

# A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI GYAKORLAT KAPCSOLATÁRÓL

## II. rész

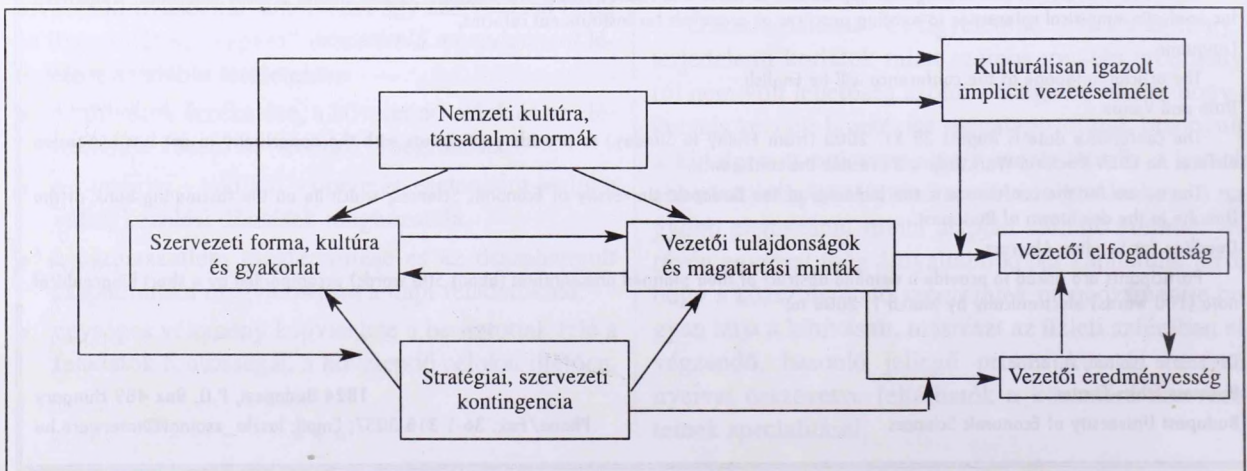
A teljesítményértékelés és szervezeti kultúra kapcsolatáról szóló korábbi cikkemben a teljesítményértékelés kognitív megközelítése alapján a teljesítménymenedzsment hazai gyakorlatát vizsgáltam magatartási oldalról. A vizsgálat több szervezet különböző szubkultúrájára terjedt ki. A szervezeti kultúra mérésére a GLOBE definíciója és kérdőíve segítségével, a vallott és a követett értékek megkülönböztetését alapul véve került sor. Ez a cikk tehát az előző szerves folytatása, épít a korábbiakban bevezetett fogalmakra, illetve kutatási eredményekre. A korábbi eredményeket elhelyezi a GLOBE kutatás tágabb vizsgálati modelljében és röviden kitér a nemzeti kultúra és a teljesítményértékelés közötti kapcsolat elemzésére is.

A szervezeti kultúra és a vezetők teljesítményértékelési magatartásának vizsgálata a GLOBE kiinduló kutatási modelljébe illeszkedik, elfogadva annak alapvető feltételezett összefüggéseit. A GLOBE keretmodelljének legfontosabb változóit és a közöttük fennálló alapvető kapcsolódásokat az 1. ábra szemlélteti (House és társai, 1999).

A GLOBE – kiterjedt nemzetközi kutatási program lévén – a társadalmi kultúrák közötti különbségek leírását és következményeinek elemzését helyezi előtérbe. Vezetői magatartással kapcsolatos kérdései elsősorban a kulturálisan igazolt leadership jellemzők vizsgálatára vonatkoznak. A szervezeti kultúra és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlat közötti kapcsolat, illet-

1. ábra

A GLOBE kutatás elméleti összefüggései



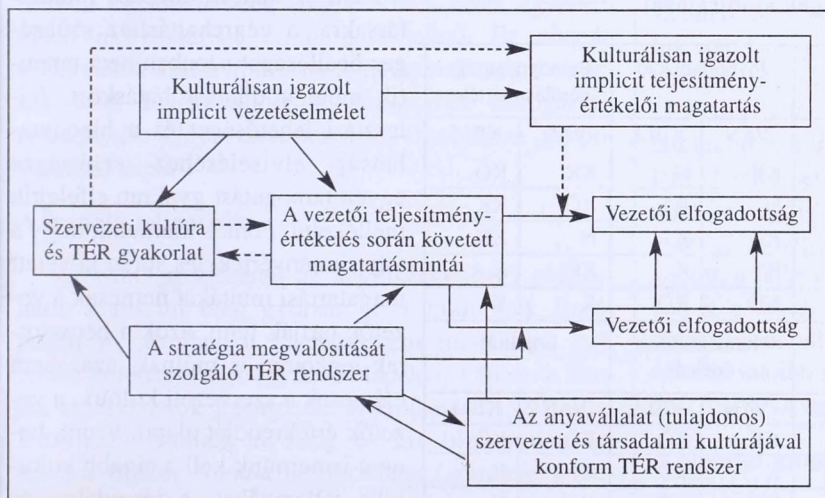
ve a vezetői magatartás ezzel kapcsolatos összetevőinek vizsgálata szintén elhelyezhető a fenti kutatási keretben. A teljesítményértékelési gyakorlat és a szervezeti kultúra hatása a vezetők ezzel kapcsolatos szerepfelfogására és magatartásmintáira, – illetve ezek beosztottak által történő észlelése, fogadtatása, a kiváltott reakciók és azok visszahatása magára a szervezeti kultúrára – olyan kérdések, amelyek jól beleilleszthetők a fenti kutatási modellbe (lásd a 2. ábrát, amely a jelen kutatás kérdéseire adaptált értelmezési keretet mutatja be). A modell középpontjában a vezető teljesítményértékelés során követett magatartásmintái helyezkednek el. Ez a magatartásminta a teljesítményértékelés kognitív modellje alapján a vezető saját teljesítmény menedzsmenttel kapcsolatos célkitűzései (magán- és nyilvános céljai, illetve stratégiai és politikai jellegű céljai), továbbá saját értékválasztásai alapján formálódik. (Bővebben: Takács, 1999)

Mint követett gyakorlat a szervezeti kultúra részét képezi (a teljesítményértékelési gyakorlat lenyomataként megjelenő normák, kognitív és érzelmi sémák, magatartásminták). A motiváció különböző elméletei arra vonatkoznak, hogy a kialakult magatartás (elsősorban a vezető magatartásformái) milyen kapcsolatban állnak a szervezeti tagok teljesítménynormáival (célkitűzés elmélet), külső motivációival (külső és belső méltányosság, elosztás igazságossága), a szervezethez, csoporthoz, vezetőhöz fűződő érzelmi viszonyulásaikkal (eljárás igazságossága), továbbá saját önértékelésükkel, kompetenciáikkal és fejlődési motivációikkal (megerősítés elmélet).

Amennyiben emberi erőforrás menedzsment politikaként gondolunk a teljesítményértékelésre, akkor a szervezeti kultúra vallott értékrendjéhez való viszonyt érdemes megvizsgálni: szerencsés esetben a szervezeti tagok által kívánatosnak tartott ideális helyzet

2. ábra

**A vezető teljesítményértékelési magatartásának és a szervezeti kultúra kapcsolatának elemzési modellje**



(vallott értékek) egybeesnek a TÉR által kitűzött célokkal és az ehhez rendelt ideális magatartásmintákkal (hogyan kell a vezetőknek értékelni beosztottjait, azok ideális esetben hogyan reagálnak erre stb.), melyek mögött különböző előfeltevések, értékek és normák tételeződnek. Ennek a tételezett helyzetnek az eléréséhez határozza meg az EEM politika az alkalmazandó TÉR technikákat, eljárásokat. Miként a szervezeti kultúránál, a TÉR rendszerénél is lényeges a követett értékrendtől (gyakorlattól) való eltérés mértéke, azonban további nehézségeket jelenthet a vezető számára, ha a TÉR mögöttes értékei és a vallott értékrend is eltérnek egymástól.

A fenti eltérésre a gyakorlatban két okból is reális esély mutatkozhat, erre mutat rá a 2. ábra alsó két összefüggése: 1. a szervezeti stratégia hatása; illetve 2. a nemzeti kultúrák között fennálló különbségek következményei a teljesítményértékelési gyakorlatára. További izgalmas kérdés a fenti két tényező kölcsönhatásának vizsgálata.

A kognitív modell alapján további lényeges összetevőjét képezik ennek a magatartásnak az értékeltek teljesítményértékelési magatartásra vonatkozó implicit elméletei, elvárásai, valamint saját egyéb céljai. A vizsgálati modell szerint a beosztottak valószínűsíthető reakciói a vezető elfogadottságán keresztül visszahatnak a vezető magatartására.

Emberi erőforrás politikaként a TÉR rendszer általában szorosan kapcsolódik a szervezet stratégiájához, mint annak egyik fontos megvalósítási eszköze. Attól függően, hogy a szervezet milyen stratégiai helyzetben van (például egy stratégiai reorientáció fázisában, felvásárlás után vagy éppen egy érett iparágban megszerzett piaci pozíció lefölözése zajlik kialakult ver-

Nem könnyű a teljesítményértékelés elhelyezése az ábrán, hiszen egyidejűleg kétféleképpen is megragadható: egyrészt mint a korábban kialakult és a szervezeti tagok által követett gyakorlat, másrészt mint a szervezet egyik emberi erőforrás menedzsment politikája (a TÉR rendszer), mint kinyilvánított értékrend.

senyfeltételek mellett) a TÉR teljesen eltérő szerepet tölthet be. Ilyenkor a stratégia megvalósítása érdekében a felső vezetés gyakori elvárásaként fogalmazódik meg a szervezeti kultúra átalakítása, átformálása – többek között a TÉR rendszeren keresztül is.

Hazai viszonyaink tanulmányozása során gyakran szembetaláljuk magunkat azzal a kérdéssel, hogy a legtöbb szervezet a privatizáció során külföldi tulajdonoshoz került és a bevezetett TÉR rendszerek gyakran az eredet szerinti társadalmi kultúra sajátosságait, vagy a tulajdonos szervezet sajátos szervezeti kultúrájának értékeit, előfeltevéseit tükrözik. A GLOBE nemzetközi adatai markáns eltéréseket mutatnak a magyar és a legnagyobb hazai tőkebefektető országok kultúrái között. (1. táblázat) Mielőtt a szervezeti kultúra szerepét megvizsgálnánk, érdemes egy rövid kitérőt tenni a nemzeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolódásáról.

**A teljesítményértékelési gyakorlatot befolyásoló kultúra dimenziók összehasonlítása a hazai jelentősebb tőkebefektető országok kultúrájával**

|     | Teljesítményorientáció         |      | Hatalmi távolság         |      | Jövőorientáció        |      | Bizonytalanság-kerülés mértéke |      |
|-----|--------------------------------|------|--------------------------|------|-----------------------|------|--------------------------------|------|
|     | VAN                            | KELL | VAN                      | KELL | VAN                   | KELL | VAN                            | KELL |
| HUN | K                              | N    | NN                       | K    | KK                    | N    | KK                             | KÖ   |
| NL  | KÖ                             | KÖ   | KÖ                       | K    | N                     | K    | KÖ                             | KK   |
| GER | KÖ                             | N    | NN                       | K    | KÖ                    | K    | N                              | KK   |
| FR  | KÖ                             | KÖ   | NN                       | KÖ   | K                     | K    | KÖ                             | K    |
| USA | N                              | N    | KÖ                       | K    | KÖ                    | KÖ   | K                              | K    |
|     | Individualizmus/kollektívizmus |      | Asszerivitás, rámenősség |      | Humanisztikus értékek |      | Lojalitás                      |      |
|     | VAN                            | KELL | VAN                      | KELL | VAN                   | KELL | VAN                            | KELL |
| HUN | K                              | KÖ   | NN                       | K    | KK                    | KÖ   | KÖ                             | KÖ   |
| NL  | KÖ                             | KÖ   | KÖ                       | K    | K                     | KÖ   | K                              | K    |
| GER | K                              | KÖ   | N                        | K    | KK                    | KÖ   | K                              | K    |
| FR  | KÖ                             | KÖ   | N                        | K    | KK                    | N    | K                              | KÖ   |
| USA | KÖ                             | K    | K                        | K    | K                     | KÖ   | K                              | KÖ   |

**Jelmagyarázat:**

A VAN érték a jelenlegi helyzetet jellemzi (a gyakorlat) a KELL pedig a kívánatos helyzetre (értékrend, normák) vonatkozik.

K: kicsi, KÖ: közepes és N: nagy értékek a 60 ország rangsorában elfoglalt hely alapján kerültek megállapításra: minden egyes dimenzióban (külön a VAN és a KELL értékekre) az átlag szórás sugarú környezetben elhelyezkedő országok kerültek a közepes kategóriába, az e fölött az intervallum fölötti országok a nagy (N), az ez alattiak a kicsi (K) jelölést kapták. Az NN és KK értékek azt jelzik, ahol a szórás nem 3, hanem 4 v. 5 tartományra osztotta a teljes mezőnyt. A kis és nagy értékek értelmezésénél az adott dimenzió megnevezéséből kell kiindulni (pl. nagy a hatalmi távolság; kicsi a bizonytalanságkerülés mértéke vagy nagyon rámenős, versengő az értékrend). Az Individualizmus/ Kollektívizmus dimenzió esetében a K jelenti az individualizmust, az N pedig a közösségi értékek fontosságát. A táblázatban a Nemi szerepek differenciáltsága dimenzió nem szerepel, mivel nem áll feltételezett kapcsolatban a teljesítményértékelés gyakorlatával.

Forrás: GLOBE Research Community 1996, Copyrighted, A részletes adatok publikálás alatt.

**A nemzeti kultúra hatása a hagyományos teljesítményértékelési gyakorlatra**

Egy holland vállalat magyarországi leányvállalatnál bevezetett teljesítményértékelési rendszer részletesen kidolgozott tematikával bíró értékelési alkalmakat szentelt a fizetési döntést megelőző múltorientált értékelésnek és ettől időben is jól elkülönülő beszélgetést a beosztottak fejlesztését és a munkakör bővítését célzó „működési megbeszélésnek”. Ma a rendszer nagyon eltérő hatékonysággal működik az egyes egységeknél. Van ahol csak a fizetési megbeszéléseket tartják meg. Más egységeknél nagy sikere van a működési megbeszéléseknek, de a vezetők továbbra sem hajlandóak differenciálni a fizetésemelés mértékét, mondván, hogy már mindenkit elbocsátottak, aki gyengébben dolgozik, mint az elvárások. Azaz tulajdonképpen megjelentek a korábban hipotetizált fejlesztői és ösztönzői értékelői minták fő jellemzői.

*1. táblázat*

Előfordul az a gyakorlat is, hogy a vezetők a számukra meghatározott célkitűzéseket igyekeznek tovább bontani az alattuk dolgozó munkatársakra, a végrehajtáshoz szükséges önállóságot azonban nem teremtik meg: a döntési hatáskört, fejlesztési lehetőséget és a bizonytalanság elviseléséhez szükséges egyéb támogatást gyakran elfelejtik mellékelni. Fontos kiemelni, hogy a teljesítményértékelés során követett magatartási mintákat nemcsak a vezetők tartják fenn, azok a beosztottak reakcióin is múlnak, azaz nem elég csak a szervezeti kultúra, a vezetők értékrendjét alapul venni, hanem ismernünk kell a tágabb kulturális jellemzőket, a társadalmi és nemzeti jellegzetességeket is.

Tudva azt, hogy a felsorolt országok hagyományos teljesítményértékelési gyakorlatában és ideális TÉR megoldásaiban tapasztalható különbségek az elmúlt évtizedek globalizációs tendenciáinak hatására csökkenőben vannak, a hazai tapasztalatok elemzése érdekében itt és most inkább a különbségekre, mint a hasonlóságokra koncentrálok.

### Az amerikai (angolszász) modell

Az amerikai modellnek hagyományosan az MbO rendszert tartják. Tipikus jellemzői a mennyiségi szemlélet és az eredményorientáció (Drucker, 1955). A rendszer működőképessége azon múlik, hogy a beosztott viszonylag nagy önállósággal rendelkezzen és a vezető megbízzon benne, rá merje bízni a megvalósítás hogyanját. Ha a célkitűzések valami miatt mégsem teljesülnek, akkor képesek legyenek kezelni a konfliktust, fel tudják táni utólag is az okokat. Ezzel együtt a hagyományos MbO logika alapvetően a rövidtávú célkitűzések teljesülésére koncentrál. (Springer és Springer, 1990)

Ennek a képnek eléggé megfelelnek az amerikai kultúra GLOBE által mért jellemzői: mindkét értelmezés szerint magas teljesítményorientáció, alacsony hatalmi távolság, igen kis mértékű bizonytalanságkerülés és középtávú időorientáció. Ami túlmutat ezen a hagyományos MbO elképzelésen, az a humanisztikus értékrend erősödésében, az asszertivitás csekély mértékében és a közepes kollektizmus indexben ragadható meg (bár a KELL érték egyértelműen individualista értékrendet jelez). Ez alapján szakítanunk kell a tipikusan amerikaiak tartott rámenős, csak a végeredményre koncentráló felfogással, erőteljesebb a fejlesztésorientáció, érezhető az „empowerment szele”.

### A francia jellemzők

Az MbO rendszerek az angolszász (brit) gyakorlaton keresztül elég gyorsan teret hódítottak Európában is, azonban a menedzsment módszerek kulturális kötöttségeinek egyik iskolapéldáját éppen a francia tapasztalatok jelentették. A Hofstede (1980) által leírt nagy hatalmi távolság és kis bizonytalanságkerülés tipikus francia bürokratikus („piramis”) kultúrája az MbO rendszerek 70-es években tapasztalható franciaországi kudarcának egyik fő magyarázata. A problémát a teljesítményértékelés során elsősorban a hatalmi távolság mértékében kereshetjük. A vezetők kiválasztódásának módja (a francia „grande écoles”, az elit egyetemek rendszere) a vezetési szintek között szakadást eredményez, a személyes szabadság értékrendje miatt azonban kerülnek a személyes konfrontációt, a vezető és beosztott közötti konfliktusokat erős szabályozással próbálják feloldani. (Rojot, 1990)

A francia szervezetek kultúrájára nagyon tömören az jellemző, hogy bár értékrendjük szerint a beosztott vezetők fontosnak tartják a felelősség vállalását, valójában passzivitásba burkolóznak és felülről várják a

védelmet. A felső vezetők elit-tudatuk miatt gyakran nyúlnak autokratikus irányítási eszközökhöz, hajlamosak saját magukat „az igazság egyedüli letéteményeseinek” feltüntetni. A fejlesztési funkció tehát erőteljes paternalista vonásokat mutat. Ezt a képet a GLOBE adatok is alátámasztják, bár a KELL értékek elmozdulási törekvésekről tanúskodnak.

### A német modell

A német emberi erőforrás gyakorlat hagyományosan bürokratikus, munkajogi vonásai és a vonalbeli vezetők fizetési döntésekre vonatkozó korlátozott befolyásolási lehetőségei (Conrad és Pieper, 1990) az angolszásztól igen eltérő kontextusba helyezik a teljesítményértékelést. A GLOBE indexek a Hofstede-féle „jól olajozott gépezet” felfogástól némileg eltérő képet mutatnak és sok tekintetben közelebb esnek a francia jellemzőkhöz. A hatalmi távolság VAN indexe alapján például ugyanabba a kategóriába kerülnek, mint a franciák, míg korábban éppen ez a dimenzió jelentette a fő eltérést a két nagy európai kultúrkör között. A GLOBE adatain úgy tűnik, hogy az eltérés csak az ideák szintjén jelentős. Hasonló kettősség jellemzi a bizonytalanságkerülés mutatót is. Mindkét kultúrában közepes mértékű a teljesítményorientáció, jelentős az asszertivitás és kevésbé van jelen a humanisztikus értékrend, bár a KELL értékek szerint ezt növelni kellene. Ezek a jellemzők egy bürokratikusabb, procedurálisabb szemléletű teljesítményértékelési gyakorlatra utalnak. A német tapasztalatok alapján az MbO elfogadott, a fejlesztési célok vezető-beosztott viszonylatban és a teljesítményértékelés keretében történő megvalósítása azonban itt is akadályokba ütközik. Ezeket a célokat inkább rotációra épülő képzési rendszerekkel, 360 fokos visszajelzéssel igyekeznek megvalósítani.

### A holland modell

A holland eredmények valahol az angolszász és az európai modellek között helyezkednek el: a hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés alapján közelebb állnak az amerikaihoz, ugyanakkor a közösségi értékrend elfogadottabb. A teljesítményorientáció VAN és KELL értékei egyaránt a középmézőnyben helyezkednek el. Az időorientáció kifejezetten hosszú távú, jellemző a humanisztikus értékrend és a kis mértékű asszertivitás. Talán a fenti jellemzők is hatással vannak arra, hogy a holland teljesítményértékelési rendszerekben jól megférnek egymás mellett a fejlesztési és ösztönzési célú értékelési alkalmak. Több holland eredetű multinacionális vállalatnál (pl. Unilever, Wolters Kluwer stb.) találkozhatunk ilyen kevert rendszerekkel.

## Kultúra és kontroll

Érdekes párhuzam vonható a teljesítményértékelés és a tágran értelmezett szervezeti kontroll között<sup>1</sup>. Talán a leginkább elfogadott a Child (1984) által felállított tipológia, amely az alábbi négy típust különbözteti meg:

1. Személyes, központosított kontroll
2. Bürokratikus kontroll
3. Eredmény (output) kontroll
4. Kulturális kontroll

Ezek a típusok ideáltipikus, tiszta helyzetek. A gyakorlatban általában nem valamelyik tiszta eset, hanem mindig ezeknek valamilyen kombinációja figyelhető meg. A teljesítményértékelés alapvető irányultsága, az értékeléshez használt sztenderdek típusai, a kapcsolódó emberi erőforrás menedzsment rendszerek funkciói és a visszacsatolás, beavatkozás formája és eszközei alapján ezeket a típusokat a következőképpen jellemezhetjük.

A *személyes, központosított kontroll* elsősorban magatartási sztenderdeket használ, a döntések centralizációja, közvetlen, szinte folyamatos felügyelet és azonnali beavatkozási jog jellemzi. A vezető autoritása tulajdonosi jogokon, erős személyiségjellemzőkön (karizmán) vagy szakmai hozzáértésen alapul. A teljesítmény fő kritériuma a vezetői utasításoknak való engedelmesség. Azok minél teljesebb végrehajtását a vezetőtől függő jelentős jutalmak és büntetések szabályozzák. Munkaköri szempontból ez azt jelenti, hogy a munkavállaló bizonyos keretek között minden kapott utasítást köteles végrehajtani.

A *bürokratikus kontroll (feladatkontroll)* szintén magatartási sztenderdeken alapul, ezek azonban írásban rögzítettek és részletekbe menően leszabályozottak. Minden feladat könnyen definiálható résztevékenységekre bomlik, melyeket módszerek, eljárások és szabályok rögzítenek. A technológia bekorlátozza a feladat-végrehajtás (időbeli és térbeli) eltéréseit és gondoskodik a különböző munkavégzők összehangolásáról. Meghatározott keretek között a munkavégző önmaga is beavatkozhat, de a decentralizált döntéshozatal csak jól meghatározott és előre strukturált problémákra vonatkozik. A „jó teljesítmény”-t a szabályok és eljárások betartása jelenti, a jutalmak és büntetések az ezeknek való engedelmességet igyekeznek biztosítani. A munkaköri leírás az elvégzendő feladatokra és betartandó szabályzatokra koncentrál.

Az *eredménykontroll* a fentiekkel ellentétben a magatartás végeredményének mérésén alapul, a mun-

kaörök és szervezeti egységek a különböző kimenetekért (outputokért) tartoznak felelősséggel. A döntéshozatal operatív kérdésekben decentralizált. A „jó teljesítmény”-t a kimenetek minőségi és mennyiségi jellemzői határozzák meg, melyeket eredményterületek formájában munkaköri leírás mélységig igyekeznek lebontani. A jutalmak és büntetések a végeredményre vonatkozó célkitűzések meghatározott határidőn belüli teljesítésére ösztönöznek.

Végül a *kulturális kontroll* lényege, hogy a szervezet céljaival való szoros azonosulás, a közösen vallott értékrend, attitűdök és magas szakmai normák által a magatartás automatikus összehangolódása valósul meg a szervezeti teljesítmény folyamatos fenntartása, javítása érdekében. Ez döntéshozatali szempontból jelentős autonómiát jelent minden teljes jogú szervezeti tag számára. Feltétele, hogy a szervezetben azonos értékrenddel bíró, szakmai szempontból hasonló szintű készségekkel és képességekkel rendelkező egyének dolgozzanak együtt. Ennek a szempontnak rendelődik alá a szervezetbe történő felvétel és kiválasztás is. A teljesítményt az értékrendnek és szakmai sztenderdeknek történő megfelelés és az ezzel konzisztens magatartás jelenti, amit a munkaköri leírás szintjén kompetencia és készséglisták segítségével definiálhatunk. A jutalmak és büntetések a kompetenciák és készségek állandó fejlesztésére ösztönöznek.

A fentiek alapján azt mondhatjuk, az angolszász modell testesíti meg az eredménykontroll tipikus esetét. A személyes centralizált modellre tiszta formájában az itt nem tárgyalt távol-keleti és japán (lásd Marosi 1998) menedzsment módszerek mutatnak példát, de sok vonatkozásában a „létező szocializmus” vállalatirányítási gyakorlata (hazai jellemzőkről lásd pl. Bakacsi, Branyiczki és Pearce, 1994) is ennek a megkülönböztető jegyeit tükrözte. A francia modellnél megfigyelhetjük a személyes és bürokratikus kontroll keveredését. A német modellnél mindez kiegészül egy erőteljesebb eredménykontroll irányultsággal. Végül a holland modell megkísérli az eredménykontrollt ötvözni a kulturális kontroll jegyeivel.

### Mit mutatnak a hazai adatok?

A magyar társadalmi kultúrára vonatkozó adatok alapján a teljesítményorientáció mértéke (a VAN érték) nemzetközi összehasonlításban elmarad a gazdaságilag fejlettebb nyugati országokétól, sőt a 61 országból álló mezőny végén helyezkedünk el. Ezzel szemben a KELL érték a másik végletet jelenti, a

kívánatos szint közel két skálafokozattal nagyobb. A normatív érték tehát egy olyan munkakultúráról tanúskodik, amit a jobb teljesítményre törekvés, a kiválóságra irányuló folyamatos belső készítés jellemez. Ez az értékrend azonban egyelőre csak a vágyak és elvárások világa. A következőkben tekintsük át, hogy vajon a többi kultúrajellemző mennyiben járul hozzá ehhez az eredményhez, illetve milyen teljesítményértékelési filozófiától várhatunk jobb eredményeket.

Az időorientáció, amely összefüggésbe hozható a vállalat üzleti és stratégiai tervezési időhorizontjával, nem kedvez a fejlesztő célú teljesítményértékelési gyakorlat kialakulásának. A VAN értékek alapján a magyarok folyamatos tűzoltásként élik meg az állandóan változó célkitűzéseket és prioritásokat, a rövidtávú túlélés jelentős jelenbeli frusztrációk és stressz forrása. Érthető tehát, hogy a kívánatos érték sokkal hosszabb távú időorientáció lenne.

Lényeges értékrendbeli különbség az összes vizsgált kultúrához képest, hogy mindenhol kisebb az időorientáció KELL értéke, azaz az értékrend rövidtávú gondolkodásra sarkall. Ebben a tekintetben gyakori a konfliktus az értékelési rendszer és a vezetők között. A fenti helyzet leegyszerűsített interpretációjaként az elmúlt évek során gyakran hangzott el a külföldi menedzserek szájából, hogy a magyar vezetők az elmúlt rendszer 5 éves terveihez vannak szokva. A konfliktusok nehezen oldhatók föl, ha csupán az értékrendből indulunk ki. Azt is látnunk kell, hogy minden vizsgált kultúrában hosszabb távú az időorientáció VAN értéke, ehhez képest tekintik kívánatosnak a rövidebb távú tervezést.

A gazdasági és társadalmi átalakulás még ma is ható tényezői és a világgazdaságban elfoglalt, inkább perifériálisnak mondható pozíciót jellemző környezeti bizonytalanság objektíve is magas szintje összefüggésbe hozhatók a bizonytalanság kerülés index alacsony értékével. A jelenlegi érték alapján azt mondhatnánk, hogy a hagyományos angolszász MbO rendszernek kellene jól működnie. A KELL érték ezzel szemben a német és francia jellemzők elfogadottságát valószínűsíti.

A nagy hatalmi távolság szintén a francia és német jellemzőkre emlékeztet. Ha a jelenlegi gyakorlat is ezt követi, nem beszélhetünk fejlesztésorientációról és empowermentról. Némi reménysugár, hogy a KELL érték alapján a hatalmi távolság az ellenkező végletet mutatja.

A VAN értékek alapján az egyik leginkább individualista kultúra vagyunk, jóllehet a KELL értékek sokkal erősebb közösségi értékrendet jeleznek. Emiatt a csoportos teljesítménymérésre alapozott ösztönzési rendszerek a rövidtávú szemlélettel kombinálva általában nem vezetnek eredményre. A holland modell alapján

kiinduló feltételként kezelt csoporton belüli együttműködést és tudásmegosztást külön megerősítés és jutalmazás nélkül nem mindig lehet automatikusan elvárni.

Az asszertivitás magas szintje és a humanisztikus értékek csekély jelenléte szintén egy kemény, versengő kultúrát mutat, amelyben kevés helye van az olyan magatartásformáknak, mint egymás segítése, támogatása. Jellemző ez a munkatársak egymás közötti viszonyaira és a főnök-beosztott kapcsolatra egyaránt. Némi optimizmusra adhat okot, hogy a kívánatos értékek itt is egy támogatóbb értékrendet jeleznek.

A fenti eredmények tehát jól alátámasztják a 2. ábra azon üzenetét, hogy a vezetőknek egy igen sokirányú, összetett és olykor nehezen összeegyeztethető elvárás-rendszert figyelembe véve kell alakítania magatartását a teljesítményértékelés során. Ezek közül az összefüggések közül a kutatás során az értékelt magatartására és ennek az értékelt által történő észlelésére, továbbá a beosztott magatartási és érzelmi reakcióira koncentrálok. A TÉR két szervezeti szereplőjének a magatartásával kapcsolatban igyekszem vizsgálódásaimat a szervezeti kultúra szerepére fókuszálni.

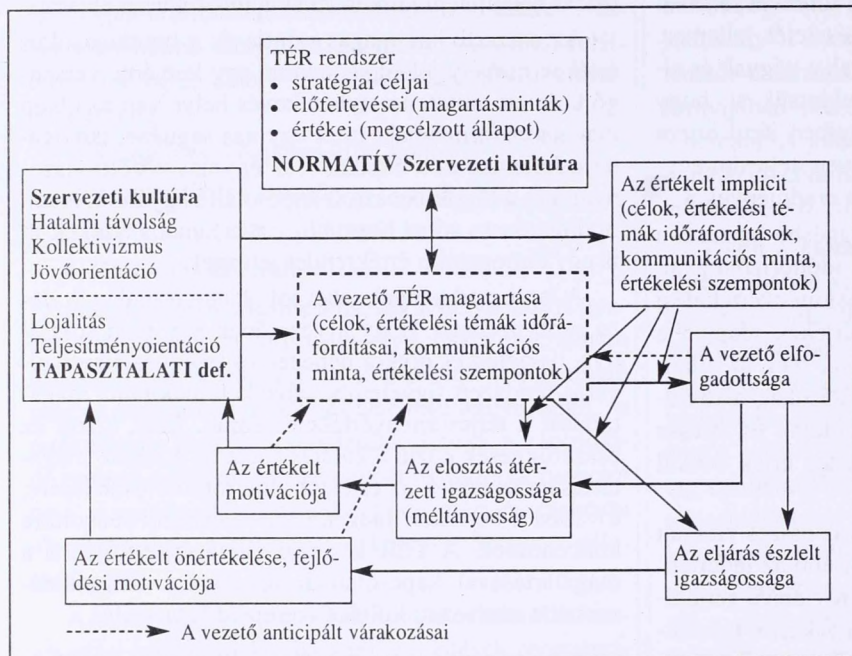
#### A vezető teljesítményértékelési magatartásának vizsgálata

A korábban bemutatott GLOBE szervezeti kultúra modellben a szervezet korábbi teljesítményértékelési gyakorlata a szervezeti kultúra részeként két dimenzió mentén is megragadható: egyrészt a teljesítményre vonatkozó normák, attitűdök, hozzáállás (teljesítményorientáció), másrészt a szervezeti tagok szervezettel való érzelmi azonosulása, elkötelezettsége, illetve a szervezethez és vezetőhöz fűződő lojalitására (lojalitás/büszkeség dimenzió). Ugyanakkor ezek azok a kultúra dimenziók, amelyek a leggyorsabban reagálnak a vezető értékelési magatartására, annak beosztottak által történő fogadtatásán keresztül. A többi szervezeti kultúra dimenzióhoz képest témánk szempontjából történő elkülönülésüket fejezi ki a 3. ábrán látható modell.

Az értékelői magatartás elfogadottsága (nem elhanyagolható mértékben) a beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos elégedettségében, hosszabb távon pedig a teljesítményorientáció és lojalitás mértékében nyilvánul meg. A vezető céljai és magatartása ezen túl természetesen a modellben szereplő többi tényezőtől is függhet (TÉR rendszer célkitűzései, az alkalmazott technikák rejtett és kimondott előfeltevései, a TÉR kapcsán megfogalmazódó magatartási elvárások a vezetővel szemben stb.), melyeket szintén figyelembe vesz a teljesítményértékelés során.

A korábbi elemzés során (Takács, 2001/b) az értékelői magatartást abból a szempontból jellemeztem,

A kutatás részletes vizsgálati modellje



3. ábra rőző válaszok is. A legnagyobb elégedettséget a kommunikációs minta jellemzői, a párbeszéd kétoldalúsága, a beszélgetés hangulata, a vezető érzékenysége, felkészültsége váltotta ki.

A lista végére az értékelés következményei, a fizetések, előléptetések, tehát az értékelés méltányosságát alapvetően meghatározó tényezők kerültek. A TÉR beszélgetések önkéntes megtartásával szembeni hitetlenséget tükrözi az utolsó előtti kérdés, hiszen alapvetően a munkahelyi felettesen múlik a beszélgetés kezdeményezése. A beosztottak eredményei után tekintsük át az értékelők átlagait is, szintén a legnagyobb elégedettséget kiváltó tényezőtől a legkisebb felé haladva. (3. táblázat)

Ha az első öt legnagyobb elégedettséget kiváltó tényezőt összevetjük az értékeltek rangsorával, akkor meglepve tapasztalhatjuk, hogy ők is ugyanezeket sorolták az első helyekre. A teljesít

hogyan az értékelő és az értékelte mit vár el az értékeléstől, azaz milyen célokat tűznek ki a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, az értékelési interakció során észlelt magatartás mennyiben felel meg ezeknek az elvárásoknak, azaz saját észlelésük szerint mennyi időt és energiát fordítanak a különböző céloknak megfeleltethető témákra, illetve mindez mennyiben függ a szervezeti kultúra jellemzőitől. Ehelyütt azt a kérdést elemzem, hogy a fentiek milyen hatást gyakorolnak a beosztott TÉR-rel kapcsolatos elégedettségére, illetve a szervezeti kultúrának milyen szerepet tulajdoníthatunk a fenti összefüggésben.

**Az értékelők és értékeltek elégedettsége a teljesítményértékelési gyakorlattal**

Tekintsük először a teljesítményértékeléssel kapcsolatos kérdések átlagait az értékeltek esetében, elégedettség szerinti csökkenő sorrendben. (2. táblázat) Az értékeltek átlagai az 5-ös skálán inkább pozitív véleményt tükröznek, bár a szórások alapján az is megállapítható, hogy gyakoriak az elégedetlenséget tükr

degettséget kiváltó tényezőt összevetjük az értékeltek rangsorával, akkor meglepve tapasztalhatjuk, hogy ők is ugyanezeket sorolták az első helyekre. A teljesít

2. táblázat

Elégedettség a TÉR különböző összetevőivel (értékeltek)

| Értékelési szempontok  | Átlag | Szórás |
|--|-------|--------|
| (r12) a TÉR során kétoldalú párbeszéd valósul meg vezető és beosztott között   | 4,43  | 1,13   |
| (r15) elégedett vagyok a megbeszélés hangulatával                              | 4,32  | 0,86   |
| (r9) főnököm kellően érzékeny a TÉR emberi oldalára                            | 4,28  | 1,03   |
| (r14) elégedett vagyok az értékelő felkészültségével a beszélgetés vezetésére  | 4,21  | 0,95   |
| (r3) a TÉR hozzájárult a vezető-beosztotti kommunikáció javulásához            | 4,12  | 1,15   |
| (r8) főnököm más értékelőkhöz hasonló szigorúsággal értékelt                   | 3,94  | 1,33   |
| (r13) elégedett vagyok az értékelő alkalmak időzítésével                       | 3,90  | 0,98   |
| (r11) vezetők és beosztottak egyaránt komolyan veszik a teljesítményértékelést | 3,77  | 1,22   |
| (r5) a fejlesztési és képzési megállapodások esetében teljesültek              | 3,75  | 1,23   |
| (r6) az elmúlt években kihívóbbá, érdekesebbé vált a munkám                    | 3,67  | 1,34   |
| (r4) a rám vonatkozó fizetési döntések jól tükrözik teljesítményemet           | 3,57  | 1,19   |
| (r19) elégedett vagyok a teljesítményértékelési rendszerrel                    | 3,56  | 1,16   |
| (r7) a TÉR hozzájárult a csoporton belüli konfliktusok tisztázódásához         | 3,48  | 1,42   |
| (r18) elégedett vagyok az értékelési eljárás szabályaival                      | 3,46  | 1,16   |
| (r16) elégedett vagyok az értékeléshez használt nyomtatványokkal               | 3,35  | 1,14   |
| (r1) az előléptetések kizárólag a teljesítményen alapulnak                     | 3,32  | 1,48   |
| (r17) elégedett vagyok az értékelések következményeivel                        | 3,28  | 1,13   |
| (r10) akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetést, ha nem lenne kötelező          | 2,92  | 1,59   |
| (r2) a legjobban teljesítők keresik a legtöbbet egy adott munkakörben          | 2,88  | 1,21   |

3. táblázat

## Elégedettség a TÉR különböző összetevőivel (értékelők)

| Értékelési szempontok  | Átlag | Szórás |
|--|-------|--------|
| (r12) a TÉR során kétoldalú párbeszéd valósul meg köztem és beosztottjaim között | 4,67  | 1,12   |
| (r15) elégedett vagyok a megbeszélés hangulatával                                | 4,42  | 0,61   |
| (r3) a TÉR hozzájárult a beosztottjaimmal történő kommunikáció javulásához       | 4,37  | 0,89   |
| (r9) úgy érzem, hogy kellően érzékeny vagyok a TÉR emberi oldalára               | 4,31  | 1,17   |
| (r14) elégedett vagyok saját felkészültségemmel a beszélgetés vezetésére         | 4,01  | 0,76   |
| (r6) az elmúlt években kihívóbbá, érdekesebbé vált beosztottjaim munkája         | 3,92  | 0,76   |
| (r5) a fejlesztési és képzési megállapodások teljesültek                         | 3,80  | 0,96   |
| (r13) elégedett vagyok az értékelő alkalmak időzítésével                         | 3,78  | 1,10   |
| (r1) az előléptetések kizárólag a teljesítményen alapulnak                       | 3,77  | 1,45   |
| (r11) vezetők és beosztottak egyaránt komolyan veszik a teljesítményértékelést   | 3,69  | 1,01   |
| (r18) elégedett vagyok az értékelési eljárás szabályaival                        | 3,67  | 1,20   |
| (r4) a fizetési döntések jól tükrözik beosztottjaim teljesítményét               | 3,67  | 1,03   |
| (r17) elégedett vagyok az értékelések következményeivel                          | 3,66  | 1,22   |
| (r19) elégedett vagyok a teljesítményértékelési rendszerrel                      | 3,58  | 0,92   |
| (r2) a legjobban teljesítők keresik a legtöbbet egy adott munkakörben            | 3,58  | 1,12   |
| (r8) más értékelőkhöz hasonló szigorúsággal értékelem beosztottjaimat            | 3,57  | 1,05   |
| (r7) a TÉR hozzájárult a beosztottaim közötti konfliktusok tisztázódásához       | 3,44  | 1,02   |
| (r16) elégedett vagyok az értékeléshez használt nyomtatványokkal                 | 3,25  | 1,38   |
| (r10) akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetést, ha nem lenne kötelező            | 2,65  | 1,70   |

ményértékelés tehát mindkét fél számára egy pozitív kommunikációs alkalmat jelent, kölcsönös odafigyelés és egymás iránti tisztelet jellemzi. A 3. ábra „vezetői elfogadottság” változója tehát úgy tűnik, hogy alapvetően rendben van. Komoly dilemmákat ébreszthet azonban bennünk a teljesítményértékelés általánosan elfogadott gyakorlattá válásával kapcsolatban, ha figyelembe vesszük azt, hogy az utolsó helyre került szempont: „ha nem lenne kötelező<sup>2</sup>, akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetést”, az értékelteknél is az utolsó előtti helyre került, bár az átlag kicsit magasabb, mint a vezetőknél. (Érdemes azt is észrevenni, hogy ennek van a legnagyobb szórása mind a vezetők, mind pedig a beosztottak körében.)

A fentiek alapján felvetődik annak gyanúja is, hogy ez az egyébként összességében pozitív vélemény vajon nem éppen a „formális rituálé” kritikáját támasztja-e alá, egyfajta kötelező optimizmust tükrözve. Remélhetőleg nem ez az értelmezés a helyes, hanem az, hogy a teljesítményértékelés intézményével szemben a kezdeti nehézségek ellenére pozitív várakozások élnek a vezetőkben és beosztottakban egyaránt. Mindenesetre a különbségeket szemügyre véve az értékelés hosszú távú következményeivel kapcsolatban bőven akad még tennivaló a közös elégedettség elérése érdekében.

A különbségek elemzéséhez tekintsük a 4. táblázatot, melyben a pozitív különbségek jelölik azokat a szempontokat, amelyekkel az értékelők elégedettebbek voltak, mint az értékeltek. Láthatjuk, hogy az értékelés következményeivel kapcsolatos kérdésekben maradt el leginkább az értékeltek elégedettsége a vezetőkétől.

## A TÉR elégedettség indexei

A TÉR elégedettség változókkal kapcsolatban az értékeltekre koncentráltam az indexek kialakításánál, hiszen a kutatási modell szempontjából fontosabbak az értékeltek értékelést követő reakciói. A korábbiakhoz hasonlóan itt is faktoranalízis, illetve klaszteranalízis szolgált az azonos indexbe tartozó változók elkülönítésének módszeréül.

Az értékelés következményeinek méltányossága az egyik legalacsonyabb átlaggal jellemezhető, a kevés

## Az index megnevezése: Következmények méltányossága

- (r1) az előléptetések kizárólag a teljesítményen alapulnak  
 (r2) a legjobban teljesítők keresik a legtöbbet egy adott munkakörben  
 (r4) a rám vonatkozó fizetési döntések jól tükrözik teljesítményemet

| Értékelők |               | Értékeltek |               |
|-----------|---------------|------------|---------------|
| Átlag     | Megbízhatóság | Átlag      | Megbízhatóság |
| 3,67      | 0,57          | 3,25       | 0,58          |

## Az index megnevezése: Elégedettség a kommunikációs mintával

- (r3) TÉR hozzájárult a vezető-beosztotti kommunikáció javulásához  
 (r6) az elmúlt években kihívóbbá, érdekesebbé vált a munkám  
 (r9) főnököm kellően érzékeny a TÉR emberi oldalára  
 (r12) a TÉR során kétoldalú párbeszéd valósul meg vezető és beosztott között  
 (r14) elégedett vagyok az értékelő felkészültségével a beszélgetés vezetésére  
 (r15) elégedett vagyok a megbeszélés hangulatával

| Értékelők |               | Értékeltek |               |
|-----------|---------------|------------|---------------|
| Átlag     | Megbízhatóság | Átlag      | Megbízhatóság |
| 4,29      | 0,70          | 4,17       | 0,71          |

változó miatt a megbízhatósága sem túlságosan erős. A kérdések tartalma és a közöttük lévő magas korrelációk miatt elfogadható az index. A harmadik kérdés egy kicsit kilóg a sorból, valószínűleg a kitöltő személyre vonatkozó kérdésfeltevés miatt.



4. táblázat

**Különbségek a teljesítményértékelés értékelésében**

| Értékelési szempontok   | Különbségek |
|---|-------------|
| (r2) a legjobban teljesítők keresik a legtöbbet egy adott munkakörben         | 0,70        |
| (r1) az előléptetések kizárólag a teljesítményen alapulnak                    | 0,45        |
| (r17) elégedett vagyok az értékelések következményeivel                       | 0,38        |
| (r6) az elmúlt években kihívóbbá, érdekesebbé vált a munkám                   | 0,25        |
| (r3) a TÉR hozzájárult a vezető-beosztotti kommunikáció javulásához           | 0,25        |
| (r12) a TÉR során kétoldalú párbeszéd valósul meg vezető és beosztott között  | 0,24        |
| (r18) elégedett vagyok az értékelési eljárás szabályaival                     | 0,21        |
| (r15) elégedett vagyok a megbeszélés hangulatával                             | 0,10        |
| (r4) a rám vonatkozó fizetési döntések jól tükrözik teljesítményemet          | 0,10        |
| (r5) a fejlesztési és képzési megállapodások esetemben teljesültek            | 0,05        |
| (r9) főnököm kellően érzékeny a TÉR emberi oldalára                           | 0,02        |
| (r19) elégedett vagyok a teljesítményértékelési rendszerrel                   | 0,02        |
| (r7) a TÉR hozzájárult a csoporton belüli konfliktusok tisztázódásához        | -0,03       |
| (r11) vezetők és beosztottak egyaránt komolyan veszik a TÉR-t                 | -0,07       |
| (r16) elégedett vagyok az értékeléshez használt nyomtatványokkal              | -0,09       |
| (r13) elégedett vagyok az értékelő alkalmazások időzítésével                  | -0,12       |
| (r14) elégedett vagyok az értékelő felkészültségével a beszélgetés vezetésére | -0,20       |
| (r10) akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetéseket, ha nem lenne kötelező      | -0,27       |
| (r8) főnököm más értékelőkhöz hasonló szigorúsággal értékelt                  | -0,38       |

A kommunikációs mintával kapcsolatos elégedettség – az említett dilemmák mellett – alapvetően pozitív viszonyulást és megbízhatóságot mutat mindkét csoportra.

**Az index megnevezése:**

**Elégedettség az értékelés csoportra gyakorolt hatásával**

- (r11) vezetők és beosztottak egyaránt komolyan veszik az értékelést
- (r7) a TÉR hozzájárult a csoporton belüli konfliktusok tisztázódásához
- (r8) főnököm más értékelőkhöz hasonló szigorúsággal értékelt

| Értékelők |               | Értékeltek |               |
|-----------|---------------|------------|---------------|
| Átlag     | Megbízhatóság | Átlag      | Megbízhatóság |
| 3,59      | 0,29          | 3,73       | 0,64          |

A vezetők indexe nem használható az alacsony megbízhatóság miatt. Az értékelteknél a csoportra gyakorolt hatás összefügg az előléptetések észlelt méltányosságával is (a faktoranalízis eredményei alapján), illetve annak észlelésével, hogy a vezető más csoportok vezetőihez képest igazságosan értékelt-e. Az index megbízhatósága közepes, az átlag alapján szintén közepes az értékelési szempont megítélése.

Az utolsó index a TÉR rendszerrel kapcsolatos attitűdöket, a rendszer általános elfogadottságát méri. Az értékelteknél magas megbízhatósággal és közepes átlaggal jellemezhető ez az index. Az értékelőknél az r13-as kérdés elhagyásával 0,75-ös megbízhatóságú mutató jönne ki, melynek átlaga 3,54 lenne.

A vezetők válaszai alapján az értékelő alkalmazások időzítése gyenge negatív korrelációt mutat az értékelési rendszer más összetevőivel. Úgy tűnik, hogy vezetői szempontból ez a tényező külön megfontolásra érdemes, nem mindegy, hogy az üzleti év mely szakaszában, milyen céllal történik valamilyen értékelés.

Az utolsó táblázatban a fenti indexekből kimaradt változók szerepelnek. Nem véletlen, hogy a konkrét fejlesztési akciók megbeszélése különvált a munkaköri képzés témáitól (lásd a korábbi cikkben bemutatott eredményeket), mert a tényleges megvalósulás is elkülönül az összes többi elégedettség változótól. Végül az utolsó kérdés azt méri, hogy a TÉR beszélgetés mennyire vált a szervezeti kultúra és gyakorlat részévé.

**Elégedettség a teljesítményértékelés különböző szempontjainál**

Végül tekintsük át az egyes klaszterek elégedettségi indexeit<sup>3</sup>. Az 5. táblázat szerint a következők észlelt méltányosságát tekintve az első és a harmadik klaszter beosztottjai a leginkább elégedettek, a másik három jelentősen elmarad mögöttük. A harmadik klaszterben az értékelők átlaga jelentősen meghaladja az értékeltek elégedettségét. Az ötödik klaszter vezetői szignifikánsan elégedetlenebbek a két leginkább elégedett klaszter vezetőinél.

**Az index megnevezése: Elégedettség a TÉR rendszerrel**

- (r19) elégedett vagyok a teljesítményértékelési rendszerrel
- (r13) elégedett vagyok az értékelő alkalmazások időzítésével
- (r16) elégedett vagyok az értékeléshez használt nyomtatványokkal
- (r17) elégedett vagyok az értékelések következményeivel
- (r18) elégedett vagyok az értékelési eljárás szabályaival

| Értékelők |               | Értékeltek |               |
|-----------|---------------|------------|---------------|
| Átlag     | Megbízhatóság | Átlag      | Megbízhatóság |
| 3,59      | 0,55          | 3,52       | 0,81          |

**A kimaradt változók megnevezése**

|   | Értékelők | Értékeltek |
|---|-----------|------------|
| (r5) a fejlesztési és képzési megállapodások esetében teljesültek     | 3,8       | 3,75       |
| (r10) akkor is megtartanánk a TÉR beszélgetést, ha nem lenne kötelező | 2,65      | 2,92       |

## Értékelők és értékelték TÉR elégedettség indexeinek összehasonlítása kultúra klaszterenként

| Homogén szubkultúra klaszterek                            |   | 95%-os konfidencia intervallumok |      |       |      |       | Értékelők |       | Különbség |
|---|---|----------------------------------|------|-------|------|-------|-----------|-------|-----------|
|   |   | Értékeltek                       | Alsó | Felső | Alsó | Felső |           |       |           |
| A TÉR következményeinek észlelt méltányossága             | 1 | 3,59                             | 3,17 | 4,01  | 3,56 | 4,32  | 3,94      | 0,35  |           |
|   | 2 | 3,11                             | 2,71 | 3,51  | 3,13 | 4,12  | 3,63      | 0,51  |           |
|   | 3 | 3,65                             | 3,23 | 4,07  | 4,05 | 4,47  | 4,26      | 0,61  |           |
|   | 4 | 2,67                             | 2,05 | 3,29  | 2,48 | 3,63  | 3,05      | 0,38  |           |
|   | 5 | 2,98                             | 2,70 | 3,25  | 2,88 | 3,47  | 3,17      | 0,20  |           |
|   |   |                                  | 3,26 | 3,07  | 3,44 | 3,49  | 3,85      | 3,67  | 0,42      |
| Elégedettség a kommunikációs mintával                     | 1 | 4,53                             | 4,27 | 4,79  | 4,07 | 4,78  | 4,42      | -0,11 |           |
|   | 2 | 3,75                             | 3,36 | 4,14  | 4,07 | 4,47  | 4,27      | 0,52  |           |
|   | 3 | 4,34                             | 4,09 | 4,59  | 4,34 | 4,60  | 4,47      | 0,13  |           |
|   | 4 | 4,05                             | 3,75 | 4,36  | 3,66 | 4,27  | 3,96      | -0,09 |           |
|   | 5 | 4,02                             | 3,78 | 4,26  | 3,87 | 4,41  | 4,14      | 0,12  |           |
|   |   |                                  | 4,17 | 4,04  | 4,30 | 4,17  | 4,40      | 4,28  | 0,11      |
| Elégedettség az értékelés csoportra gyakorolt hatásával   | 1 | 4,14                             | 3,83 | 4,45  | 3,69 | 4,02  | 3,86      | -0,28 |           |
|   | 2 | 3,20                             | 2,74 | 3,67  | 2,95 | 3,63  | 3,29      | 0,09  |           |
|   | 3 | 4,00                             | 3,65 | 4,35  | 3,43 | 3,79  | 3,61      | -0,39 |           |
|   | 4 | 3,87                             | 2,98 | 4,76  | 2,55 | 3,14  | 2,85      | -1,03 |           |
|   | 5 | 3,38                             | 3,01 | 3,76  | 3,59 | 4,19  | 3,89      | 0,51  |           |
|   |   |                                  | 3,73 | 3,54  | 3,92 | 3,44  | 3,70      | 3,57  | -0,16     |
| Elégedettség a TÉR rendszerrel                            | 1 | 3,94                             | 3,68 | 4,20  | 3,47 | 4,25  | 3,86      | -0,07 |           |
|   | 2 | 2,94                             | 2,55 | 3,34  | 3,54 | 3,89  | 3,71      | 0,77  |           |
|   | 3 | 3,57                             | 3,17 | 3,98  | 3,53 | 4,01  | 3,77      | 0,19  |           |
|   | 4 | 3,42                             | 2,95 | 3,88  | 2,65 | 3,35  | 3,00      | -0,42 |           |
|   | 5 | 3,44                             | 3,12 | 3,77  | 3,06 | 3,70  | 3,38      | -0,06 |           |
|   |   |                                  | 3,50 | 3,34  | 3,67 | 3,45  | 3,73      | 3,59  | 0,08      |
| Elégedettség a fejlesztési megállapodások végrehajtásával | 1 | 4,38                             | 3,90 | 4,87  | 3,31 | 4,42  | 3,86      | -0,52 |           |
|   | 2 | 3,41                             | 2,73 | 4,09  | 2,92 | 3,95  | 3,44      | 0,03  |           |
|   | 3 | 3,61                             | 3,04 | 4,17  | 3,83 | 4,34  | 4,09      | 0,48  |           |
|   | 4 | 3,15                             | 2,34 | 3,97  | 2,94 | 4,29  | 3,62      | 0,46  |           |
|   | 5 | 3,78                             | 3,46 | 4,09  | 3,44 | 4,18  | 3,81      | 0,03  |           |
|   |   |                                  | 3,75 | 3,52  | 3,99 | 3,60  | 4,00      | 3,80  | 0,05      |
| Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t      | 1 | 2,50                             | 1,86 | 3,14  | 2,00 | 4,18  | 3,09      | 0,59  |           |
|   | 2 | 3,39                             | 2,47 | 4,31  | 1,78 | 3,47  | 2,63      | -0,76 |           |
|   | 3 | 2,87                             | 2,07 | 3,67  | 1,42 | 2,58  | 2,00      | -0,87 |           |
|   | 4 | 2,77                             | 2,21 | 3,33  | 2,83 | 4,10  | 3,46      | 0,69  |           |
|   | 5 | 3,15                             | 2,59 | 3,72  | 1,88 | 2,98  | 2,43      | -0,73 |           |
|   |   |                                  | 2,92 | 2,62  | 3,23 | 2,31  | 3,00      | 2,65  | -0,27     |

A kommunikációs mintával kapcsolatban mindkét félnél kedvezőek a vélemények, egyedül a második klaszter beosztottjai maradnak el jelentősebb mértékben a többiekétől (és saját vezetőiktől) az elégedettség szintjében.

Az értékelés csoportra gyakorolt hatását az első és a harmadik klaszter tagjai értékelték a legpozitívabban, a

második klaszter egységesen és szignifikánsan elégedetlenebb ennél. A negyedik klaszter vezetői jelentősen rosszabbnak ítélték ezt meg, mint beosztottjaik, míg az ötödik klaszter vezetői ezzel elégedettebbek voltak, mint az általuk értékelték.

A TÉR rendszerrel kapcsolatban a második klaszter

beosztottjai voltak a leginkább elégedetlenek, míg a vezetők a legelégedettebbek közé tartoznak. A fejlesztési megállapodások végrehajtása tekintetében az első klaszter beosztottjai a legelégedettebbek, és a negyedik klaszter a legkevésbé elégedett. Az első csoport vezetői egyébként jelentősen elmaradtak a beosztottjaik mögött ebben a tekintetben.

**A teljesítményértékelés szervezeti kultúra klaszterenkénti vizsgálata**

A korábbi szervezeti kultúra klaszterekre vonatkozó elemzések során (Takács, 2001/b) kiderült, hogy a vezetők és beosztottak céljai, illetve a beosztottaknak a vezető teljesítményértékelési magatartására vonatkozó észlelése és elégedettsége jelentősen szóródik; azonban egy egyértelmű, a szervezeti kultúra klaszterre jellemző minta mégsem bontakozott ki. Ebből tehát az következik, hogy a szervezeti kultúra jellemzői önmagukban nem határozzák meg sem a vezető sem pedig a beosztott teljesítményértékeléssel kapcsolatos elégedettségét, sem pedig az adott kultúrára jellemző magatartásmintát. A kultúra tehát más módon játszik ebben szerepet. De hogyan?

A fenti kérdés megválaszolásához először korrelációs elemzést végeztem a beosztottak magatartás észlelési dimenziói és TÉR elégedettség indexei között. A 6. táblázatban láthatjuk, hogy általában szignifikáns, de gyenge (néhány esetben közepes erősségű) kapcsolat mutatható ki.<sup>4</sup> (6. táblázat)

A fenti eredmények megerősítik, hogy a beosztottak teljesítményértékelési gyakorlattal kapcsolatos elégedettsége a vezető értékelői magatartásának minden dimenziójával összefügg.

A vezető magatartása a 3. ábrán jelzett mindkét alapvető motivációs mechanizmusra építhet: az egyik minta az értékeltek közötti méltányos döntések motivációs következményein (külső motiváció), a másik pedig az egyén alapvető belső fejlődési igényének felkeltésén keresztül éri el célját. Ehhez a két irányhoz eltérő értékelői magatartásminták és eltérő szervezeti működés tartozik. Mindkettő hozzájárulhat a teljesítmény növeléséhez: a vezető az alapján választ közülük, hogy saját anticipációi szerint melyiktől vár kedvezőbb végeredményt. Vajon milyen összefüggés érvényesül a magatartás észlelése és az elégedettség között az egyes klasztereken belül?

6. táblázat

**Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között**

| (Mindösszesen)   | Munkaköri fejlesztés | Stratégiai fejlesztés | Fizetés, karrier, pénz | Munkakör-változtatás témái | „Magánélet, konfliktusok” |
|--|----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Következmények méltányossága                                 | <b>0,21</b>          | 0,19                  | <b>0,24</b>            | 0,11                       | -0,04                     |
| (szignifikancia szint)                                       | <b>0,03</b>          | 0,06                  | <b>0,01</b>            | 0,28                       | 0,69                      |
| (érvényes esetek száma)                                      | 106,00               | 105,00                | 105,00                 | 106,00                     | 105,00                    |
| Kommunikációs minta  | <b>0,35</b>          | <b>0,38</b>           | <b>0,25</b>            | <b>0,26</b>                | -0,06                     |
| (szignifikancia szint)                                       | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>           | <b>0,01</b>            | <b>0,01</b>                | 0,56                      |
| (érvényes esetek száma)                                      | 106,00               | 105,00                | 105,00                 | 106,00                     | 105,00                    |
| Csopontra gyakorolt hatás                                    | <b>0,19</b>          | <b>0,37</b>           | 0,17                   | <b>0,24</b>                | 0,07                      |
| (szignifikancia szint)                                       | <b>0,05</b>          | <b>0,00</b>           | 0,08                   | <b>0,01</b>                | 0,47                      |
| (érvényes esetek száma)                                      | 106,00               | 105,00                | 105,00                 | 106,00                     | 105,00                    |
| Elégedettség a TÉR rendszerrel                               | <b>0,38</b>          | <b>0,36</b>           | <b>0,23</b>            | <b>0,23</b>                | -0,01                     |
| (szignifikancia szint)                                       | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>           | <b>0,02</b>            | <b>0,02</b>                | 0,95                      |
| (érvényes esetek száma)                                      | 106,00               | 105,00                | 105,00                 | 106,00                     | 105,00                    |
| A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk. | <b>0,44</b>          | <b>0,54</b>           | <b>0,27</b>            | 0,33                       | -0,10                     |
| (szignifikancia szint)                                       | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>           | <b>0,01</b>            | <b>0,00</b>                | 0,31                      |
| (érvényes esetek száma)                                      | 104,00               | 103,00                | 104,00                 | 104,00                     | 103,00                    |
| Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t         | -0,01                | -0,09                 | -0,09                  | -0,04                      | 0,14                      |
| (szignifikancia szint)                                       | 0,92                 | 0,37                  | 0,39                   | 0,67                       | 0,17                      |
| (érvényes esetek száma)                                      | 102,00               | 102,00                | 101,00                 | 102,00                     | 102,00                    |

**Korrelációk az értékelt interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között**

| Korrelációk az értékelt interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (1. Klaszter) | Fejlesztés adott munkakörben | Stratégiai fejlesztés | Fizetés, karrier, pénz | Munkakör-változtatás témái | „Magánélet, konfliktusok” |
|---|------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Következmények méltányossága  | 0,00                         | 0,08                  | 0,15                   | -0,13                      | -0,14                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,99                         | 0,71                  | 0,46                   | 0,51                       | 0,50                      |
| Kommunikációs minta   | 0,30                         | 0,23                  | 0,07                   | 0,22                       | -0,09                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,13                         | 0,27                  | 0,74                   | 0,29                       | 0,66                      |
| Csoportra gyakorolt hatás   | 0,31                         | -0,17                 | -0,15                  | -0,28                      | 0,17                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,12                         | 0,41                  | 0,47                   | 0,17                       | 0,41                      |
| Elégedettség a TÉR rendszerrel  | <b>0,46</b>                  | -0,03                 | 0,09                   | 0,23                       | 0,00                      |
| (szignifikancia szint)  | <b>0,02</b>                  | 0,87                  | 0,66                   | 0,27                       | 0,98                      |
| A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk                                   | 0,11                         | -0,09                 | -0,34                  | 0,18                       | -0,30                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,60                         | 0,68                  | 0,10                   | 0,40                       | 0,15                      |
| Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t  | -0,31                        | -0,17                 | 0,02                   | -0,13                      | 0,25                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,13                         | 0,42                  | 0,93                   | 0,53                       | 0,24                      |

Ha a korrelációkat kultúra típusonként vizsgáljuk, a leginkább szembeütő eredmény, hogy a szinte minden változó között kimutatható, gyenge-közepes korrelációk az egyes kultúra klasztereken belül vagy eltűntek, vagy erősebb kapcsolatot jelző korrelációk váltják fel őket<sup>5</sup>. Amelyik értékelői magatartásforma elégedettséget okoz az egyik kultúrában, az nem biztos, hogy hozzájárul a beosztottak elégedettségéhez a másikban.

A következőkben ezt az összefüggést bontom ki részletesebben a korábban beazonosított szervezeti kultúra típusokra (Takács, 2001/b), kiegészítve az interjúk tanulságaival és a kérdőív nyílt kérdéseire kapott megjegyzések feldolgozásával. Mindez túlmutat az elemzési eredmények (az egyes klasztereken belüli korrelációk) bemutatásán, amennyiben sor kerül azok értelmezésére és összevetésére a korábbi eredményekkel, továbbá más változókkal. Ilyen további szempontok például, hogy mikor történt a bevezetés, mennyire kiépítettek a kapcsolódó HR funkciók, formálisan van-e fizetési vonzata az értékelésnek, illetve hogy a tulajdonos szervezet TÉR rendszere által közvetített értékek mennyiben mondanak ellent a jelenlegi kultúrának. Az egyes klaszterek megnevezése a korábbi jellemzésükhöz képest itt a tipikus, a szervezeti egységekben közös legfontosabb jellemzőre utal, ami esetenként a kultúra, a szituáció vagy pedig a teljesítményértékelési gyakorlat sajátosságait követi.

**Az ideáltipikus teljesítménymenedzsment rendszere (1. klaszter)**

Az első, ideáltipikus teljesítménymenedzsmentet megtestesítő klaszter esetében alig találunk szignifikáns

korrelációt. (7. táblázat) Ennek valószínűleg az az oka, hogy a korábbi elemzési eredmények alapján alapvetően mindenki elégedett az értékeléssel.

Ha nem a képzett indexek, hanem az eredeti kérdések szintjén vizsgáljuk az összefüggéseket, akkor valamivel többet tudhatunk meg. A legtöbb (közepesen erős) korreláció a kommunikáció fejlesztése és az egyenrangúak közötti párbeszéd szempontjainál található: a beosztottak ezzel kapcsolatos jóérzéséhez egyaránt hozzájárultak a kompenzáció és a stratégiai fejlesztés témakörei. Néhány negatív korreláció a munkaköri fejlesztéssel és a magánéleti kérdésekkel kapcsolatosan állt elő. A munkakör gazdagítás mértékével kapcsolatos elégedettséget például kifejezetten visszaveti a paternalista vezetői magatartás (fejlesztési akciók részletes megtervezése és a vezetői támogatás témakörei).

Az ebbe a klaszterba tartozó szubkultúrák általában olyan (multinacionális) cégek szervezeti egységei, amelyek fejlett emberi erőforrás menedzsmenttel (munkakör értékelési rendszer, karriermenedzsment, képzési és fejlesztési rendszerek) rendelkeznek és a magyarországi értékelési gyakorlat is 4–5 éves múltra tekint vissza. A nyitott kérdések kapcsán többen említették a megfelelő magatartásformák megtanulásának a fontosságát. Az értékelési rendszerek közös jellemzői, hogy egyaránt építenek a célkitűzések értékelésére (MbO), valamint a jelenlegi munkakörben mutatott magatartás (készségek, képességek) és az általános szervezeti, vezetői potenciál (kompetenciák)

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

| Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (2. Klaszter) | Fejlesztés adott munkakörben | Stratégiai fejlesztés | Fizetés, karrier, pénz | Munkakör-változtatás témái | „Magánélet, konfliktusok” |
|---|------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Következmények méltányossága  | 0,26                         | 0,10                  | 0,13                   | 0,22                       | -0,40                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,29                         | 0,70                  | 0,63                   | 0,38                       | 0,10                      |
| Kommunikációs minta   | 0,63                         | 0,48                  | 0,46                   | 0,35                       | -0,34                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,00                         | 0,05                  | 0,06                   | 0,15                       | 0,16                      |
| Csoportra gyakorolt hatás   | 0,58                         | 0,55                  | 0,42                   | 0,05                       | -0,40                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,01                         | 0,02                  | 0,09                   | 0,84                       | 0,10                      |
| Elégedettség a TÉR rendszerrel  | 0,54                         | 0,42                  | 0,61                   | 0,13                       | -0,31                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,02                         | 0,08                  | 0,01                   | 0,61                       | 0,21                      |
| A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk                                     | 0,70                         | 0,79                  | 0,61                   | 0,42                       | -0,43                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,00                         | 0,00                  | 0,01                   | 0,09                       | 0,09                      |
| Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t  | -0,33                        | -0,42                 | -0,19                  | -0,15                      | 0,22                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,19                         | 0,10                  | 0,48                   | 0,57                       | 0,40                      |

értékelésére. A fenti két magatartási jellegű értékelési szempont megkülönböztetése kritikus jelentőségű abból a szempontból, hogy a beosztottak megérthessék a különbséget a rövid távú (munkaköri kereteken belül maradó) és a stratégiai időtávú fejlesztés között.

Általában megfigyelhető, hogy az értékelés éven belüli ciklusa több formális beszélgetést is magába foglal, ahol lehetőség van a célok menet közben történő módosítására, felülvizsgálatára, és az addig megtett út értékelésére, segítségkérésre stb. Az egyik alkalom viszont közvetve vagy közvetlenül a kompenzációs döntések alátámasztását szolgálja, általában a célkitűzések objektív értékelése alapján. A teljesítményértékelés élő kapcsolatban van a karriertervezéssel és a fejlesztéssel is, melynek a kompetenciák és készségek értékelése jelenti a fő inputját. Általában vezetői értékelés történik, de ha a beosztott önértékelése nagy mértékben eltér a vezetőjétől, akkor további személyeket is bevonnak az értékelésbe, ami akár 360 fokos értékeléshez is vezethet. Az egyik mintába került szervezetnél a 360-as értékelés már eleve az egyik inputját képezi a vezetői értékelésnek.

A klaszteren belüli elégedetlenebb egységek általában kivételt jelentettek a fenti jellemzőkhöz képest: az elégedetlenség jelentős része a kevésbé kiépített HR rendszereknek vagy a bevezetés óta eltelt kevesebb időnek volt betudható. Az egyik szervezethez kifejezetten sok megjegyzés érkezett a fizetési rendszerrel való nem egyértelmű kapcsolatra és az alapfizetés differenciált emelésének korlátozottságára. Több megjegyzés az értékelés által jelentett adminisztráció csökkentését célozta.

**A teljesítménymenedzsmentre törekvők tábora (2. klaszter)**

A második klaszter minden témakörének észlelése szignifikáns és közepes erősségű pozitív kapcsolatban áll szinte mindegyik elégedettség változóval. (8. táblázat) A legerősebb kapcsolat a stratégiai fejlesztés és a tréningek végrehajtása között jelentkezik ( $r=0,7$  és  $0,8$ ). Úgy tűnik tehát, hogy a teljesítménymenedzsment modell a megcélzott állapot, ehhez azonban minden téren erősíteni kellene az értékelő beszélgetést.

Kissé meglepő eredmény, hogy ahol többet foglalkoztak a különböző témákkal és ebből fakadóan elégedettebbek is voltak, éppen ott választották azt többen, hogy ha nem lenne kötelező, akkor nem tartanák meg a beszélgetéseket. Egy hasonló összefüggés korábban már előkerült a teljesítményorientációval kapcsolatban is: minél jobban működik a teljesítményértékelés, annál kevésbé van rá szükség. Szintén figyelemre méltó, hogy a következmények méltányosságának észlelésére egyik értékelési téma sincs hatással. Sajátos jellemzője ennek a kissé individualista és versenyszellemmel megáldott klaszternek a magánéleti témák elutasítása: szinte minden elégedettség index gyenge negatív kapcsolatban áll az ilyen természetű témák megbeszélésének előfordulásával. A klaszter leíró jellemzőinél is alacsonyabb volt az erre irányuló céloknak és az észlelt magatartásformáknak az átlaga ebben a kultúrában.

Ebbe a klaszterba túlnyomórészt olyan szervezeti egységek kerültek, ahol az elmúlt 2–3 év során

Korrelációk az értékelték interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

| Korrelációk az értékelték interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (3. Klaszter) | Fejlesztés adott munkakörben | Stratégiai fejlesztés | Fizetés, karrier, pénz | Munkakör-változtatás témái | „Magánélet, konfliktusok” |
|---|------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Következmények méltányossága  | 0,49                         | 0,37                  | 0,10                   | 0,16                       | 0,36                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,02                         | 0,08                  | 0,65                   | 0,46                       | 0,09                      |
| Kommunikációs minta   | 0,40                         | 0,50                  | 0,21                   | 0,22                       | 0,20                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,06                         | 0,02                  | 0,33                   | 0,31                       | 0,35                      |
| Csoportra gyakorolt hatás   | 0,27                         | 0,28                  | -0,12                  | 0,32                       | 0,12                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,21                         | 0,19                  | 0,60                   | 0,14                       | 0,60                      |
| Elégedettség a TÉR rendszerrel  | 0,36                         | 0,45                  | -0,04                  | 0,25                       | -0,22                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,09                         | 0,03                  | 0,85                   | 0,25                       | 0,30                      |
| A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk                                     | 0,51                         | 0,68                  | 0,09                   | 0,50                       | 0,11                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,01                         | 0,00                  | 0,68                   | 0,01                       | 0,62                      |
| Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t  | 0,27                         | 0,17                  | -0,47                  | 0,19                       | 0,38                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,22                         | 0,46                  | 0,03                   | 0,40                       | 0,08                      |

vezették be az értékelési rendszert. Az elégedetlenség gyökerei általában a gyakorlatlanságra, a vezetők bizonytalankodására vezethetők vissza. A megjegyzések azonban mindenhol pozitív várakozásokról tanúskodnak. Az egyik szervezetnél a bevezetés első évében nem kapcsolták össze a fizetési rendszerrel, amit általában hiányoltak is a résztvevők. Úgy tűnik, hogy itt a szervezeti kultúra lehetővé tette volna a gyorsított bevezetést is. Szintén megmutatkozott a többi emberi erőforrás menedzsment rendszer kiépítettségének a hiánya is: az értékelők körében is érezhető a bizonytalanság az előrejutási és a képzési lehetőségek ismeretében.

Az egyik régebb óta értékelést végző cég néhány szervezeti egysége is belekerült ebbe a típusba. Itt általában az értékelés folyamatosságában vagy a rendszer aktuális szervezeti változásoktól való elszakadásában jelölték meg az elégedetlenség fő okát: az értékeléshez használt nyomtatványok értékelési dimenziói (a magatartási sztenderdek) „gyorsan elavulnak”, „nem az értékeli, aki a szervezet napi működése során a legtöbb rálátással bír a magatartásra” és erre a rendszer sem nyújt lehetőséget.

**Az emberközpontú kultúra értékelési gyakorlata (3. klaszter)**

A harmadik típusnál a következmények méltányossága is megjelenik, mint olyan elégedettség változó, amire hatni lehet: az indexek közötti korrelációk alapján elsősorban a jelenlegi munkakörben történő fejlesztésen keresztül. (9. táblázat) A kérdésszintű korrelációk

alapján ennek az igen lényeges elégedettségi szempontnak egy másik érdekes összefüggése is kibontakozik előttünk: a fizetésemelési kérdésekkel való elégedettség közepes erősségű kapcsolatot mutat a magánéleti akadályok megbeszélésével. Ide kapcsolódónak érzem azt az összefüggést is, amely szerint a főnök „emberi oldali” érzékenysége elsősorban az értékelti reakciók meghallgatásával és a csoporton belüli konfliktusok megbeszélésével kapcsolatos, pontosabban ebben nyilvánul meg.

A kommunikációs mintával való elégedettség egyértelműen a fejlesztési témák kezelésétől függ: amennyiben sor kerül ezekre, akkor egyértelműen jobb hangulatú és kiegyensúlyozottabb a beszélgetés. A legfontosabb kérdés azonban, hogy meg is valósítják-e ezeket? Ez abból látszik, hogy a legerősebb korrelációk ( $r=0,68$ ) a fejlesztési megállapodásokkal kapcsolatosak: a TÉR próbája a megállapodások végrehajtása. Ez a dimenzió leginkább a magatartási szintű visszajelzések, a részletes visszacsatolások és az önértékelés fejlesztésének kérdéseivel mutatott erős korrelációt. Figyelemre méltó még az a negatív összefüggés is, ami a kompenzáció megbeszélése és a „ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a beszélgetést” kérdés között megjelenik. Ha a kérdés korábbi paradox értelmezéseire gondolunk, ez azt is jelentheti, hogy a fizetés megbeszélésével az értékelés gyakorlatilag be is töltötte rendeltetését. Valószínűleg ezt tovább árnyalhatjuk oly módon, hogy az ösztönző szerepét már betöltötte, de fejlesztési szempontból még lényeges feladatai vannak.

Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

| Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (4. Klaszter) | Fejlesztés adott munkakörben | Stratégiai fejlesztés | Fizetés, karrier, pénz | Munkakör-változtatás témái | „Magánélet, konfliktusok” |
|---|------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Következmények méltányossága  | 0,30                         | 0,36                  | 0,79                   | 0,42                       | -0,05                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,31                         | 0,23                  | 0,00                   | 0,15                       | 0,88                      |
| Kommunikációs minta   | 0,33                         | 0,45                  | 0,42                   | 0,09                       | -0,22                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,27                         | 0,12                  | 0,15                   | 0,77                       | 0,48                      |
| Csoportra gyakorolt hatás   | -0,51                        | -0,02                 | -0,04                  | 0,53                       | 0,02                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,08                         | 0,96                  | 0,91                   | 0,06                       | 0,95                      |
| Elégedettség a TÉR rendszerrel  | 0,64                         | 0,28                  | 0,12                   | -0,05                      | 0,04                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,02                         | 0,35                  | 0,70                   | 0,86                       | 0,89                      |
| A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk                                     | 0,43                         | 0,21                  | 0,48                   | 0,10                       | -0,08                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,14                         | 0,49                  | 0,09                   | 0,74                       | 0,79                      |
| Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t  | 0,37                         | -0,34                 | -0,47                  | -0,25                      | -0,36                     |
| (szignifikancia szint)  | 0,21                         | 0,25                  | 0,11                   | 0,42                       | 0,22                      |

Általában kisebb méretű, innovatív, de értékesítési funkciót is ellátó, illetve emberi erőforrásokkal kapcsolatos szolgáltatásokat nyújtó szervezeti egységek kerültek ebbe a csoportba. A legtöbb cégnél az értékelés leghangsúlyosabb elemét az objektív célkitűzések tették ki, a készségek és kompetenciák értékelésére ritkábban került sor. A szervezetek általában nem rendelkeztek kiépített emberi erőforrás rendszerekkel sem. Az értékelést végző vezető személyének (személyes értékeinek) meghatározó szerepe volt abban, hogy összességében ilyen magas teljesítményorientációt és elkötelezettséget sikerült kialakítani a vizsgált szervezeti egységeknél. A fizetést érintő teljesítménymutatók értékelése alapvetően egyéni mérlegeléseken keresztül, személyre szabottan történik és a csoportban ezzel kapcsolatban fennálló esetleges konfliktusok kezelését is a vezető vállalja magára.

A egyik legfontosabb továbblépési irányt a magatartási dimenziók és kompetenciák értékelése jelenti, ami egyúttal a vezetőhöz képest újabb értékelők bevonását is feltételezi (pl. az egyik szervezetnél a projekteket követő értékelés bevezetését a résztvevők és a projektvezető által). Ehhez természetesen szükség van az értékelendő magatartási sztenderdek előzetes kialakítására és bevezetésére is. A fejlesztési irány erősítése képezte a másik gyakran elhangzó javaslatot, amihez a kapcsolódó HR rendszerek (elsősorban a képzés és karriertervezés) kialakítása, illetőleg az ezekhez kapcsolódó vezetői hatáskörök (pl. képzési keretek) egyértelműbb definiálása jelenti az előfeltételt.

A bürokratikus kultúra teljesítményértékelési gyakorlatának jellemzői (4. klaszter)

A negyedik klaszter legfontosabb kérdése a kompenzáció. (10. táblázat) A következmények észlelt méltányossága, mint elégedettségi mutató ezzel a témával szorosan összefügg ( $r=0,79$ ).

A fizetési és előléptetési kérdések megbeszélése más elégedettségi mutatókra is hatással van és ezek a korrelációk tovább erősödnek a kérdés szintű változók között (pl. a „legjobban teljesítők keresik a legtöbbet” és a „fizetésemelés indoklása”, illetve a „karrierlehetőségek vizsgálata” nevű változók között 0,82 és 0,83 a korrelációs együttható értéke). A munkaköri képzés témái ellentmondások: a TÉR rendszer főbb jellemzőivel való elégedettséget pozitívan befolyásolják, ugyanakkor a csoportra gyakorolt hatással negatívan korrelál ezeknek a kérdéseknek a megjelenése a beszélgetéseken. A kérdésszintű változók alapján a magatartási visszajelzések és a reális önértékelés érdekében adott visszajelzések váltották ki a legpozitívabb reakciókat. A kommunikációs mintával való elégedettséget a kompenzációs kérdéseken túl a stratégiai fejlesztés témáinak a megjelenése is pozitívan befolyásolja.

Az ebbe a klaszterba került szervezetek közös jellemzője a viszonylag bürokratikus működésen túl, hogy értékelési rendszerük nem régóta működik és formálisan nincs összefüggés az értékelés és a fizetésemelés között. (A két rendszer időbeli ciklusa sincs összhangban.) Ennek részben az az oka, hogy nehezen fogalmazhatóak meg számszerű célkitűzések a munka-

## Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között

| Korrelációk az értékeltek interakció észlelése és TÉR elégedettség indexei között (5. Klaszter) | Fejlesztés adott munkakörben | Stratégiai fejlesztés | Fizetés, karrier, pénz | Munkakör-változtatás témái | „Magánélet, konfliktusok” |
|---|------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Következmények méltányossága  | 0,08                         | 0,16                  | -0,12                  | -0,01                      | 0,10                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,70                         | 0,45                  | 0,56                   | 0,95                       | 0,63                      |
| Kommunikációs minta   | 0,05                         | 0,17                  | 0,14                   | 0,23                       | 0,11                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,81                         | 0,41                  | 0,49                   | 0,27                       | 0,58                      |
| Csoportra gyakorolt hatás   | 0,01                         | 0,54                  | 0,46                   | 0,50                       | 0,30                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,96                         | 0,00                  | 0,02                   | 0,01                       | 0,14                      |
| Elégedettség a TÉR rendszerrel  | 0,06                         | 0,27                  | 0,43                   | 0,37                       | 0,28                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,78                         | 0,19                  | 0,03                   | 0,06                       | 0,17                      |
| A rám vonatkozó fejlesztési megállapodásokat végrehajtottuk                                     | 0,01                         | 0,27                  | 0,34                   | 0,22                       | 0,12                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,96                         | 0,18                  | 0,09                   | 0,28                       | 0,56                      |
| Ha nem lenne kötelező, akkor is megtartanánk a TÉR-t  | 0,12                         | 0,18                  | 0,46                   | 0,13                       | 0,12                      |
| (szignifikancia szint)  | 0,57                         | 0,40                  | 0,02                   | 0,55                       | 0,58                      |

körök szintjén. A teljesítményelv általában csak az egész szervezet szintjén mérhető teljesítménymutatókon keresztül érvényesül, az egyéni fizetésemelés mértéke nagyrészt ezektől függ.

Ez a megoldás csak erős közösségi értékrend mellett működőképes, ami a klaszter jellemzői között meg is található. Az egyéni szinten az adott munkakörben mutatott magatartás és erőfeszítés értékelésének mégis igen fontos szerepe van a kompenzáció meghatározásánál, még akkor is, ha mindez valószínűleg a csoportnormák ellen hat. Ezekben a szervezetekben tehát a magatartási kontroll felől az eredménykontroll felé történő elmozdulásnak lehetünk tanúi, a teljesítményfüggő ösztönzés egyéni szinten történő megvalósítása tűnik a leginkább életképes értékelői stratégiának.

A változásokkal szemben erős ellenállást kell leküzdeni ezekben a szervezeti egységekben, hiszen az ezt megelőző kompenzációs és előléptetési rendszer teljesen más logika (a vállalatnál eltöltött idő, más-képpen senioritás elve) szerint működött. Erre a szöveges megjegyzések is utalnak: „az értékelési rendszer nem veszi figyelembe a munkakörben eltöltött időt” (mint kritika). Vagy az ellenkező irányból: „A beosztottak közötti anyagi elismerésbeli különbségek csak az adott időszak teljesítményére vonatkoznak, a TM (teljesítménymenedzsment) eszközei, a célok (célkitűzések) nem alkalmasak a múltbeli különbségek felszámolására” (mint elégedetlenség kifejeződése a változások ütemével). Az egyéni célkitűzések az előző

irányból is kaptak néhány kritikát: „Komplikált a táblázat, a munkaköri feladatokon kívül kell témákat, feladatokat kitalálni. Szerintem a munkaköri feladatok jó, hatékony elvégzése önmagában is fontos eredmény.”

Érdekesképpen érdemes megemlíteni, hogy az ellenkező helyzetre is akad példa. Az egyik vizsgálatban résztvevő vállalat fenti jellemzőkkel bíró szubkultúrájának vezetői és beosztottjai saját maguk szerettek volna kilépni a korábbi működési keretek közül, de ezt nem tette lehetővé az erőteljes közösségi értékrendre és kollektív jutalmazási rendszerre építő skandináv tulajdonos által kialakított értékelési rendszer.

#### Teljesítményértékelés a stratégiai reorientáció fázisában (5. klaszter)

Az ötödik klaszternál az elégedettség fő dimenzióját az értékelés csoportra gyakorolt pozitív hatása jelenti, erre a kompenzáció, a stratégiai fejlesztés és a munkakör aktuális változásának témái is pozitív hatással vannak. (11. táblázat) A legfontosabb kérdés itt is a kompenzáció, négy elégedettség dimenzióra is kedvező hatással bír, ha eleget foglalkoznak ezzel a kérdéssel. A következők méltányossága ez alól kivételt képez, ennek eléréséhez úgy tűnik hosszabb időnek kell eltelnie.

A kérdés szintű változóknál szintén a csoporton belüli konfliktusok jelentik a központi témát, ezeknek a kérdéseknek a beszélgetésen történő szerepeltetése jelenti annak a kritériumát, hogy a beosztott kétoldalú párbeszédnek értékelje magát az értékelést.



Az ide tartozó szervezeti egységeknél szintén nem hosszú ideje működik az értékelési rendszer, az eredményekhez azonban feltételezhetően az is hozzájárult, hogy az utóbbi időszakban a szervezeti keretek is elbizonytalanodtak. A kultúra egyik jellemzője a rövid távú gondolkodás és az alacsony bizonytalanság-kerülés. Az egyik szervezetben stratégiai változások is folyamatban vannak. Az emberi erőforrás menedzsment rendszer csak részben épült ki, például nincs munkaköri kategória rendszer, régen történt munkakör-értékelés és fizetések ez alapján történő kiigazítása. Ezzel függhet össze a munkakör aktuális változásainak megbeszélésére adott pozitív reakció is.

Valószínűsíthető, hogy ezekben a szervezetekben az okozza a legtöbb feszültséget, hogy nem könnyű egyértelműen megmondani, melyik egység mivel járul hozzá a szervezet egészének sikeréhez. Ezért először ebben a kérdésben kellene megállapodásra jutni a vezetőknek, majd ezt követően a csoportok tagjainak. Az ezt elősegítő magatartásformák úgy tűnik elfogadásra találtak az értékeltek körében, méltányosság érzetükhöz az járul hozzá a leginkább, ha az egyéni kompenzációt a hozzájárulásokhoz igazítják. Úgy tűnik, hogy csak ennek a problémának a megoldása után következhetnek a fejlesztési kérdések.

A szöveges megjegyzések szintén alátámasztják ezt a diagnózist: „A pontrendszer (az értékeléshez használt kompetencia alapú értékelő skálák) kissé merev és nem érzékelhető, hogy a vállalaton belül egységesen értelmeznék.” Vagy: „vállalati szinten nem azonos az értékelési mérce... A vállalati eredményekről nem kapnak tájékoztatást az alkalmazottak. (Szükség lenne) a munkakörökhöz tartozó bérapályok és a TÉR eredményeinek vállalati szintű ismertetésére”. „Az osztályon belül nem tudom, hogy 'hol állok'. Kutatótársaimtól sem jön visszajelzés.” „A cégen belül a kompenzációk ne véletlenszerűek legyenek, hanem minden vezető kapjon egy keretet, amivel gazdálkodhat.”

Ahol a kompenzációs kérdésekben már előrelépés történt, ott a képzési és fejlesztési megállapodások végrehajtására vonatkozik a kritika. Az egyik típusú megjegyzés közvetlenül a vezetőnek szólt: „A gyakorlatban nem követi – a fejlődést elősegítve – a vezető és a beosztott szorosabb együttműködése. A vezető ne csak adminisztrációs jelleggel készítse el jelentését, hanem beosztottját, annak munkáját, valamint munkavégzését a gyakorlatban is megismerve segítse a fejlődésben.” Egy másik megjegyzés a HR rendszerek és a hozzájuk rendelt források hiányában látja a gondok forrását: „A pénzügyi vonzatú megállapodások:

tréning szükséglet, iroda felszereltség, komfortnövelés a költségvetésben beállított határok miatt nehezen realizálhatóak. Külön mozgókeret megállapítására lenne szükség.” Ez az állapot könnyen kiüresítheti az értékelési rendszert, ami néhány megjegyzés alapján már most is reális veszélyt jelent.

#### **Az eredmények összefoglalása, következtetések és a további kutatás irányai**

Kutatási kérdéseim megfogalmazása során abból a szakirodalomban gyakran hivatkozott értékelési dilemmából indultam ki, ami a fejlesztés és értékelés (ösztönzés) között húzódik. Az ajánlások szerint a fenti két irány között egyértelműen állást kell foglalni, különben a rendszer az eltérő szerepelvárások miatt egyik funkcióját sem lesz képes betölteni. A vizsgált 8 szervezetenél az elmúlt években bevezetett értékelési rendszerekkel kapcsolatban ugyanerre a feltevésre alapozva (és a kognitív modell által megtámogatva) azt a feltételezést tettem, hogy a gyakorlatban a vezetők is inkább az egyik vagy másik irányt fogják követni.

Kérdésfeltevésemben az a gyakorlati probléma is szerepet játszott, hogy az újonnan bevezetendő teljesítményértékelési rendszereknél vajon célszerű-e az értékeltek fizetését is az értékeléshez kötni, illetve ennek megfordítása: lehet-e úgy teljesítményértékelési rendszert bevezetni, ha annak nincs fizetési konzekvenciája. Ennek a kérdésnek a megválaszolásához a szervezeti kultúra moderátor szerepét hipotetizáltam.

Az első lépést a fenti kérdések vizsgálatához az értékelési magatartás leírására alkalmas dimenziók feltérképezése jelentette. Vizsgálódásaimat értékelő-értékelt párokra végeztem, tehát a teljesítmény értékelésére szolgáló interakciót mindkét résztvevő szemszögéből igyekeztem megérteni és leírni. Az értékelő beszélgetéssel kapcsolatban külön vizsgáltam a felkészülés során kitűzött célokat, magának a beszélgetésnek az észlelését és az azt követő elégedettség mértékét. Az értékelők és értékeltek fenti változóira végzett sokváltozós statisztikai elemzések rámutattak azokra a legfontosabb hasonlóságokra és különbségekre a felek értelmezési kereteiben és preferenciáiban, amelyek gyakorlati szempontból is lényeges következményekkel bírhatnak, például a beszélgetéseket előkészítő tréningek során.

Az értékelés résztvevőinek összehasonlíthatósága érdekében közös indexeket is előállítottam. A faktoranalízis végeredményei alapján elfogadtam azt a kiinduló feltevést, amely szerint az értékeltek fejlesztés

tésére építő értékelői magatartásminta egyértelműen megragadható és elkülöníthető az elsősorban ösztönző eszközökkel operáló teljesítményértékelési magatartástól. Emellett a teljesítményértékelés más fontos funkciói (mint például a munkakörgazdagítás, vagy a vezető-beosztotti kapcsolat és kommunikáció fejlesztése) is megerősítést nyertek.

A legfontosabb különbség vezetők és beosztottak értelmezési kereteiben éppen a fejlesztői szereppel kapcsolatban merült fel: míg a vezetők értelmezésében egyértelműen különvlik az adott munkakörön belüli képzés és a stratégiai irányú, hosszabb időtávú fejlesztés, addig a beosztottnál egy viszonylag differenciálatlan „belső fejlődési igény” faktorról beszélhetünk. A teljesítményértékeléssel kapcsolatban a két időtávra értelmezhető fejlesztés a továbbiakban is lényeges megkülönböztetésnek bizonyult.

A szubkultúrák szintjére végzett leíró elemzések alapján megállapítható, hogy az értékelői magatartás feltételezett mintái nem érhetőek tetten tiszta formájukban, a képzett index-értékek mentén nem különültek el élesen a fejlesztő és ösztönző értékelői magatartásminták. Az empirikus eredmények alapján célszerűnek mutatkozott a teljesítménymenedzsment ideáltípusának, mint reális alternatívának a figyelembe vétele és a korábbi eredmények által már előre jelzett módon a munkaköri keretek közötti maradó és a stratégiai távú fejlesztés megkülönböztetése is.

Annak, hogy a kognitív modell alapján tett hipotézisek csak részben igazolódtak be, többféle oka is lehet. Az egyik lehetőség, hogy az értékeltek reakcióinak modellünk szerinti anticipálása olyan komplex tanulási folyamatot feltételez, ami csak hosszabb időtáv alatt valósulhat meg. Magyarázatul szolgálhat az is, hogy a mintába került cégek eltérő tulajdonosi köre és a részben ebből következő eltérő elvárások valószínűleg nem mindig estek egybe a vezetők és beosztottak elképzeléseivel. Végül a kevés számú szignifikáns eltérés az egyes kultúra klasztereken belüli szórásnak, azaz a beosztottak közötti különbségeknek (pl. a külső és belső körbe tartozásuk, érettségük, az elemzés során feltárt „belső fejlődési igény” erőssége stb.) is betudható. Az első két magyarázatlehetőséget az egyes klasztereken belüli korrelációs elemzés eredményeinek interpretációjánál igyekeztem figyelembe venni, de megnyugtató megválaszolásuk csak további kutatások során következhet be.

Szintén további vizsgálat tárgyát képezheti az egyéni szinten mért szervezeti kultúra jelenlegi és kí-

vánatos értékei közötti különbségek bekapcsolása a vezető és beosztott közötti interakció vizsgálatába, ami további adalékokkal szolgálhat a fenti kérdések vizsgálatához. Izgalmas kutatási irány az értékelői faktoranalízis során feltárt egyedi dimenziók vizsgálata és az értelmezési különbségek mélyebb megismerése. Ebbe az irányba illeszthető bele az egy másik magatartására (teljesítményértékelés alatti szerepére) vonatkozó elvárások és a saját szerepfelfogások közötti különbségek és az interakció ebből adódó dinamikájának vizsgálata.

Cikkem utolsó részében a beosztottak által észlelt értékelői magatartásminták és az értékeléssel kapcsolatos elégedettség indexek közötti összefüggést vizsgáltam meg a homogén szubkultúrák alapján képzett klaszterenkénti bontásban. Az elemzés során kultúra típusonként eltérő változók között találtam közepes és erős korrelációkat, ami egyes kultúra klaszterekre megerősítette az ösztönző és a fejlesztő magatartásminták szétválását, de a teljesítménymenedzsment hazai feltételek melletti életképességére is felhívta a figyelmünket. Az egyes kultúra klasztereken belül a különbségek túlnyomórészt a szervezeti háttér, a kevesebb gyakorlat, vagy a TÉR rendszer eltéréseinek következményei voltak.

Ezek az eredmények arra hívják fel a figyelmünket, hogy a szervezeti szubkultúrák eltérései mögött eltérő szervezeti szituációk és valószínűsíthető egyéni különbségek vannak. Az egyének érettsége, a szervezeti célokhoz való hozzájárulási képessége és hajlandósága jelentősen különbözhet, ami eltérő motivációs mechanizmusok létjogosultságát erősíti meg. Az egyik esetben inkább építhetünk a rövid távú, méltányos elismerésre, míg a másikban az egyén belső fejlődési és önmegvalósítási törekvéseire.

További eredmény, hogy a teljesítményértékelés funkciója nem csak az lehet, hogy az adott szintű motivációs mechanizmusokhoz inputot szolgáltatson, hanem ugyanettől a rendszertől várhatjuk el azt is, hogy megteremtse a következő motivációs szint előfeltételeit. Ebben az értelemben tehát a teljesítményértékelés kultúra befolyásoló funkciójára is sikerült rámutatni. Fontos gyakorlati következménye ennek, hogy mindig a szervezeti kultúra (vagy szubkultúra) adott állapotához kell megtalálni a megfelelő értékelési rendszert, tehát adott esetben ugyanazon szervezeten belül többféle rendszert is érdemes lehet működtetni, még ha ez költségesebb megoldás is.

Fontos, hogy a szubkultúra jellemzőinek diagnosztizálása a vezetők és beosztottak véleményének egy-

idejű figyelembe vételével történjen! Ezért nagyon lényeges a megfelelő mértékű és formájú beosztotti részvétel biztosítása a rendszer kialakítása során. Természetes következmény továbbá, hogy a diagnózisnak és a bevezetésnek szintenként lefelé haladva kell megtörténnie, mert elképzelhető, hogy valamiféle „kulturális szakadék” tátong (az észlelt vagy akár a kívánatos jellemzők tekintetében) bizonyos szervezeti szintek között. Ilyenkor erre a problémára kell megtalálni a megoldást, lehetőleg még mielőtt az értékelést elkezdenénk.

A „ha nem lenne kötelező, nem tartanánk meg az értékelő beszélgetéseket” kérdésre adott válaszok vizsgálata igazolta, hogy a TÉR egy igen költséges rendszer. Sokba kerül az előkészítés, kifejlesztés és bevezetés, de talán még többé a működtetése: elsősorban a vezetők és beosztottak erre fordított ideje. Fontos tehát, hogy az értékelés résztvevői lássák a hasznait is. A felmérés alapján néhány esetben derült ki, hogy az esetleges hasznok elmaradnak a költségek mögött.

Az egyik eset, amikor a teljesítménymenedzsment rendszer már betöltötte funkcióját (az 1. klaszter esete), és a vezető szeretné csökkenteni saját szerepét. A stratégiai tervezés és célebontás folyamatában a vezető valószínűleg továbbra is fontos szerepet fog betölteni, azonban a szervezeti kultúra alapján a szervezet nyugodtan átválthat egy 360 fokos értékelési rendszerre, hiszen az egyéni fejlesztésekhez már nem a vezető, hanem a belső ügyfelek, beosztottak és kollégák fogják a legjobb magatartási visszajelzéseket szolgáltatni.

A másik eset, amikor egy olyan funkciót próbál a felső vezetés, az emberi erőforrás menedzsment képviselője vagy a tanácsadó a szervezetre ráerőltetni, amire az még „kulturálisan nem érett meg”. Ráadásul a rendszer technikai olykor éppen azzal ellentétes szerepekbe próbálják meg belekényszeríteni a résztvevőket, mint ami az adott szervezeti kultúrából következne. Végül formális rituálévá változhat az értékelés akkor is, ha a kimondott célok helyesek ugyan, de az értékelést végző vezetőket a szervezet meghatározó stakeholderai nem látják el megfelelő eszközökkel. Ebből a szempontból a leginkább kritikus a hatalmi távolság kérdése. Válassza a szervezet akár az ösztönzésre, akár a munkaköri képzésre vagy stratégiai fejlesztésre építő modellt, a legnagyobb problémát az jelenti, ha az értékelést végző vezetők nincsenek megfelelő módon felhatalmazva az ösztönzésre, képzésre és fejlesztésre fordítható erőforrásokhoz való hozzáférés tekintetében. Döntési jogosítványok delegálása nélkül a legjobb felkészítéssel sem érhetjük el, hogy az értékelés hiteles gyakorlattá nőjje ki magát.

Létezik természetesen olyan helyzet is, amikor valamilyen stratégiai szükségszerűség vagy alkalmazkodási kényszer miatt a szervezet túlélése érdekében az alpműködést érintő kritikus változásokra, kultúraváltásra van szükség. Ilyen esetekben is el kell tudni dönteni, hogy a teljesítményértékelés hogyan tudja a legjobban betölteni a funkcióját. A korábban említett ösztönzés vagy fejlesztés dilemma ilyenkor is releváns kérdés. A 4. klaszter egységei a hazai gazdasági átalakulás során tipikusnak nevezhető bürokratikus kontrollból az eredménykontroll irányába elmozduló szervezeti kultúrára mutattak példát. Itt a számszerű eredmények és a megjegyzések is eltérő beosztotti reakciókról számoltak be. A többség azonban – az erős közösségi értékrend ellenére – az ösztönző modell irányába billentette el a mérleg serpenyőjét. Ilyen esetekben az átfogó változásvezetési koncepciótól (gyors vagy lassú, radikális vagy inkrementális) is függ az, hogy melyik irányt érdemes választani.

Az 5. klaszter további adalékokkal szolgált a fenti kérdéshez. Az ide került szervezeti egységek közül többen egy korábbi sikertelen lassú változást követő „kaotikus” helyzetből igyekeznek kiutat találni. Itt szintén lényegesek a kompenzációs kérdések a méltányosság érvényesülése érdekében, ezt azonban megelőzi a kritikus szerepek, tevékenységek és hozzájárulások konszenzusos meghatározásának feladata. A helyzet megoldását például egy releváns és minden kritikus résztvevő számára elfogadható kiegyensúlyozott mutatószámrendszer kialakítása (BSC) jelentheti. Ennek érdekében fokozott konfliktuskezelési, valamint tárgyalási és megegyezési készségre van szükség. Mindez sokkal kockázatosabb, mint a 4. klaszter viszonylag stabil mérőrendszerébe beilleszteni néhány új elemet (pl. mérhető célkitűzések formájában), majd ezeknek fokozatos képzéssel és fejlesztéssel megtámogatva érvényt szerezni. Ugyanakkor potenciálisan sokkal több energiát képes felszabadítani az, ha sikeres válasz születik, mint egy lassú, gyakori ellenállásokkal szembeni küzdelem.

\* \* \*

Az elvégzett elemzések alapján az a feltevés fogalmazható meg, hogy a teljesítményértékelés adott szervezetben betöltött funkciója szorosan összefügg a jelenleg észlelt szervezeti kultúra eltérésének mértékével a viszonylag egységesnek tekinthető kívánatos jellemzőktől, egy jelenlegi helyzetben többé-kevésbé stabilan érvényesülő „ideális” kultúra képétől. Ez az erőteljes teljesítményorientációval és magas szervezeti

elkötelezettséggel, kis hatalmi távolsággal és mérsékelt (közepes) bizonytalanságkerüléssel, valamint közösségi, együttműködő és humanisztikus értékrenddel jellemezhető kultúra közel áll a szervezetfejlesztők ideális szervezethez: minden szervezeti szereplő fontos erőforrások birtokosa és jelentős hozzájárulást tesz a szervezet sikere érdekében; a szervezeti tagok közötti kommunikáció pedig nyílt, őszinte és konstruktív.

Ahhoz, hogy egy szervezet elérkezzen ennek a kívánatos állapotnak a közelébe, a mindenkori aktuális helyzetének és az abból következő kihívásoknak leginkább megfelelő választ kell adnia. Ebben az értelemben beszélhetünk tehát a teljesítményértékelés funkciójáról, ami adott esetben teljesítménymérést, teljesítményelvű fizetést, a teljesítmény szttenderdekről történő csoportszintű párbeszéd megalapozását, a jobb munkaköri teljesítmény érdekében történő képzési igény felmérését, reális önértékelés elősegítését vagy potenciál felmérést és ehhez kapcsolódó fejlesztést takar. A szervezet számára az adhatja a legtöbbet, ha ebből a funkcióból vezetjük le az értékelői és értékelti szerepek tartalmát és a TÉR rendszer technikai megoldásait.

#### Hivatkozások

- Bakacsi Gy. – Branyiczki I. – Pearce J.* (1994): Person-based reward systems: A theory of organisational reward practices in reform communist organisations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 15. pp. 261-282.
- Child J.* (1984): *Organization: A guide to problems and practice*, Harper and Row, New York
- Conrad P.– Pieper R.* (1990): Human resource management in Germany, in: R. Pieper (ed.) *Human resource management: An international comparison*, de Gruyter, Berlin

- Drucker P.* (1955): *The Practice of Management*, London, Heinemann
- 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
- Marosi M.* (1998): *Távol-keleti menedzsment*, KJK, Bp.
- Takács S.* (1999): A teljesítményértékelési rendszer in: *Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kovács K., Takács S. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Takács S.* (2001/a): A teljesítményértékelés szereplőinek céljai, *Vezetéstudomány*
- Takács S.* (2001/b): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata I., *Vezetéstudomány*
- Rojot J.* (1990): *Human resource management in France;*
- Springer B. – Springer S.* (1990): *Human resource management in the U.S.* in: R. Pieper (ed.) *Human resource management: An international comparison*, de Gruyter, Berlin

#### Lábjegyzet

- 1 Ebben a felfogásban „kontroll” alatt az egyén szervezetben mutatott magatartásának és az egyének közötti interakciók szabályozásának eszközeit értjük.
- 2 Azaz például adminisztratív kényszer (esetleg prémiumkiírás), vagy egyéb tulajdonosi/felső vezetői nyomás hiányában.
- 1 Az utalás a korábbi cikkben bemutatott kultúra klaszterekre vonatkozik.
- 3 A 95%-os szignifikancia szint mellett szignifikáns korrelációkat vastagon szedtem.
- 4 A korrelációs együtthatókat az elemzési modell és annak elméleti háttere alapján úgy interpretálhatjuk, hogy az adott kultúrához jobban illeszkedő vezetői magatartásminta okozza az elégedettséget.

E számunk szerzői:

**Dr. DINYA László**, kandidátus, tanszékvezető egyetemi tanár, SZIE-GMFK, Gyöngyös; **Dr. TAKÁCS Sándor**, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. RAB Károly**, főiskolai docens, Széchenyi I. Egyetem; **Dr. SZABÓ József**, főiskolai docens, Széchenyi I. Egyetem; **JUHÁSZ Péter**, egyetemi tanársegéd, BKÁE; **MANGOL Csilla**, közgazdász, Sanofi Synthelabo Rt.