati definíció pszichológiai összetevői (az értékek, normák, attitűdök stb.) a külső változók következményei, nem pedig a kultúra definiáló változói, mint a normatív definíció esetében. Értelmezésem szerint a tapasztalati definíció a követett értékekkel állítható párhuzamba.

A szervezeti kultúra operacionalizált (mérési) koncepciója az érték-hiedelem elméletekre (Hofstede, 1980; Kluckhohn-Strodbeck, 1961; Triandis, 1995) és az implicit motivációs elméletre (McClelland, 1961) épül. A GLOBE cikkünkben bemutatott dimenziói (melyek szervezeti és nemzeti kultúrára egyaránt érvényesek) a következők:

*Teljesítményorientáció:* annak mértékét tükrözi, hogy a kultúra tagjai mennyire keresik az olyan helyzeteket, amelyek a külsődleges motivációkkal szemben a sikeres teljesítmény kínálta elégedettséggel kecsegtetnek, mennyire domináns a kiválóság, kemény munkára, kiszámított kockázatra, előre tervezésre, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra épülő motiváció.

*Jövőorientáció:* annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló befektetéseket, illetve késlelteti a felhalmozott javak felhasználását a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalmak érdekében, szemben a spontaneitással, illetve a múlt felé forduló megőrző gondolkodásmódjával.

*Hatalmi távolság:* annak mértéke, hogy az adott kultúra kevesebb hatalommal bíró tagjai mennyire számítanak arra, hogy a hatalom egyenlőtlenül oszlik el munkavégzés alapvető terepül szolgáló szervezetekben és más intézményekben (családban, iskolában, közösségekben), és mennyire fogadják el ezt a helyzetet.

*Bizonytalanságkerülés:* annak mértéke, hogy a kultúra tagjai mennyire érznek fenyegetettséget bizonytalan vagy ismeretlen helyzetben. Ez az érzés az átélt



stressz szintjében és az előre jelezhetőség (írott, íratlan szabályok) iránti igény formájában jelenik meg.

*Individualizmus-kollektívizmus:* annak a mértéke, hogy a társadalom és annak szervezetei mennyire bátorítják és jutalmaznak az egyéni cselekvést és hozzájárulást a közös cselekvéssel és hozzájárulással szemben. Megmutatja, hogy az egyén milyen viszonyban áll a társadalom többi tagjával, mennyire integrálódik a szűkebb vagy tágabb közösségbe.

*Nemi egyenjogúság:* annak mértéke, hogy a kultúra mennyire erősíti vagy tompítja a nemekhez kapcsolódó szerepek közötti különbséget, munkamegosztást. A nagyobb nemek közötti egyenjogúsággal jellemezhető kultúrákban gyakoribb, s egyben elfogadottabb a hagyományosan férfias és nőies szerepek nemek közötti átjárhatósága.

*Asszertivitás:* a nemeknek – pontosabban a nyugati kultúrkör szerint a férfiaknak – tulajdonított értékek és jellegzetes magatartásformák szerepére kérdez rá a kultúrákban. A férfias kultúrákban előnyben részesítik a teljesítményt, a hősiességet, a rámenősséget, az anyagi sikert. A nőies kultúrák „lágyabbak”, támogatóbbak.

*Humánorientáció:* annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait arra, hogy méltányosak, önzetlenek, előzékenyek, nagylelkűek és kedvesek legyenek másokhoz. Azt tükrözi, hogy az emberek mennyire pozitív beállítottságúak és tisztelettel fordulnak egymás felé.

*A Triandis-féle kollektívizmus:* az egyén és csoport kölcsönös meghatározottságának mértéke, a személyes és közösségi célok kapcsolatának szorossága, a személyes elkötelezettség és a szervezet/társadalom eredményeiért érzett büszkeség. Az egyén szervezethez/családhoz való lojalitása és a társas kapcsolatok fontossága (másképpen *Lojalitás/elkötelezettség*).

### A magyar szervezeti kultúra: a GLOBE adatbázis eddigi elemzési eredményei

A GLOBE kutatás magyar vonatkozású eredményeit a korábbi években számos publikáció és konferenciaelőadás formájában ismertették (Bakacsi és Takács, 1997<sup>3</sup>; Mármarosi és Takács, 1998; Bakacsi és Takács, 1998), így csak a szervezeti kultúra szempontjából releváns megállapításokra térek ki röviden.

Az adatok kilenc szektorban – élelmiszeripar, pénzügyi szolgáltatások, telekommunikáció, információ-

technológia, energiaipar, gépgyártás, HR tanácsadás, könyvkiadás és gyógyszeripar – tevékenykedő 31 vállalat középvezetőitől (vállalatonként 7–50 fő közötti létszámtól) származnak. Az adatgyűjtés 1995 óta folyamatos. (1. táblázat)

1. táblázat

#### A szervezeti kultúra (tapasztalati definíció) leíró statisztikái az 1995–97 közötti felmérések adataira

Kultúra dimenziók	Átlag	Szórás	Min.	Max.	N
Teljesítményorientáció 1: alacsony 7: magas	4.33	0.81	2.82	5.88	17
Agresszivitás 1: férfias 7: nőies	3.86	0.53	2.5	4.72	17
Nemi szerepek differenciáltsága 1: jelentős 7: csekély	3.55	0.51	2.78	4.49	17
Jövőorientáció 1: rövid táv 7: hosszú táv	4.37	0.88	2.89	5.8	17
Humánorientáció 1: alacsony 7: magas	4.02	0.55	3.06	4.82	17
Individualizmus/ kollektívizmus 1: individualizmus 7: kollektívizmus	4.00	0.61	3.08	5.33	17
Hatalmi távolság 1: alacsony 7: magas	4.13	0.77	3.00	6.00	17
Triandis féle kollektívizmus 1: alacsony 7: magas	4.31	0.65	3.18	5.12	17
Bizonytalanság-kerülés 1: alacsony 7: magas	3.73	0.69	2.67	5.35	17

Az 1995 és 1998 között felvett adatokon a szervezeti kultúra dimenziók mentén az alábbi tendenciák bontakoztak ki. A kívánatos értékekre vonatkozó szórárs jelentősen kisebb, mint a leíró dimenziók mentén, ami a magyar középvezetők többsége által ideálisnak tartott szervezeti kultúra kép létezését erősíti meg. Ebből következően egy-egy szervezet esetében a jelenleg észlelt és a kívánatosnak tartott helyzetkép közötti eltérés alapvetően az adott szervezetnek a tapasztalati kultúradimenziók mentén ettől az ideális helyzettől való távolságát jellemezte. A különbségváltozók alapján végzett klaszteranalízis szintén alátámasztotta ezt a hipotézist, hiszen egyes szervezetek esetében a leíró és normatív dimenziók közötti különbségek elhanyagolhatók, és ezen szervezetek kulturális jellemzői a leíró dimenziók mentén igen közel állnak a normatív értékek átlagához. (2. táblázat)

Ennek az ideálisnak tekintett szervezeti kultúrának a legjellegzetesebb vonásai közé tartozik a magas



2. táblázat

A szervezeti kultúra (normatív definíció) leíró statisztikái az 1995–97 közötti felmérések adataira

Kultúra dimenziók	Átlag	Szórás	Min.	Max.	N
Teljesítményorientáció 1: alacsony 7: magas	6.13	0.25	5.78	6.56	17
Agresszivitás 1: férfias 7: nőies	4.35	0.31	3.75	4.83	17
Nemi szerepek differenciáltsága 1: jelentős 7: csekély	4.22	0.25	3.57	4.63	17
Jövőorientáció 1: rövid táv 7: hosszú táv	5.70	0.29	5.19	6.19	17
Humánorientáció 1: alacsony 7: magas	4.71	0.32	4.17	5.17	17
Individualizmus/ kollektívizmus 1: individualizmus 7: kollektívizmus	5.10	0.20	4.66	5.45	17
Hatalmi távolság 1: alacsony 7: magas	3.62	0.36	2.70	4.40	17
Triandis féle kollektívizmus 1: alacsony 7: magas	5.44	0.27	5.00	5.80	17
Bizonytalanság-kerülés 1: alacsony 7: magas	4.74	0.46	4.19	5.67	17

teljesítményorientáció és elkötelezettség, az egyenjogú nemi szerepek, az együttműködő és humanisztikus értékrend, a kollektív értékek, az alacsony hatalmi távolság és hosszú távú időorientáció. Ennek a típusnak mint a valóságban is megfigyelhető szervezeti kultúrának a létezését erősíti meg, hogy a válaszadók néhány jól körülhatárolható szervezetből kerültek ki, azaz nem egyéni jellemzők magyarázzák az eredményeket. (Bakacsi és Takács, 1997/a)

A mintában szereplő vállalatok többségénél – a fenti típusal ellentétben – általában jelentős eltérések voltak megfigyelhetőek a leíró és normatív értékrend között<sup>4</sup>.

1. A legmarkánsabb különbség a teljesítményorientáció tekintetében mutatkozott, a leíró dimenzió értékével szemben a normatív érték közel két skálafokozattal (különbség: 1,8) magasabb<sup>5</sup>. Ez az eredmény önmagában ráirányíthatja figyelmünket a magyarországi szervezetek teljesítményértékelési gyakorlatára: a normatív érték olyan munkakultúrát tükröz, amelyet a jobb teljesítményre törekvés, a kiválóság és az erre irányuló folyamatos belső készítés jellemez. Ez az értékrend azonban a gyakorlatban csorbát szenved és állandó frusztráció forrása.

- Az agresszivitás dimenzióban erőteljes a férfias értékek dominanciája, a normatív dimenzió azonban egy nőiesebb, támogatóbb kultúra vágyáról tanúskodik (különbség: 0,51).
- A nemi szerepek átlagosnál valamivel nagyobb differenciáltsága jellemző egy világos preferenciával a nagyobb egyenjogúság irányába (különbség: 0,67).
- A jövőorientáció tapasztalati szintjében inkább rövidtávú szemlélet bontakozott ki, míg ehhez képest a normatív dimenzióban erős az igény a hosszabb távra történő előregondolkodás iránt (különbség: 1,33).
- A humánorientáció tekintetében is hasonló kép bontakozott ki, bár itt kevésbé éles a kontraszt a kívánatos és leíró dimenziók között (különbség: 0,69).
- A kollektívizmus mértéke szervezeteink átlagában éppen a skála közepén helyezkedik el, ami nagyobb, mint a társadalmi szinten mért mutató (nemzetközi összehasonlításban majdnem a legindividualistább nemzet voltunk). Szervezeti szinten a közösségi értékrend elvárt értéként sokkal fontosabb, mint amit a gyakorlat követ (különbség: 1,1).
- A hatalmi távolság szervezeti szinten közepes (a társadalmi tapasztalati érték nemzetközi összehasonlításban magasabbnak számít) és jelentős szórással bír. A normatív index átlaga alapján a szervezeti működésünkben is kisebb hatalmi távolság lenne kívánatos (különbség: 0,51)
- A lojalitás/büszkeség tapasztalati szintje alacsony indexértéket vett fel, ami a szervezetek felé irányuló elkötelezettség és lojalitás alacsony szintjéről tanúskodik. A normatív szint ennél sokkal magasabb (különbség: 1,11).
- A bizonytalanság kerülés észlelt szintje (a követett értékrend) bizonytalanság tűrést jelez, a normatív mutató ezzel szemben magas bizonytalanságkerülésről árulkodik (különbség: 1,01).

Az eltérések magyarázatára korábban csak hipotézisek fogalmazódtak meg, melyek kapcsolatba hozhatók a jelen kutatás kérdésfeltevésével is. Az egyik magyarázat az „értékrendváltás tézise”, amely a normatív dimenziót a kívánatos helyzettel azonosítja, ezáltal a különbségek a jelenlegi és kívánt helyzet között vezetői kihívásként ragadhatók meg, és intenzív (egyéni és szervezeti) tanulási folyamatokkal hidalhatóak át.

A másik típusú magyarázat szerint a kiugróan nagy különbségeket az okozza, hogy a vágyott értékek erős objektív (és/vagy szubjektív) korlátokba ütköznek. Míg az első értelmezés (a különbségek *aspirációs* értelmezése) az egyéni elképzelésekből indul ki, addig



a „kulturális szakadék” tézise szerint a kívánatos értékek „külvülről” határozódnak meg, és ameddig az egyén nem képes azonosulni velük (például azért, mert nem látja őket beigazolódni a gyakorlatban), csak a magatartás *racionalizációjaként* értelmezhetjük őket. Ez az értelmezés egy passzívan alkalmazkodó, a körülményeket tudomásul vevő és a változásokkal szemben hitetlen attitűd kialakulásának a veszélyeire hívja fel a figyelmet. (Bakacsi és Takács, 1998)

Az elmúlt három év (3. táblázat) és az azt megelőző évek adatai között van néhány szembetűnő különbség, elsősorban a leíró dimenziók értékeit illetően.

A normatív dimenziók mentén általában kisebbek az eltérések, mint a tapasztalati dimenzióknál. A normatív dimenziók szórása továbbra is kisebb, mint a leíró dimenzióké, a korábbi évekhez viszonyítva azonban valamelyest nőtt a szórás. A tapasztalati dimenziók esetenként jelentős mértékben különböznek a korábbi évek eredményeitől, továbbá mindegyik dimenzió mentén kisebb a kívánatos és a jelenlegi kultúra közötti eltérés a közelmúlt adatain. A hatalmi távolság egyenesen „megfordult”: a tapasztalati dimenzió értéke alacsonyabb, mint a normatív, azonban az is szembetűnő, hogy nagyobb a leíró dimenzió szórása.

Az 1998-2000-es szervezeti kultúra leíró és normatív adatok átlag és szórás értékei

Kultúra dimenziók	Tapasztalati definíció			Normatív definíció		
	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N
Teljesítményorientáció 1: alacsony 7: magas	4.56	0.67	17	6.06	0.44	17
Agresszivitás 1: férfias 7: nőies	4.15	0.50	17	4.45	0.55	17
Nemi szerepek differenciáltsága 1: jelentős 7: csekély	3.29	0.59	17	4.69	0.46	17
Jövőorientáció 1: rövid táv 7: hosszú táv	4.7	0.83	17	5.42	0.39	17
Humánorientáció 1: alacsony 7: magas	4.75	0.72	17	4.84	0.38	17
Individualizmus/ kollektívizmus 1: individualizmus 7: kollektívizmus	4.61	0.50	17	4.93	0.42	17
Hatalmi távolság 1: alacsony 7: magas	3.45	0.93	17	3.56	0.57	17
Triandis féle kollektívizmus 1: alacsony 7: magas	4.44	0.42	17	5.13	0.44	17
Bizonytalanság-kerülés 1: alacsony 7: magas	3.94	0.77	17	4.77	0.61	17

Mindezen eredmények a fenti hipotézisek közül inkább az optimistább „értékrendváltás tézise” mellett szólnak, a különbségek értelmezésénél azonban óvatosan kell eljárunk, mert van ugyan néhány ismételt felvétel (három szervezet esetében), a szervezetek többsége azonban nem fed át a két mintában, tehát az eltéréseket az összetétel változása, például néhány új iparágba tartozó szervezet bekapcsolódása is okozhatja.

### Szervezeti kultúra klaszterek

A következőkben a szervezeti kultúra teljesítményértékelési magatartásra gyakorolt hatását úgy próbálom megragadni, hogy az egyes szervezeteken belül homogén (a kultúra dimenziók összességére a teljes mintánál kisebb szórással jellemezhető) szubkultúrákat különíték el klaszteranalízis segítségével, bemutatom ezek főbb jellegzetességeit, végül megkísérlem kimutatni a teljesítménymenedzsment gyakorlatában mutatkozó különbségeket.

Az alábbi elemzések a korábbiakban (Takács, 2001) bemutatott minta adatain, ugyanazon kutatás részeként készültek. A szubkultúrák meghatározása a

3. táblázat

nyolc szervezet azonos szervezeti egységeibe tartozó értékelők és értékelték összevonásával képzett egységek (összesen 45 elemzési egység) a 18 tapasztalati és normatív kultúradimenzió terében klaszteranalízis segítségével történt. Hierarchikus eljárással, Ward-módszer segítségével öt klasztert különítettem el. A következőkben tekintsük át a klaszterek jellemzőit a szervezeti kultúra dimenziók mentén. (4. táblázat) A normatív dimenziók adatai (5. táblázat) alapján a korábbi feltételzésnek megfelelően elhanyagolhatóak a különbségek a klaszterek között, ami megerősíti az egységes kívánatos értékrend létezését.

A leíró dimenziókra végzett többváltozós szórás-elemzés alapján a bizonytalanságkerülés kivételével minden dimenzió mentén szignifikánsak az eltérések a klaszterek között. A „stepwise” módszerrel elvégzett diszkriminancia analízis alapján a hatalmi távolságot, az individualizmus/kollektívizmus dimenziót, a jövő- és humánorientációt, valamint a nemi szerepek és az agresszivitás szerepét emelhetjük ki, mint az öt klaszter közötti diszkrimináló teret



A szervezeti kultúra klaszterek jellemzői a tapasztalati dimenziók mentén

Szervezeti kultúra típusok	1		2		3		4		5		Összesen	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
<b>TAPASZTALATI DIMENZIÓK</b>												
Hatalmi távolság	2,91	0,90	3,77	1,01	2,24	0,63	4,71	0,67	4,53	0,76	3,51	1,24
Bizonytalanság-kerülés	4,17	0,89	3,42	0,93	3,54	1,31	4,53	0,76	3,57	1,09	3,81	1,10
Individualizmus/ kollektívizmus	4,95	0,85	4,16	0,83	4,68	0,71	5,36	0,86	4,03	0,67	4,58	0,89
Agresszivitás/ rámenősség	4,20	0,75	3,47	1,12	4,83	0,98	4,12	0,69	4,11	0,91	4,21	0,97
Nemi egyenjogúság	3,00	0,64	2,98	0,72	3,53	0,80	2,44	0,57	3,78	0,77	3,28	0,83
Humánorientáció	4,88	0,78	3,88	1,00	5,64	0,64	5,09	0,78	4,18	1,43	4,74	1,17
Jövőorientáció	5,59	1,00	4,44	1,34	4,29	0,75	4,27	1,39	3,40	0,92	4,42	1,31
Lojalitás/büszkeség	4,51	0,60	4,23	0,69	4,58	0,49	3,89	0,51	4,06	0,64	4,30	0,64
Teljesítmény-orientáció	5,06	0,89	4,25	1,27	5,04	0,74	3,90	1,06	3,73	0,75	4,47	1,07

A szervezeti kultúra klaszterek jellemzői a normatív dimenziók mentén

Szervezeti kultúra típusok	1		2		3		4		5		Összesen	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
<b>TAPASZTALATI DIMENZIÓK</b>												
Hatalmi távolság	3,90	0,92	3,76	0,92	3,28	0,96	3,43	0,70	3,55	0,67	3,61	0,87
Bizonytalanság-kerülés	4,91	0,93	4,67	1,08	3,98	1,28	5,22	0,85	5,00	0,85	4,74	1,08
Individualizmus/ kollektívizmus	4,99	0,86	4,96	0,50	4,72	0,59	4,96	0,68	4,88	0,66	4,90	0,69
Agresszivitás/ rámenősség	4,45	0,92	3,91	1,12	4,69	1,00	4,56	1,25	4,71	0,94	4,52	1,02
Nemi egyenjogúság	4,53	0,58	4,75	0,49	4,58	0,54	4,49	0,53	4,46	0,55	4,55	0,55
Humánorientáció	4,87	0,70	4,89	0,68	5,20	0,68	4,73	0,72	4,48	0,50	4,82	0,69
Jövőorientáció	5,34	0,85	5,46	0,73	4,98	0,73	5,18	0,79	5,30	0,66	5,25	0,76
Lojalitás/büszkeség	4,86	0,85	4,68	0,74	5,02	0,52	5,12	0,55	5,04	0,47	4,95	0,66
Teljesítmény-orientáció	6,19	0,81	6,08	0,60	5,79	0,66	5,63	0,76	5,85	0,63	5,94	0,72

definiáló változókat. A teljesítményorientáció klaszterenkénti értékei az első és harmadik klaszternél egyaránt a legmagasabbak (5,06, illetve 5,04), a többi típusra viszont lépcsőzetesen csökkennek (4,25; 3,9; 3,73).

Az első kultúra típus legfontosabb jellegzetességei az *alacsony hatalmi távolság*, a nagyon hangsúlyos *közösségi értékrend* és a klaszterek közötti *leghosszabb távú időorientáció*. A teljesítményorientáció szintén itt a legmagasabb, a lojalitás a második. Valamivel az átlag felett van a bizonytalanságkerülés mértéke is. A minta összetétele szerint általában olyan szervezeti egységek kerültek ide, ahol a munkavégzés során az együttműködésnek jelentős szerepe van. A szervezeti egységek munkájában gyakran megjelenik a termékfejlesztés vagy a folyamatra irányuló innováció. Ide

került egy kifejezetten kutatás-fejlesztéssel foglalkozó team is, de előfordulnak értékesítés fejlesztési és marketing csoportok is. Az ide tartozó 43 fő között 13 értékelő és 30 értékelt van. Az értékelők átlagos életkora valamivel magasabb, mint a többi klaszter átlaga, és sokkal hosszabb ideje vannak az adott szervezetben. A férfiak aránya 73%, ami nagyobb, mint a minta egészében (56% férfi, 44% nő<sup>6</sup>). Ez elsősorban az értékelték körében lévő több férfi válaszádnak tudható be.

A második típus legfontosabb megkülönböztető jegei az *individualista és kiugróan rámenős, versengő értékrend*. A humánorientáció itt a legalacsonyabb. Valamivel az átlag alatt van a bizonytalanságkerülés, továbbá a lojalitás és a teljesítményorientáció mértéke is. Megjegyzendő, hogy ennél a típusnál a kívánatos



értékrendben a rámenősség/agresszivitás dimenzióban az átlag alá csökken az index értéke, ami a vallott értékek mentén is az átlagnál versengőbb kultúrát takar. Ide elsősorban termeléssel foglalkozó egységek vezetői kerültek, de találunk például pénzügyi és számviteli osztályokat is. Ebbe a klaszterba 19 fő került, ebből 5 értékelőként, 14 pedig értékeltként töltötte ki a kérdőívet. Háttérváltozók szerint majdnem teljesen visszaadja a minta egészének jellemzőit.

A harmadik típus rendelkezik a *legalacsonyabb hatalmi távolsággal* és a *leginkább nőies (együttműködő)*, továbbá *humanisztikus értékeket* követő értékrenddel. Szintén említést érdemel, hogy itt a hatalmi távolság kívánatos mértéke került valamivel a többé-kevésbé egységes kívánatos érték alá. Ez a típus teljesítményorientációban az elsővel azonos szinten van, lojalításban pedig meg is előzi azt. A mintába került szervezőfejlesztő és HR szakértő teamek általában ebbe a kategóriába estek, de előfordulnak értékesítéssel, termékfejlesztéssel foglalkozó szervezeti egységek is. Az ide tartozó 33 fő közül tíz értékelői pozícióból válaszolt a kérdőívre. A minta átlagánál kevesebb vezetői tapasztalattal bír, fiatalabb vezetők alkotják, akik között meglepetésünkre jóval több a férfi.

A negyedik szubkultúra-klaszter bír a *legmagasabb hatalmi távolsággal*, ezen túl *jelentős bizonytalanság-kerülés* és *kiugróan kollektivistá* értékrend jellemzi. Egyértelműen férfiak töltik be a meghatározó szervezeti szerepeket. A humánorientáció kicsivel átlag fölötti, a lojalítás itt a legalacsonyabb és a teljesítményorientáció is jelentősen elmarad az átlagtól. Az ide sorolt szervezeti egységek erősen hierarchikus és bürokratikus jellemzőkkel bírnak (pl. dokumentációs osztály, raktározás). Ennek a klaszternek a legkisebb a létszáma (öt értékelő és tíz értékeltek) és az átlagéletkora a mintában. Az értékelők relatíve kevés vezetői tapasztalattal rendelkeznek.

Végül az ötödik kultúra *nagy hatalmi távolsággal* és *kis bizonytalanság* kerüléssel jellemezhető (tipikus klán vagy hatalomkultúra). Inkább egyéni játékosok alkotják, mint csapatjátékosok (individualista) és a vezetésben a nők nagyobb szerepet kapnak, mint a többi típusok bármelyikében. Az időorientáció tekintetében ez a legrövidebb távon gondolkodó csoport és a humánorientáció is jelentősen elmarad az átlagtól. Ebben a kultúrában a legalacsonyabb a teljesítményorientáció, a lojalítás valamivel magasabb, bár az is átlag alatti. Ide általában termék vagy fogyasztói szegmensek szerint kialakított üzletági szervezeti egységek, illetve ezek belső szolgáltatói kerültek. A 43 főből

13 értékelő és 30 értékeltek. Átlagosan ők dolgoznak legrövidebb ideje jelenlegi munkáltatójuknál és itt a legmagasabb a nők aránya (77%) mind az értékelők, mind pedig az értékeltek között. Mindez a nemi szerepek egyenjogúsága dimenzióban is tükröződik.

### Értékelői és értékelti célok kultúra típusonként

A homogén kultúra klaszterek elkülönítése és jellemzése után vizsgáljuk meg, hogy vajon milyen eltérések tapasztalhatók a teljesítménymenedzsment gyakorlatában. Első lépésként vizsgáljuk meg a Takács (2001) által bemutatott célok klaszterenkénti átlagainak alakulását vezetőkre és beosztottakra külön-külön. Az értékelési célok átlagait szubkultúránkénti bontásban a 6. táblázat tartalmazza.

Megállapítható, hogy az egyes célok tekintetében nincsenek jelentős különbségek a kultúra klaszterek között. Az értékelőknél az első két klaszter esetében fontosabbnak bizonyultak a fejlesztői célok, mint a harmadik és negyedik klaszternál. Az értékeltek körében éppen fordított tendencia érvényesült: az első három klaszter fejlesztési céljai alacsonyabbak voltak, mint az utolsó kettőéi. A munkaköri képzésnél hasonlóak voltak az értékelők és az értékeltek elképzelései: az ötödik klaszter tagjai számára ez fontosabb célnak tűnt, mint a harmadik esetében.

A kompenzációs céloknak majdnem minden klaszternál szignifikánsan alacsonyabb fontosságot tulajdonítottak a vezetők mint a fejlesztésnek. A beosztotknál általában kisebbek voltak az eltérések, kivéve a harmadik klasztert, amelyiknél 1,55-ös eltérés adódott (ennyivel volt kevésbé fontos számukra a fizetés, mint a fejlődés). Az értékeltek kompenzációs céljai körében az első és a harmadik klaszterek között adódott szignifikáns különbség.

A csoporton belüli konfliktusok kezelésére vonatkozó céloknál érdekes különbség mutatkozott a második és a negyedik kultúra típus között: mind az értékelőknél, mind pedig az értékelteknél a negyedik klaszterben sokkal alacsonyabbak voltak az erre irányuló várakozások, mint a másodikban. Az első faktor vezetőinek ilyen irányú céljai szignifikánsan fontosabbak voltak, mint a beosztottaknak. A kapcsolat erősítésének célja az ötödik klaszter vezetői számára volt sokkal fontosabb, mint a beosztottakénak. A magánéleti akadályok megbeszélése szintén erőteljes különbségeket mutatott a párok tagjai között az első és az utolsó klaszternál (a korábban vázolt tendenciának



Értékelők és értékelték céljainak összehasonlítása homogén szubkulturánként

Homogén szubkultúra klaszterek		95%-os konfidencia intervallumok					Értékelők	Különbség
		Értékelték	Alsó	Felső	Alsó	Felső		
Fejlesztési célok	1	5,99	5,61	6,37	5,86	6,51	6,18	0,19
	2	6,05	5,46	6,64	6,10	6,69	6,39	0,34
	3	6,00	5,71	6,29	5,37	5,98	5,68	-0,32
	4	6,04	5,61	6,47	5,40	6,10	5,75	-0,29
	5	6,32	6,13	6,52	6,00	6,52	6,26	-0,06
			6,09	5,93	6,25	5,94	6,22	6,08
Kompenzációs célok	1	5,51	5,18	5,84	5,07	5,86	5,47	-0,04
	2	5,11	4,52	5,69	4,59	5,39	4,99	-0,11
	3	4,45	3,95	4,95	4,76	5,40	5,08	0,63
	4	5,25	4,66	5,83	4,49	5,61	5,05	-0,19
	5	5,28	4,89	5,68	4,61	5,62	5,12	-0,17
		5,13	4,92	5,33	4,97	5,35	5,16	0,04
Munkaköri képzéshez kapcsolódó célok	1	5,67	5,28	6,06	5,42	6,14	5,78	0,11
	2	5,60	5,08	6,12	5,25	6,20	5,73	0,13
	3	5,68	5,33	6,02	5,28	5,75	5,51	-0,17
	4	5,69	5,15	6,23	5,39	6,05	5,72	0,03
	5	6,01	5,76	6,25	5,82	6,20	6,01	0,00
		5,75	5,58	5,91	5,63	5,90	5,76	0,02
Magánéleti akadályok közlésének célja	1	2,38	1,70	3,07	3,89	5,26	4,58	2,19
	2	3,00	2,23	3,77	2,43	3,99	3,21	0,21
	3	3,26	2,48	4,05	3,79	4,91	4,35	1,09
	4	3,00	1,92	4,08	3,05	4,79	3,92	0,92
	5	2,81	2,16	3,47	4,83	5,84	5,33	2,52
		2,86	2,54	3,19	4,09	4,71	4,40	1,54
Csoporton belüli konfliktusok megbeszélésének célja	1	4,04	3,38	4,70	4,84	6,01	5,42	1,38
	2	4,79	3,89	5,69	5,16	6,31	5,74	0,95
	3	4,26	3,37	5,15	4,19	5,55	4,87	0,61
	4	3,00	1,98	4,02	3,51	5,26	4,38	1,38
	5	4,00	3,30	4,70	4,49	5,80	5,15	1,15
		4,08	3,73	4,44	4,88	5,46	5,17	1,08
Kapcsolat erősítésének célja	1	4,81	4,21	5,40	4,75	5,79	5,27	0,46
	2	4,47	3,68	5,27	4,19	5,71	4,95	0,47
	3	5,04	4,58	5,50	5,23	6,08	5,65	0,61
	4	4,54	3,95	5,12	4,32	5,84	5,08	0,54
	5	4,70	4,10	5,30	5,26	6,08	5,67	0,96
		4,74	4,48	5,00	5,13	5,61	5,37	0,63

megfelelően a vezetőnek lévén ez fontosabb), ugyanakkor szinte pontosan megegyezett a második klaszternál (itt egyik félnek sem volt ez célja).

A célok vizsgálata visszatükrözte, hogy a teljesítménymenedzsment-rendszerek hasonló elvárásokat ébresztenek mind a vezetőkben, mind pedig a beosz-

tottakban, szervezeti kultúráról viszonylag függetlenül. De vajon kimutathatók-e különbségek a TÉR során követett gyakorlat, azaz az értékelési alkalmak során követett magatartás észlelésében? Ennek a kérdésnek a vizsgálatához első lépésben bemutatom, hogy a kutatás során hogyan mértem azt, hogy értékelők és



értékeltek milyennek észlelték magát a beszélgetést, majd a célokhoz hasonlóan klaszterenként összehasonlítom azokat.

### A teljesítményértékelés során követett magatartás észlelésének dimenziói

A TÉR beszélgetés értékelésére vonatkozó kérdések a kérdőíves felmérésben arra vonatkoztak, hogy a különböző témákkal töltött idő mennyire felelt meg az értékelés szereplői preferenciáinak. Például, amennyiben fontosak voltak számukra a kompenzációval kapcsolatos kérdések, arányaiban megfelelő volt-e az erre szánt idő. Tehát a 4-nél kisebb eredmények valamiféle frusztrációt, elégedetlenséget fejeznek ki. Tekintsük először a vezetők aggregált átlagait a 7. táblázat alapján.

Az értékelők észlelései a TÉR beszélgetésről

A TÉR beszélgetés egyes témáira fordított idő elégségessége	Átlag	Szórás
(t15) a munkaköri feladat végrehajtás értékelésére szánt idő	4,30	1,00
(t8) a magatartás értékelésére fordított idő	4,13	0,97
(t2) munkakörváltóztatási javaslatok megbeszélésére fordított idő	4,10	1,02
(t11) a munkavégzési feltételek elemzésére szánt idő	4,07	1,14
(t12) az értékelt önértékelésének fejlesztésével töltött idő	4,05	1,30
(t5) csoporton belüli konfliktusok megbeszélésére szánt idő	4,01	1,29
(t16) a munkakör jövőbeli fejlődési irányainak megbeszélésére szánt idő	4,01	1,10
(t9) a vezetőtől várt támogatás pontosítására szánt idő	4,01	1,20
(t1) képzési igények felmérésével töltött idő	3,99	1,06
(t13) a vezető magatartási visszajelzéseinek megbeszélésével töltött idő	3,97	1,16
(t10) a fejlesztési akciók tervezésére szánt idő	3,88	1,11
(t4) karrierlehetőségek vizsgálatára fordított idő	3,84	1,37
(t3) fizetésemelés indoklására fordított idő	3,83	1,58
(t17) a stratégia munkaköri következményeinek megbeszélésével töltött idő	3,83	1,30
(t18) az értékelt fejlődési célkitűzéseinek megbeszélésére szánt idő	3,79	1,14
(t14) a munkavégzés során történő fejlesztés konkretizálásával töltött idő	3,71	1,16
(t6) a fizetés megbeszélésére fordított idő	3,71	1,49
(t19) az értékelt reakcióinak, érzéseinek kezelésére fordított idő	3,60	1,09
(t7) magánéleti problémákra fordított idő	3,42	1,26
(t20) a megbeszélés értékelésére fordított idő	3,22	1,28

A táblázatból láthatjuk, hogy a vezetők értékelése szerint összességében majdnem minden témával kapcsolatban az „elegendő időt fordítottunk rá” körül szóródnak az eredmények. A két kivételt a magánéleti problémák megbeszélése és a TÉR megbeszélés értékelése jelenti. Az átlagosnál nagyobb szórása a

fizetéssel, annak emelésével kapcsolatos témák megítélésének van. Jellemző különbségeket találhatunk ennek az aggregált átlagokon alapuló rangsornak az értékeltekével történő összevetése során a 8. táblázatban.

Az egyik leginkább feltűnő különbség, hogy egy kivétellel az átlagok nem érik el a 4-et, azaz általános beosztotti frusztrációról számolhatunk be a TÉR beszélgetésekkel kapcsolatban. Meglepő módon az egyetlen négy fölötti átlagú téma a magánéleti kérdések megbeszélése. A vezetőknél ez a kérdés jelent meg hátulról a másodikként, azaz ez jelentette számukra az egyik olyan témát, amiről szerintük jóval többet kellett volna beszélgetniük a beosztottjaikkal<sup>7</sup>. A 7. táblázatból láthatjuk, hogy a beosztottak sokkal inkább a munkavégzés során történő fejlesztés konkrét megállapításait, a karrierlehetőségek megismerését, a stratégia

7. táblázat

száját munkájukra vonatkozó következményeinek megbeszélését hiányolták. Szintén érdemes megjegyeznünk, hogy a fizetéssel kapcsolatos kérdéseknek itt is jelentős a szórása, akárcsak a vezetőknél.

Érdeemes egy pillantást vetni a legnagyobb különbségekre is. (9. táblázat) A legjelentősebb eltérések az értékelés résztvevőinek észlelései között a munkakörhöz kapcsolódó kérdésekkel, a vezetőtől elvárt támogatás tisztázásával és az önértékelés fejlesztésével, a konkrét magatartási visszacsatolásokkal kapcsolatban vannak. A beosztottak úgy tűnik többet várnak a teljesítményértékeléstől ezekben a kérdésekben, mint amit kapnak.

A beszélgetés értékelésére vonatkozó kérdéseket is igyekeztem kevesebb vizsgálati dimenzióba sűríteni, ezért a célokhoz hasonlóan faktor- és klaszteranalízist végeztem. Ezt alapul véve meghatároztam az értékelői magatartás észlelésének di-

menzióit, melyek a célokhoz hasonlóan az értékeltek faktorain alapulnak, de a megbízhatósági mutatók szerint mindkét csoport jellemzésére alkalmasak.

A teljesítménymenedzsment szerint az egyes értékelési témakörökről szóló párbeszéd, egymás szempontjainak kölcsönös megértése, a problémák közös



Az értékelték észlelései a TÉR beszélgetésről

8. táblázat nyok megbeszélése és az ehhez kapcsolódó fejlesztési lépések, akciók megbeszélése tartozik.

A TÉR beszélgetés egyes témáira fordított idő elégségsége	Átlag	Szórás
(t7) magánéleti problémákra fordított idő	4,06	1,21
(t5) csoporton belüli helyzet, konfliktusok megbeszélése	3,81	0,96
(t2) munkakörváltoztatási javaslatok megbeszélésére fordított idő	3,66	0,86
(t11) a munkavégzési feltételek elemzésére szánt idő	3,62	0,97
(t8) a magatartás értékelésére fordított idő	3,61	1,20
(t19) az értékelt reakcióinak, érzéseinek kezelésére fordított idő	3,57	1,27
(t15) a munkaköri feladatvégrehajtás értékelésére szánt idő	3,57	1,00
(t1) képzési igények felméréssel töltött idő	3,57	1,15
(t20) a megbeszélés értékelésére fordított idő	3,50	1,15
(t9) a vezetőtől várt támogatás pontosítására szánt idő	3,48	0,98
(t10) a fejlesztési akciók tervezésére szánt idő	3,47	1,35
(t13) a vezető magatartási visszajelzéseinek megbeszélésével töltött idő	3,46	0,89
(t6) a fizetés megbeszélésére fordított idő	3,43	1,45
(t12) az értékelt önértékelésének fejlesztésével töltött idő	3,43	1,14
(t18) az értékelt fejlődési célkitűzéseinek megbeszélésére szánt idő	3,42	1,06
(t16) a munkakör jövőbeli fejlődési irányainak megbeszélésére szánt idő	3,39	1,08
(t3) fizetésemelés indoklására fordított idő	3,39	1,61
(t17) a stratégia munkaköri következményeinek megbeszélésével töltött idő	3,36	1,22
(t4) karrierlehetőségek vizsgálatára fordított idő	3,34	1,49
(t14) a munkavégzés során történő fejlesztés konkretizálásával töltött idő	3,34	0,99

A vezetők harmadik faktora első ránézésre nehezen összetartozó kérdéseket kapcsol össze: magánéleti problémák és csoporton belüli konfliktusok, a fizetés megbeszélése, képzési igények meghallgatása, az értékelésre adott reakciók és az értékelő alkalom értékelése. A faktor egy lehetséges interpretációja, hogy a teljesítményértékelés eleve nehéz személyközi szituációt jelent a vezetők számára. Ráadásul a többség nem régóta vezet teljesítményértékelő beszélgetéseket, sokszor korábbi vezetői hibáikkal vagy saját tapasztalatlanságukkal kell szembenézniük. Érthető tehát, hogy először a kapcsolati dimenzióban szeretnék rendezni a sorokat. A fenti értelmezés szerint az erősen érzelmi töltetű témák megbeszélésének a bizalomépítés, a *sztuációból fakadó konfliktusok kezelése* lehet a célja.

elemzése, majd az ezekre kötött megállapodások jelentik a teljesítményértékelés lényegét. Ha valamelyik félben ezekkel kapcsolatban kielégületlenség, frusztráció marad, az azt jelenti, hogy az adott magatartásminta nem töltötte be funkcióját, nem működött megfelelően az adott szervezetben.

Indításképpen bemutatom a vezetők TÉR beszélgetés értékeléséből kibontakozó faktorait, majd az értékelési dimenziók bemutatása kapcsán kitérek a faktoranalízisek eredményeinek legérdekesebb eltéréseire is az értékeltők és értékelték között.

A vezetők adataira végzett faktoranalízis négy faktort mutatott ki, amelyek együttesen 65%-ban magyarázzák a húsz eredeti változó szórását. A vezetők TÉR beszélgetésre vonatkozó észlelése négy látens változó köré szerveződik.

Az első a „*múlt értékelése és diagnózis*” címkét kapta, hiszen ide sorolódnak az értékelt magatartásának és feladat-végrehajtásának értékelésével, annak visszajelzésével és megbeszélésével; valamint a szűkebb munkaköri kontextus elemzésével kapcsolatos kérdések.

A következő látens változó a „*jövöbetekintés és fejlesztés*”, ahova a stratégia lebontása, a jövőbeli irá-

A negyedik faktor egyértelműen a *fizetésemelés és előléptetés* témáit foglalja magába. A harmadik és negyedik faktorok kapcsán érdemes elidőzni egy kicsit a kompenzáció kérdésénél. A harmadik faktor „fizetés-megbeszélése”, mint értékelési téma, érzésem szerint nagyon különbözik a negyedik faktor témáitól. A vezetők és beosztottak közötti fizetési különbségek még mindig nagyobbak, mint ami a társadalmi kultúra által elfogadott lenne (a társadalmi szintű GLOBE kultúra index hatalmi távolság dimenziójában van az egyik legnagyobb különbség a jelenlegi és a kívánatos szint között). Ugyanezt támasztják alá a hazai és nyugati fizetési elégedettségi vizsgálatok: bár a fizetések kapcsán tapasztalható a legnagyobb lemaradás a munkahelyi elégedettség tekintetében, a vezetők relatív elégedettségének mértéke kisebb, mint a beosztottaké. (ISR, 1999) Ugyanez tükröződött a céloknál is abban, hogy az egyetlen olyan célt, amely fontosabb volt a beosztottak számára a munkakörben bekövetkezett változások alapfizetésben történő elismertetése jelentette.

Mindez valószínűleg része a vezető „*lelkiismeret furdalásának*” is, az alapfizetés kérdésének érintése rituálisan hozzátartozik ezeknek az érzelmi frusztrációknak a felszíni kezeléséhez (az egyik vezető ezt



**Értékelők és értékeltek TÉR beszélgetés értékelésének eltérései**

A TÉR beszélgetés egyes témáira fordított idő elégségessége	Különbség
(t15) a munkaköri feladatvégrehajtás értékelésére szánt idő	0,73
(t12) az értékelt önértékelésének fejlesztésével töltött idő	0,62
(t16) a munkakör jövőbeli fejlődési irányainak megbeszélésére szánt idő	0,62
(t9) a vezetőtől várt támogatás pontosítására szánt idő	0,53
(t8) a magatartás értékelésére fordított idő	0,52
(t13) a vezető magatartási visszajelzéseinek megbeszélésével töltött idő	0,51
(t4) karrierlehetőségek vizsgálatára fordított idő	0,50
(t17) a stratégia munkaköri következményeinek megbeszélésével töltött idő	0,46
(t11) a munkavégzési feltételek elemzésére szánt idő	0,45
(t3) fizetésemelés indoklására fordított idő	0,44
(t2) munkakörváltoztatási javaslatok megbeszélésére fordított idő	0,44
(t1) képzési igények felmérésével töltött idő	0,42
(t10) a fejlesztési akciók tervezésére szánt idő	0,41
(t14) a munkavégzés során történő fejlesztés konkretizálásával töltött idő	0,38
(t18) az értékelt fejlődési célkitűzéseinek megbeszélésére szánt idő	0,36
(t6) a fizetés megbeszélésére fordított idő	0,28
(t5) csoporton belüli helyzet, konfliktusok megbeszélése	0,20
(t19) az értékelt reakcióinak, érzéseinek kezelésére fordított idő	0,03
(t20) a megbeszélés értékelésére fordított idő	-0,28
(t7) magánéleti problémákra fordított idő	-0,64

egyszerűen csak „lelkizés”-nek nevezte). A negyedik faktor ellenben már az „egyenrangúbbak” közötti megegyezések, a valódi kompenzációs és karrier megállapodások terepe. Valószínűleg a beosztott – a vezető észlelése szerint – korábbi teljesítménye alapján már „kiérdemelte” azt, hogy ezekre a témákra komolyan is sor kerüljön.

**Az interakció észlelésére vonatkozó dimenziók**

Most pedig lássuk a beosztottak faktoranalízise alapján képzett indexeket és az eltéréseket a vezetők faktoraitól.

Egyértelmű mutató, mindkét szereplőnél masszív faktor volt, ebből adódóan annak ellenére, hogy csak három változóból áll, igen magas a megbízhatósága.

10. táblázat

**Az index megnevezése: Karrier és pénz**

(t6) a fizetés megbeszélésére fordított idő			
(t3) fizetésemelés indoklására fordított idő			
(t4) karrierlehetőségek vizsgálatára fordított idő			
Értékelők	Értékeltek		
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
3,77	0,79	3,38	0,85

9. táblázat Az átlagok alapján jelentős különbséget mutat a beszélgetéseken ezzel a témával kapcsolatban érzett frusztráció szintje vezetők és beosztottak között. A faktoranalízis alapján a „fizetés megbeszélése” a beosztottaknál egyértelműen ide kapcsolódik, ebből adódik az indexük valamivel magasabb megbízhatósága is. (10. táblázat)

A következő index tartalma az adott munkakörön belüli képzés, bár a beosztottaknál a t14-es kérdés kevésbé szorosan korrelál a többivel, a faktoranalízis is különválasztotta. Tartalmát tekintve azonban kapcsolódik ide és az index megbízhatósága alacsonyabb lenne e nélkül a változó nélkül. Ez az eredmény azt jelzi, hogy bár a beszélgetésen szóba kerülhetnek a munkaköri fejlesztés kérdései, de nem szükségszerűen jutnak el a konkrét fejlesztési lépések megfogalmazásáig, aminek többféle oka lehet. A leginkább valószínűsíthető ok, hogy a vezetőknek általában

nincs erre felhatalmazásuk, nem világosak számukra sem a lehetőségek, nincs képzési költségkeretük stb. A vezetők céljainál bemutatott utolsó faktor (hozzáférés a képzésre és fejlesztésre fordítható szervezeti erő-orrásokhoz) is ezt az értelmezést támasztja alá. (11. táblázat)

Az indexértékek összehasonlítása alapján nagyobb eltérés tapasztalható az értékelők és értékeltek véleménye között az adott munkakörben történő fejlesztési témákkal kapcsolatban, mint az ösztönzési kérdések kapcsán, tehát ez is jelentős frusztráció forrása a beosztottak számára, míg a vezetők átlagosan teljesen elégedettek vele.

11. táblázat

**Az index megnevezése:  
Adott munkakörben történő fejlesztés**

(t15) a munkaköri feladatvégrehajtás értékelésére szánt idő			
(t14) a munkavégzés során történő fejlesztési konkretizálásával töltött idő			
(t8) a magatartás értékelésére fordított idő			
(t13) a vezető magatartási visszajelzéseinek megbeszélésével töltött idő			
(t12) az értékelt önértékelésének fejlesztésével töltött idő			
Értékelők	Értékeltek		
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
4,03	0,80	3,47	0,75



A következő index a hosszú távú fejlesztési lépéseket, a stratégia végrehajtásának teljesítményértékelési vonatkozásait tömöríti. A stratégiából következő hosszabb távú fejlődési irányok megismerése után az értékelt saját fejlődési célkitűzéseinek és képzési igényeinek megismerése, majd a konkrét fejlesztési akciók megtervezése következik. A beszélgetés végén az interakciót szabályozó kulturális előfeltevésekre, szabályokra és normákra történő reflexió, az ezekről történő párbeszéd (ami korábban valószínűleg tabunak számított) a szervezeti kultúra stratégiai időtávon történő változásának lehetőségét nyitja meg. (12. táblázat)

12. táblázat

**Az index megnevezése: Stratégiai fejlesztés**

(t17) a stratégia munkaköri következményeinek megbeszélésével töltött idő			
(t16) a munkakör jövőbeli fejlődési irányainak megbeszélésére szánt idő			
(t1) képzési igények felmérésével töltött idő			
(t18) az értékelt fejlődési célkitűzéseinek megbeszélésére szánt idő			
(t10) a fejlesztési akciók tervezésére szánt idő			
(t19) az értékelt reakcióinak, érzéseinek kezelésére fordított idő			
(t20) a megbeszélés értékelésére fordított idő			
Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
3,76	0,84	3,47	0,84

Fontos észrevennünk, hogy a vezetőknél az indexben szereplő változók többsége a munkavégzés során történő fejlesztés konkrét lépéseinek megbeszélésével került egy faktorba. A beosztott szemszögéből ez úgy tűnhet, hogy a vezető hajlamos összemosni a rövid távú képzést és a hosszú távú fejlesztést, kvázi lerövidíteni a beosztott fejlesztési időtávját. A beosztott ezzel szemben szeretne tágabb perspektívában gondolkodni. A vezető viszont rövid távon felelős az eredményekért, rövid távú munkaköri célebontást végez, tehát képzésben gondolkodik a fejlesztés címszó alatt is.

Lényeges a két utolsó kérdés helye az indexben. Fontos különbség vezetők és beosztottak között, hogy a megbeszélés értékelése és az értékelt reakcióinak meghallgatása a beosztottak értelmezése szerint a hosszabb távú stratégiai fejlesztéshez kapcsolódik. A vezetőknél ugyanezek a kérdések a „szituációs konfliktusok kezelése” elnevezésű faktorban vannak. Míg a beosztott számára egy igen fontos, saját karrierdöntéseit befolyásoló kérdéstről van szó, addig a vezető talán ezt is úgy éli meg, mint a többi nehezen kezelhető személyközi és magánéleti problémát: afféle időrabló és kényelmetlen vezetői feladat, amit mégiscsak kezelni kell. A vezető értelmezésén is múlik tehát, ha a teljesítmény menedzsment a beosztottak szokásos panaszkodásának egy újabb fórumává változik.

A beosztottak faktorai között a fentiek közül csak a csoportkonfliktusok és a magánéleti problémák különültek el a többi témától. Az index megbízhatósága azért ilyen alacsony, mert csak két változó alkotja. Ezek között azonban a többi mutató változóinak átlagos korrelációs együtthatóját meghaladó erősségű sztochasztikus kapcsolat van. (13. táblázat)

13. táblázat

**Az index megnevezése: Magánélet, konfliktusok**

(t7) magánéleti problémákra fordított idő			
(t5) csoporton belüli helyzet, konfliktusok megbeszélése			
Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
3,71	0,56	3,93	0,60

Végül a legutolsó index a munkakör változásával kapcsolatos kérdésekből jön létre. Ezek a kérdések az értékelt faktoranalízise során váltak külön a többi kérdéstől, a vezetőnél a visszatekintő értékelés és diagnózis részét képezték. Ez tükröződik az értékelt alacsonyabb megbízhatósági mutatójában, ami súrolja a még éppen elfogadható értéket. Az index-értékekben az tükröződik, hogy jelentős különbség van az értékelők és értékelték erre vonatkozó észlelései között. (14. táblázat)

14. táblázat

**Az index megnevezése: Munkakör-változtatás témái**

(t2) munkakör-változtatási javaslatok megbeszélésére fordított idő			
(t9) a vezetőtől várt támogatás pontosítására szánt idő			
(t11) a munkavégzési feltételek elemzésére szánt idő			
Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
4,07	0,75	3,59	0,60

Összességében tehát az értékelési megbeszélésen történtek megítélésére feltett kérdések aggregált elemzéséből kibontakoztak azok a legfontosabb dimenziók, amelyek, mind az értékelők mind pedig az értékelték számára jelentéssel bírnak. Egyúttal sikerült rámutatni a szervezeti pozícióból fakadó eltérő preferenciákra és értelmezési különbségekre is.

**Az interakció észlelésének összevetése szubkultúra típusonként**

Miután sikerült létrehozni az interakció észlelésének közös indexeit, vizsgáljuk meg vezetők és beosztottak eltéréseit klaszterenkénti bontásban. (15. táblázat)



Az első klaszter az összes téma alapján a legnagyobb elégedettséget mutatja. Ez többek között azt is jelenti, hogy mind a fejlesztéshez, mind pedig az ösztönzéshez kapcsolódó kérdések terítékre kerültek és a beosztottak észlelése szerint az éppen megfelelő időráfordítás közelében szóródtak a válaszok. Ez alap-

ján tehát azt mondhatjuk, hogy az első típus a teljesítménymenedzsment ideáltípusát képviseli. Érdekes még, hogy a vezetők észlelése szerint néhány téma (például a stratégiai fejlesztés) kapcsán több kíváncsivalót hagyott maga után a beszélgetés, mint a beosztottak szerint.

15. táblázat

Értékelők és értékelték interakció észlelésének összehasonlítása homogén szubkulturánként

Homogén szubkultúra klaszterek		Értékeltek	95%-os konfidencia intervallumok				Értékelők	Különbség
			Alsó	Felső	Alsó	Felső		
Munkaköri fejlesztés témáinak megbeszélése	1	3,81	3,60	4,02	3,76	4,21	3,98	0,18
	2	3,34	2,92	3,76	3,66	4,63	4,15	0,81
	3	3,21	2,88	3,54	3,38	3,91	3,65	0,44
	4	3,45	2,90	3,99	3,96	4,31	4,14	0,69
	5	3,52	3,26	3,78	3,79	4,78	4,28	0,76
		3,48	3,34	3,62	3,87	4,19	4,03	0,55
Stratégiai fejlesztés témáinak megbeszélése	1	3,93	3,49	4,37	3,45	3,88	3,66	-0,27
	2	3,25	2,79	3,71	3,66	4,55	4,11	0,86
	3	3,23	2,96	3,50	3,43	3,82	3,62	0,39
	4	3,25	2,99	3,52	3,57	4,01	3,79	0,54
	5	3,49	3,25	3,74	3,15	4,26	3,71	0,21
		3,47	3,31	3,63	3,60	3,92	3,76	0,29
Fizetés, karrier, pénz témáinak megbeszélése	1	3,82	3,21	4,43	3,59	4,64	4,12	0,29
	2	3,30	2,80	3,79	3,52	4,60	4,06	0,77
	3	3,57	2,93	4,20	3,52	4,39	3,96	0,39
	4	2,46	1,73	3,19	3,22	4,16	3,69	1,23
	5	3,32	2,89	3,75	2,53	3,80	3,17	-0,15
		3,39	3,13	3,64	3,56	4,04	3,80	0,41
Munkakörváltás témáinak megbeszélése	1	3,76	3,53	3,98	3,85	4,38	4,12	0,36
	2	3,74	2,99	3,96	3,77	4,79	4,28	0,81
	3	3,48	3,23	3,73	3,61	4,10	3,86	0,38
	4	3,62	3,21	4,02	3,67	4,17	3,92	0,31
	5	3,58	3,30	3,86	3,51	4,68	4,10	0,52
		3,59	3,45	3,72	3,88	4,24	4,06	0,47
Csoporton belüli konfliktusok megbeszélése	1	4,04	3,56	4,52	3,51	4,41	3,96	-0,08
	2	3,68	3,10	4,26	3,80	5,14	4,47	0,79
	3	3,78	3,56	4,01	3,30	4,13	3,71	-0,07
	4	3,85	3,36	4,33	3,02	4,36	3,69	-0,15
	5	3,69	3,32	4,07	3,42	4,83	4,13	0,43
		3,81	3,63	4,00	3,76	4,26	4,01	0,20
Magánélet, konfliktusok	1	4,21	3,69	4,73	3,32	4,06	3,69	-0,52
	2	3,84	3,44	4,24	3,39	4,51	3,95	0,11
	3	3,80	3,64	3,97	3,54	3,92	3,73	-0,08
	4	3,88	3,53	4,24	2,97	4,18	3,58	-0,31
	5	3,87	3,45	4,28	2,97	4,24	3,60	-0,26
		3,93	3,76	4,11	3,51	3,92	3,71	-0,22



A második klaszter beosztottjait sokkal nagyobb elégedetlenség jellemzi a munkaköri képzés, stratégiai fejlesztés és kompenzációs kérdések megbeszélése kapcsán, mint az elsőt. Ezzel szemben az ide tartozó vezetők mindhárom témát szignifikánsan kielégítőbbnek ítélték meg. Ugyanez a tendencia érvényesült a csoporton belüli konfliktusok megbeszélése kapcsán is. Úgy tűnik tehát, hogy ennek a klaszternek a vezetők által elképzelt mintázata a teljesítménymenedzsmentre hasonlít, a beosztottak számára ezzel ellentétben a világos minta hiánya jellemzi.

A harmadik klaszter az előzőhöz hasonló mértékben marad el az elsőtől a munkaköri képzés és a stratégiai fejlesztés vonatkozásában, a karrier és fizetés kérdésköre már kevésbé. Itt viszont nem tapasztalható a vezető és beosztott észlelése között akkora szakadék, egyedül a stratégiai fejlesztés az, amivel a vezető elégedettebb, mint a beosztottak. A magatartás észlelése a beosztott részéről nem támasztja alá a fejlesztői mintát, bár a vezetők szeretnék ezt így látni.

A negyedik klasztert majdnem ugyanaz jellemzi, mint a másodikat, ugyanúgy elszakad egymástól a beosztottak és vezetők észlelése, csupán annyi különbséggel, hogy itt a fizetés – előléptetés témakörének szignifikánsan alacsonyabb az átlaga. Ez alapján a vezető észlelése szerint egy fejlesztői minta bontakozik ki, a beosztott észlelése viszont egy, a munkaköri képzés tekintetében elfogadható, stratégiai fejlesztésben komoly hiányosságokkal bíró értékelésről szól, amiből teljesen hiányoznak az ösztönzési elemek. Azt mondhatjuk tehát, hogy itt leginkább egy jelenlegi munkakörön belüli képzési minta valósul meg.

Végül az utolsó klaszter jellemzője a hosszú távú fejlesztési kérdések közepes szintje vezető és beosztott szerint egyaránt, míg a munkaköri képzés tekintetében a vezető sokkal optimistábban ítélt, mint a beosztott. A pénz és karrier témája itt kevésbé marad el a beosztottak várakozásaitól, mint az előző klaszter esetében. Ez alapján azonban még nem állíthatjuk, hogy itt egy korlátozottan működő ösztönző értékelési minta a jellemző, de a fejlesztőit sem lehetett igazán beazonosítani.

### **Összefoglalás, további kutatási irányok**

A fenti elemzést összefoglalva a következő tendenciák bontakoztak ki. Az első kultúra típus úgy tűnik már meghaladta azt a szintet, ami bevezetéskor a fejlesztés vagy ösztönzés dilemmájában jelentkezik. A második klaszter vezetői észlelése szerint szintén a fenti minta érvényesül, a beosztottak viszont mindezt nem érzékelik. A harmadik klaszterre az volt jellemző,

hogy csak az egyik fél (a vezetők) észlelése szerint működik a teljesítménymenedzsment, viszont az ösztönző funkcióját úgy tűnik jól betölti. A negyedik esetben a munkaköri képzésre épülő értékelés valósul meg, bár ez önmagában nem vált ki túl nagy elégedettséget a beosztottak körében. Végül az utolsó típusnál a világos minta hiánya igazolódott be.

Mit mondhatunk a fenti eredmények alapján a kognitív modell szerint alkotott azon hipotézisről, hogy a vizsgálatba bevont cégeknél a bevezetést követő időszak során a teljesítmény menedzsment tényleges gyakorlata a szervezeti kultúrától függően vagy a fejlesztői vagy pedig az ösztönzői mintához fog közelíteni? Először is meg kell jegyeznünk, hogy az eredmények kevés szignifikáns eltérést mutatnak, sokszor csak tendenciaszerű kijelentéseket tehetünk. Annyit azonban kimondhatunk, hogy az első, „ideális” értékrendhez legközelebb elhelyezkedő követett értékekkel jellemezhető csoportnál mindkét fél észlelése szerint megvalósul a teljesítménymenedzsment gyakorlata. A többi klaszter esetén megfigyelhető, hogy a vezetők és a beosztottak észlelései ritkán esnek egybe. A vezetők általában pozitívabban ítélik meg a helyzetet, mint a beosztottak. A teljesítménymenedzsment ideális helyzetétől távolodva először hosszú távú, stratégiai fejlesztés, majd az ösztönzésre épülő, végül a munkaköri képzés modellje bontakozik ki. Az ideális kultúráképtől legtávolabb eső klasztert a világos minta hiánya jellemzi.

Vajon mi lehet annak az oka, hogy ez a vizsgálati módszer csak korlátozott mértékben bizonyult alkalmasnak egyértelmű következtetések levonására? Módszertani szempontból problémát jelenthet a minta mérete, ill. az eredeti változók erősen jobbra ferdülő eloszlása. Elméleti szempontból az egyik lehetséges magyarázat szerint a klasztereken belül valószínűsített megfigyelhető magatartási minta azt feltételezné, hogy a vezető ténylegesen anticipálja a jelzett beosztotti reakciókat. Másik feltétel, hogy a TÉR-rendszer elvárásai nem térítik el az egyébként saját mérlegelése szerint életképes magatartási stratégiától.

Az első kritérium (a reakciók anticipálása) egy komplex tanulási folyamat feltételez, ami valószínűleg a teljesítményértékeléssel eltöltött hosszabb időtáv alatt valósulhat csak meg. Egy-két éve működő TÉR-rendszerek mellett ennek kicsi az esélye. Magyarázatul szolgálhat az is, hogy a mintába került cégek eltérő tulajdonosi köre és a részben ebből következő eltérő elvárások nem mindig estek egybe a vezetők és beosztottak elképzeléseivel. Végül az is magyarázhatja a klasztereken belüli világos minták hiányát, hogy a beosztottak közötti egyéni különbségek nagyobb szóródást okoznak, mint a szervezeti szubkultúra jellemzői.



Többféle oka lehet tehát annak, hogy a vezető értékelés során követett magatartásmintái nem mindig illeszkedtek ahhoz, amit az adott szervezeti kultúrában a beosztottak elvártak. Annyi azonban valószínűsíthető, hogy a beosztottak elégedettségére mindez befolyással volt. A kérdőívben az értékeltek interakcióra vonatkozó észlelései mellett a teljesítményértékelés különböző szempontjaival való elégedettségüket is mértük. Vajon milyen összefüggés mutatható ki e között a két változó-csoport között? Van-e valamilyen szerepe a szervezeti kultúrának abban, hogy a vezető mely magatartásformái okoznak elégedettséget a beosztott észlelése szerint? A fenti kérdéseknek a felmérés adatai alapján törő vizsgálat a cikk, második részének témáját képezi.

### Hivatkozások

- Argyris C. – Schön D. A. (1996): Organizational learning II, Addison-Wesley, Mass.
- Armstrong M. – Baron A. (1998): Performance management, the new realities. Institute of Personnel and Development. London
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1997): Organizational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary, Presented on the 13th EGOS Colloquium, Sub-Theme 5: Changes in Organizational Cultures in Parallel with Environmental Changes, Budapest
- Bakacsi Gy. – Takács S. (1998) : Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2.
- Barlow G. (1989): Deficiencies and the perpetuation of power: latent functions in performance appraisal, *Journal of Management Studies*. September 499-517.
- Bowles M. L. – Coates G (1993): Image and substance: the management of performance as rhetoric or reality? *Personnel Review*, vol. 22, 2, 3-21.
- Brown A. (1995): Organizational Culture, Pittman Publishing, London
- Carlton I., – Sloman M. (1992): Performance Appraisal in Practice, *HRM Journal*, Vol. 2., 3, Spring, 80-94.
- Deal T. E. – Kennedy A. A. (1982): Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life, Addison-Wesley, Mass.
- Furnham A. (1996): Starved of feedback *The Independent*, 5th December
- Grint K. (1993): What's wrong with performance appraisal?, *HRM Journal*, Spring, 61-77.
- Hofstede G. (1980): Motivation, Leadership and Organisation: Do American Theories Apply Abroad? *Organisational Dynamics*, Summer
- House R. J. – Wright N. S. – Aditya, R. N. (1997): Cross-cultural research on organisational leadership, A critical analysis and a proposed theory, In Early P. C., Erez M., (Eds.) *New perspectives on international industrial/organisational psychology*, The new Lexington Press, San Francisco
- ISR (1999): Employee Satisfaction in Europe, A European Perspective, International Survey Research Ltd., London

- Kluckhohn & Strodtbeck (1961): *Culture – A Critical Review*, Harvard University Press
- Mármárosi A. – Takács S. (1998): „Emic and etic” dimensions of national and organisational culture in Hungary, in: *The future in the present – changing society, new scientific issues*, Papers presented at the PhD students’ first international conference. Budapest University of Economic Sciences (Ed. by András Blahó) Budapest
- Martin J. (1992): *Cultures in Organisations: three perspectives*, Oxford University Press, New York
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ.
- Newton T. – Findlay P. (1996): Playing god?: The performance appraisal, *HRM Journal*, vol. 6, 3, 42-56.
- Peters T. – Watermann R. (1982): *In search of excellence*, Harper Row, New York
- Sathe V. (1985): *Culture and related corporate identities*, Homewood, Irwin
- Schwartz H. – Davis S. M. (1981): Matching corporate culture and business strategy, *Organisational Dynamics*, 10, 30-48.
- Schein E. H. (1995): *Organisational Culture and Leadership* (2nd Ed.) Jossey-Bass, San Francisco
- Siehl C., Martin J. (1990): Organisational culture: a key to financial performance, In: Schneider B. (Ed.) *Organisational culture and climate*, Jossey-Bass, San Francisco
- Takács S. (2001): A teljesítményértékelés szereplőinek céljai, *Vezetéstudomány*, 11.
- Triandis H. C. (1995): *Individualism and Collectivism*. Westview Press. San Francisco
- Townley B. (1993): Performance appraisal and the emergence of management, *Journal of Management Studies*, vol. 30, 2, 221.238.

### Lábjegyzetek

- Joanne Martin a kultúra integratív felfogásához képest két további kutatási paradigmát különböztet meg: a szervezeti kultúra differenciált és fragmentált természetét valló irányzatokat.
- A definíciók alapvetően nem tesznek különbség a szervezeti és a társadalmi szintű kultúra között, csak az operacionális során. Erre a GLOBE kutatás azóta már részben igazolt „strukturális izomorfizmus” feltevése ad lehetőséget.
- Ezúton is köszönet illeti a BKE Vállalatgazdaságtani és Vezetési és Szervezési tanszékei által kezdeményezett „Versenynben a világgal” c. kutatási programot a magyar adatok felvételének és statisztikai elemzésének támogatásáért.
- A társadalmi kultúrára vonatkozóan hasonló tendenciák mutatkoztak.
- A dimenzió-indexek a hét fokozatú Likert skálán mért változók matematikai átlagaként adódtak.
- Ez az arány majdnem teljesen megegyezik az értékelők és értékeltek közötti nemi arányokkal.
- Az egyértelműség kedvéért jegyzem meg, hogy az értékelő szempontjából is úgy volt megfogalmazva a kérdés, hogy a beosztott teljesítményének magánéleti akadályairól eleget beszéltek-e.