

TAKÁCS Sándor:

## A VEZETŐK ÉS BEOSZTOTTAK CÉLJAI A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS SORÁN - EGY HAZAI FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

A tanulmány röviden bemutatja a teljesítményértékelés legújabb megközelítését képviselő kognitív kutatási modellt, annak fő kérdésfeltevéseit, változóit és a közöttük feltételezett összefüggéseket. Ezt követően a szerző összefoglalja a teljesítményértékelés során egymással szembekerülő két legfontosabb stakeholder-csoport – a vezetők és a beosztottak – céljaival kapcsolatos kutatási eredményeit.

Az angolszász és nyugat-európai vállalatok teljesítményértékelési gyakorlatában az elmúlt évtizedek során két fontos irányzat érvényesült. Az egyik irányzat, hogy az értékelési módszerek a személyiségjegyek és a kötetlen (esszé típusú) értékeléstől fokozatosan a magatartási és végeredmény alapú módszerek irányába tolódtak el. A másik pedig az, hogy a teljesítményértékelési rendszer felhasználása egyre több irányúvá vált és egyre szaporodik azoknak a céloknak a száma, amelyeket a formális értékelési rendszerek maguk elé tűznek. A teljesítményértékelést kezdetben csak adminisztratív jellegű döntések indoklására használták, mint például előléptetés, elbocsátás, fizetésemelés stb. A 60-as és 70-es évektől kezdve fokozatosan előtérbe kerültek az alkalmazottak továbbképzésére, a menedzsment és a szervezet fejlesztésére irányuló felhasználások; majd a vállalati szintű tervezés, a jogi dokumentáció, valamint a személyzeti rendszer értékelésére és fejlesztésére szolgáló, kutatási célú alkalmazások. Ez a központi szerep, a sokirányú célok és a változó környezetben gyakorta változó teljesítménykritériumok okozták, hogy a szervezetekben a teljesítményértékelést sok konfliktus veszi körül. Annak a lehetősége, hogy a teljesítményértékelési döntések akár jogviták alapjául is szolgálhatnak, sokáig erősítette azt a tudományos és kutatói megközelítést, amely szerint a teljesítményértékelés fő funkciója, hogy mérőszökekként szolgáljon. Ennek megfelelően a vizsgálandó problémát, a kutatások kiindulópontját az értékelési hibák és torzítások jelentették.

A teljesítményértékelés legújabb megközelítései ezzel a hagyományos irányzattal szemben inkább úgy tekintenek az értékelésre, mint egy döntéshozatali és kommunikációs folyamatra (DeNisi és Williams 1988, Cleveland és Murphy, 1995), melynek célja a jobb egyén – munkakör – szervezet illeszkedés, s ezen keresztül a szervezet-környezet alkalmazkodás biztosítása, az egyéni és szervezeti szintű tanulás elősegítése.<sup>1</sup>

### A kognitív kutatási modell

A kognitív megközelítés egyik legfontosabb jellemzője, hogy az értékelést végző személy kognitív folyamataira helyezi a hangsúlyt. Kutatási modelljeinek segítségével kísérletet tesz a korábbi hibák és torzítások értelmezésére is, ugyanakkor az értékelői magatartás magyarázata során további, legalább ugyanolyan fontos szempontok (pl. a szervezeti kultúra és a belső kontextus más tényezői) vizsgálatára is lehetőség nyílik. Ezek a szempontok a korábbi vizsgálatok során gyakran keveredtek az észlelési és ítéletalkotási tendenciákkal.

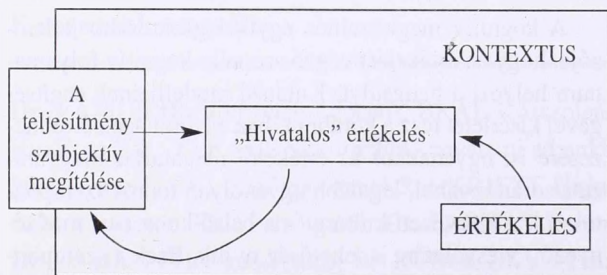
<sup>1</sup> A cikkben bemutatott eredmények saját PhD kutatásaim részét képezik. Ezúton is szeretném megköszönni témavezetőmnek, Dr. Bakacsi Gyulának, és a BKÁE Gazdálkodástudományi Kar PhD Program igazgatójának, Dr. Balaton Károlynak a disszertáció elkészítéséhez nyújtott segítségét. A kognitív kutatási modell logikájához szorosan kapcsolódó további kutatási kérdéseket – mint például a teljesítményértékelés során ténylegesen megvalósuló vezetői magatartás és az értékelésre adott beosztotti reakciók, vagy a szervezeti kultúra és a teljesítményértékelés közötti kapcsolat vizsgálata – előreláthatólag a Vezetéstudomány valamelyik későbbi számában mutathatom be.

A kutatások az értékelés folyamatának négy fő gondolkodási részfolyamatát vizsgálták. Az első ilyen folyamat az *információ felvétel*, ezen belül is elsősorban az, hogy az értékelő milyen magatartásformákra fordít selektíven több vagy kevesebb figyelmet. Az információ felvételre irányuló kutatás a megfigyelés kontextusára és a megfigyelés céljára (Cafferty, DeNisi és Williams 1986) összpontosít. A második részfolyamatot a *kódolás és mentális reprezentáció* jelenti. Ez a kutatás olyan fogalmakkal gazdagította a teljesítményértékelés kutatását (és napjainkra részben gyakorlatát is) mint kategóriák, prototípusok és sémák. A kognitív modell harmadik eleme az *információtárolás és keresés* folyamata, amely az emberi emlékezet működésére és a memória különböző típusaira koncentrál. Végül a kognitív megközelítés negyedik részfolyamata a különböző információk, információtípusok *integrációjának* kérdéseivel foglalkozik (DeNisi és Williams 1988).

A fentiekben bemutatott kognitív vonulatba illeszkedik Cleveland és Murphy (1995) modellje is, melynek legfontosabb jellemzői a célközpontúság, továbbá a szervezeti kontextus, ezen belül is a társas jellemzők kiemelt vizsgálata. Az eredeti modell az alábbi négy változóból áll: (1) a teljesítmény szubjektív megítélése; (2) a formális vagy „hivatalos” értékelés; (3) az értékelés kontextusa és végül (4) a teljesítményértékelési rendszer működésének az értékelése. A modell alapvető változói között feltételezett kapcsolatokat az 1. ábra mutatja.

1. ábra

**A teljesítményértékelés négykomponensű modellje**



Forrás: Cleveland és Murphy (1995)

A modell alapvető jellemzői:

- a célközpontúság (az alapvető stakeholderek céljainak vizsgálata),
- a kultúra és a társas jellemzők figyelembevétele,
- a szervezeti kontextus hangsúlyozása.

A célközpontúság azt jelenti, hogy az értékelési folyamat által érintett szereplők (stakeholderek) céljait hang-

súlyozza az értékelési rendszer célkitűzéseinek megfogalmazásánál. A modellben az értékelő nem egy passzív mérőeszközt testesít meg, hanem aktív szereplő, akinek saját céljai vannak. A modell tehát alapvetően elfogadja a stakeholder elmélet (Freeman 1984) megközelítését: az értékelésben részt vevő vezető egy a szervezet működése által érintett „érdekhordozók” közül, akinek természetesen jelentős mozgásteret van. Ugyanilyen lényegesek lehetnek az értékeltek céljai is, hiszen az értékelésre adott magatartási és érzelmi reakcióik a teljesítményértékelés egyik legfontosabb kimeneti változóját, tulajdonképpeni tétjét jelentik.

A modell másik alapfeltevése szerint a teljesítményértékelés egy kommunikációs és társas folyamat, melyben a csoportdinamikai jellemzők és a szervezeti kultúra alapvető fontosságú szerepet játszanak. A teljesítményértékelési rendszer célkitűzései gyakran ütköznek a szervezet egyes csoportjai, vagy az egész kultúra értékeivel, az értékelés során használt módszerek működtetéséhez pedig gyakran – nyíltan vagy burkoltan – olyan feltételekre épülnek, amelyek ellentétesek lehetnek a szervezeti kultúra mélyrétegeit jelentő alapvető előfeltevésekkel.

A harmadik előfeltevés a szervezeti kontextus szerepére hívja fel a figyelmet. Ezen belül kiemelt jelentőséget tulajdoníthatunk a szervezet stratégiájának és a teljesítményértékeléshez kapcsolódó emberi erőforrás menedzsment rendszereknek. Számos korábbi kutatás egyszerűen nem vette figyelembe az értékelés szervezeti feltételrendszerét. Elterjedtek voltak a laboratóriumi kísérletek, illetve az osztálytermi szituációban, diákokkal végzett vizsgálatok. Ezeknek a kísérleteknek a tanulságai csak korlátozott mértékben bizonyultak alkalmazhatónak valós szervezeti szituációkban.

**A visszajelzés korlátai**

A kognitív modell fő kérdésfeltevése a következő: Vajon miért tér el egy vezető valamely beosztottjáról alkotott szubjektív értékítélete az ugyanarról az emberről szóló formális értékeléstől? Feltételezhetjük, hogy ideális feltételek közepette az értékelők képesek különbséget tenni az értékeltek lényeges dimenziók mentén felmutatott teljesítménye között. Ugyanezt erősítik meg a laboratóriumi körülmények között végzett kísérletek és a kutatási céllal végzett felmérések is (Borman 1978). A gyakorlatban ugyanakkor igen gyakori, hogy nem történik meg az egyértelmű visszajelzés. A vezetői értékelések általában a valóságnál „szebb” képet tükröznek, bár esetenként ennek az ellenkezője is előfordulhat.

A valós szervezeti szituációkban általában további feltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy az értékelések

egybeessenek a szubjektív értékítélettel, azaz a vezető valós visszajelzéseket adjon, valóban értékeljen.

- Az egyik feltétel, hogy a szervezet vagy csoport normái támogassák az alkalmazottak közötti különbségtételt a teljesítményük relatív szintje alapján (Mohrman és Lawler, 1983).
- A másik feltétel, hogy az értékelők szoros kapcsolatot érzleljenek az általuk adott minősítések és azon végeredmények között, amelyek az értékelők szerint a jelenlegi teljesítményen kell, hogy alapuljanak (Landy és Farr, 1983).
- Ezeknek a kimeneteknek a valenciája (az értékelők által észlelt szubjektív hasznossága) számottevően meghaladja azoknak a kimeneteknek a valenciáját, amelyek a torzított (általában inflált) értékelésekhez kötődnek (Vroom, 1964).

A fenti pontokat tulajdonképpen a valóságos értékítéletet tükröző értékelés szükséges feltételeinek tekinthetjük. Egyáltalán nem biztos azonban, hogy fennállásuk esetén az értékelő automatikusan jó (azaz pontos, reális) értékelésre lesz képes, hiszen a különböző értékelési hibák és csapdák továbbra is fennállhatnak. Ha azonban ezek a feltételek nem elégülnek ki, akkor az értékelés egyébként is nehéz feladata továbbiakkal egészül ki, vagy éppen leegyszerűsödik merő politizálásá, taktikázásá.

- ◇ Az első ponthoz kapcsolódó megjegyzés, hogy a teljesítményorientáció mértéke nemzetközi összehasonlításban elmarad a gazdaságilag fejlettebb nyugati országokétól<sup>2</sup>, sőt a 61 országból álló mezőny végén helyezkedünk el, legalábbis ami a leíró kultúra dimenziókat illeti. Mindez azt jelenti, hogy a szervezetek jelenlegi normái nem támogatják egyértelműen a teljesítmény relatív szintje alapján történő különbségtételt az alkalmazottak között. Némi reménysugár, hogy a teljesítményorientáció kívánatos szintje alapján a mezőny másik végén helyezkedünk el, az ideális vagy elvárt szint közel két skálafokozattal magasabb<sup>3</sup> (Bakacsi és Takács, 1998). Ez az eredmény ellentmondásos helyzetet tükröz, ami ráirányítja figyelmünket a magyarországi szervezetek teljesítményértékelési gyakorlatára. A normatív érték egy olyan munkakultúráról tanúskodik, amit a jobb teljesítményre törekvés, a kiválóság és az erre irányuló folyamatos belső készítés jellemez. Ez az értékrend azonban egye-

lőre csak a vágyak és elvárások világa, sajnos a gyakorlatban csorbát szenved és állandó frusztráció forrása. A beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljainak vizsgálata értékes adalékokkal szolgálhat ennek a helyzetnek a megértéséhez.

- ◇ A második feltétel teljesüléséhez további kérdéseket kell feltennünk. Először is kérdés, hogy a vezető számára világos és egyértelmű-e, hogy milyen céljai, milyen rövid és hosszú távú következményei lesznek az általa adott értékelésnek, ezekre milyen garanciákat lát, illetve mekkora a negatívan értékelt következmények kockázata. A második alkérdés, hogy vajon a vezető egyetért-e ezekkel a célokkal, azok mennyire esnek egybe saját elképzeléseivel. Végül a harmadik szempontot az jelenti, hogy ha a teljesítményértékelő rendszer és a vezető céljai egybe is esnek, vajon mennyiben tartja alkalmasnak a szervezet által használt teljesítményértékelési eszközöket, módszereket és technikákat arra, hogy a beosztottja teljesítményéről alkotott véleményét segítségükkel jól megragadja és visszaadja. Ennek a feltételnek a vizsgálatához érdemesnek tűnik áttekinteni a vezetők teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljait, hogy azok ismeretében felül tudjuk bírálni a jelenleg működő rendszerek célkitűzéseit.
- ◇ Végül a harmadik feltételt a beosztottak reakcióinak értékelése jelenti, hiszen a vezető alapvetően azt méri, hogy mivel növelheti a szervezet teljesítményét, hogyan érhet el nagyobb beosztotti motivációt. A beosztott reakcióit elsősorban arra vezethetjük vissza, hogy mit várt az értékeléstől és ehhez képest mit kapott, hogyan élte meg az értékelő beszélgetést és mennyire elégedett annak a következményeivel. Mivel azt nem várhatjuk, hogy mindenki mindig mindennel elégedett lesz, a vezető valószínűleg arra törekszik, hogy összességében a mérleg mégis pozitív legyen. Ehhez azonban nem árt, ha reális képpel rendelkezik abban a tekintetben, hogy különböző beosztottjai mit várnak az értékeléstől.

A 2. ábrán az értékelői magatartás kognitivistá magyarázatának változóit tekinthetjük át.

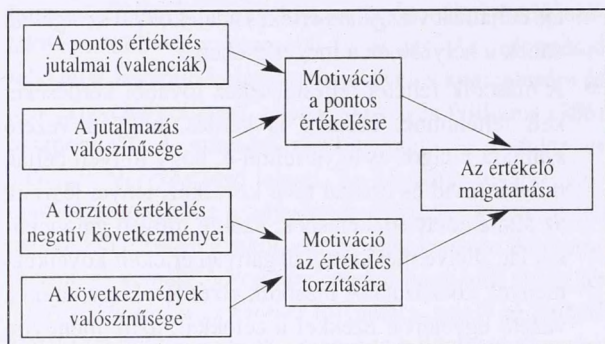
Ennek a logikának megfelelően tehát nemcsak az fordulhat elő, hogy elnéző lesz az értékelés, hanem éppen ellenkezőleg, az is előfordulhat, hogy az értékelő lefelé téríti el a hivatalos értékelést saját egyéni értékítéletéhez képest. Longenecker, Sims és Gioia (1987) például azt találták, hogy a vezetők bár nem szívesen, de néha deflálják is az értékeléseket. A vezetők ilyenkor az alábbi indokokra hivatkoztak: (a) ráijeszteni a beosztottra, hogy vissza-

<sup>2</sup> A GLOBE nemzetközi adatainak publikációja folyamatban van. Néhány összefoglaló eredményről a Figyelő 2001 április 5-i számában megjelent interjú ad számot.

<sup>3</sup> A dimenzió indexek a hétfokozatú Likert skálán mért változók matematikai átlagaként adódtak.

2. ábra

**Az értékelő magatartás  
kognitívista magyarázatának tényezői**



térjen a korábbi magas teljesítményszintre, (b) a „rebellis- kedő” beosztottak megleckéztetése, (c) figyelmeztetni a gyengén teljesítőket, hogy jobban teszik, ha komolyan fontolóra veszik a szervezet elhagyását és végül (d) aláta- masztani az elbocsátásra ítélt beosztott teljesítményérté- kelési dokumentációját.

A fenti modell alapján az értékelők implicit motivá- ciós elméletei is szerepet játszanak abban, hogy mennyire elnézően értékelnek. A motiváció két folyamatelméleti modellje, a megerősítés elmélet és a méltányosság elmé- let alapján úgy tűnik ellentétes ajánlásokat fogalmazha- tunk meg a kívánatos értékelői magatartás vonatkozásá- ban<sup>4</sup>. A megerősítés elmélet a pozitív visszacsatolás maga- tartás befolyásoló szerepét hangsúlyozza a negatív vissza- jelzéssel szemben, míg a méltányosság elmélet a ráfordít- ás-ellentételezés (erőfeszítés-kompenzáció) arány csopor- ton belül, (illetve szervezeten kívüli referencia-csoportok- hoz képest) történő egyensúlyban tartását tekinti leginkább meghatározónak a motiváció szempontjából<sup>5</sup>.

Mindkét motivációs stratégiának lehetnek tehát pozi- tíván és negatívan értékelt kimenetei. Ez alapján alapve- tően két eltérő értékelői magatartásminta ragadható meg a vezető részéről. Nevezzük ezeket (1) fejlesztő és (2) ösz- tönző értékelésnek. A következőkben röviden összefog- lalom a két értékelői magatartásminta legfontosabb jelle- mzőit.

**Fejlesztő értékelés**

A fejlesztő értékelésnél a hangsúly az értékelt egyén belső fejlődési szükségleteinek és magasabb rendű mo- tivációinak felkeltésén és fenntartásán van. Amennyiben

<sup>4</sup> Korábbi hazai kutatások (Kovács, 1985) szintén megerősítették a két- féle hatásmechanizmus létezését és összeférhetetlenségét, de a problé- ma nemzetközi szakirodalomból (pl. Fletcher, 1993) is ismert.

<sup>5</sup> A motiváció folyamatelméleteinek összefoglalásához lásd Bakacsi 1996.

ez sikeres, az értékelő egyre több felelősséget bízhat a be- osztottjaira és saját szervezeti egységéhez is egyre komo- lyabb feladatokat rendelhet, ezáltal pozíciói is erősödnek. Új munkaerő felvételénél a leghatékonyabb jelentkezők fogják megkeresni, a korábbi sikeres „fejlesztések” pedig a szervezet egyre fontosabb pozícióiba jutnak el, ezáltal egy igen hatékony informális kapcsolati hálót biztosítva a vezetőnek.

A fejlesztés fontos összetevője az erősségek és gyen- geségek beazonosítása, az értékelt reális önértékelésének, valós önképének megalapozása. Ennek érdekében maga- tartási téren gyakori visszajelzésekre van szüksége, ame- lyek mindig az éppen megfelelő mértékben tartalmaznak pozitív és negatív elemeket, azaz a beosztottnak meg kell tanulnia a hibákkal és kudarcokkal is együtt élni és azokat fokozatosan kijavítani. Mindez nemcsak a vezető és be- osztott között tételez fel bizalmi és nyílt viszonyt, hanem az értékeltek csoportján belül is, hiszen a csoportmunka során a munkatársaktól ugyanolyan, sőt olykor haszno- sabb visszajelzéseket lehet kapni, mint a vezetőtől.

További lényeges eleme a fejlesztési folyamatnak az egyre nehezebb célok kitűzése, a folyamatos kísérletezés és új területeken történő próbálkozás bátorítása, támoga- tása. A vezető ilyenkor a „coach” (edző) szerepét tölti be, aki miután az alapokra felkészítette a „tornászt” újabb ki- hívásokat támaszt, és hagyja a beosztottat, hogy – tovább- ra is a példánál maradva – tovább alakítsa saját gyakorla- tát. Szükség esetére állandóan ott van, biztos pontként, hogy elkapja, ha véletlenül elvétí az ugrást.

A fejlesztő értékelésnél nagyobb hangsúly esik az egyén önmagához képest elért fejlődésének mértékére, mint az éppen elért eredmény szintjére. Az értékelés célja az elért fejlődés megszilárdítása, elismerése és a további tanulás motiválása. Ennek egyik eszköze az értékelt ön- bizalmának erősítése pozitív visszacsatolások révén. A megerősítés nem szándékolt következménye a hivatalos értékelés inflálása (a szó szoros értelmében vett „felfelé húzó” értékelés). Az éppen elért eredmény nem szolgál az erőforrások elosztásának alapjául, azaz például a fizetés- emelések nivelláltan kerülnek elosztásra. Ha sor kerül kü- lön jutalmak kiosztására, akkor azokat a valamilyen téren jelentős egyéni fejlődést felmutatók vagy a közösség egé- szének céljait szolgálók kapják.

Az értékelés és visszajelzés időbeliségére a folyama- tosság jellemző. Az értékeléshez kapcsolódó kommunika- ció jellemzője, hogy az értékelt felé igen részletes, ki- felé (felsővezetés, HR osztály felé) viszont korlátozott az információáramlás: a rendszer inkább az értékelők és érté- keltek „tulajdona”, illetve a kapcsolódó rendszerek révén a HR osztályé, mintsem a legfelső vezetői szinté.

## Ösztönző értékelés

Az ösztönző értékelésnél a hangsúly az egyének közötti összehasonlításra kerül a méltányos elosztási döntés minél jobb megalapozása érdekében. A vezető és beosztott között nem feltétlenül szükséges bizalmi és nyílt viszony. Az értékelés a kitűzött célok elérését: a mérhető eredményeket vagy a magatartási elvárásoknak, normáknak való minél teljesebb megfelelést díjazza. A csoporton belüli versengő magatartásformák a rendszer egyértelmű (néha egyenesen célzott) következményét jelentik, ami azonban könnyen az együttműködés és tudásmegosztás rovására mehet.

Az értékelés közvetlen célja, hogy a teljesítménykritériumokat pontosítsa, illetve a jó teljesítményt megfelelően elismerje. Ennek megfelelően az értékelés szorosabban követi az értékelő szubjektív értékítéleteit, a hivatalos értékelések a normális eloszlást jobban megközelítik. A kompenzációs rendszer szorosan kapcsolódik az értékeléshez (általában MbO-jelleggel), sor kerül az alapfizetésre vonatkozó emelések, jutalmak differenciált elosztására. A külön jutalmakat a jelentős egyéni teljesítményt felmutató szervezeti tagok kapják. Gyakori, hogy az előléptetések is inkább a kiemelkedő múltbeli teljesítmény alapján történnek, és egyéb szempontokat (például a vezetői alkalmasságot) kevésbé veszik figyelembe.

Az értékelés és visszajelzés a formális éves értékelési alkalmakra korlátozódik, melyek általában az értékelési ciklust követik, tehát alapvetően rövid távú határidőhöz vannak kötve. Igen lényeges a határidők betartása, ami egyfajta pénzügyi, elszámolási szemléletet állít az előtérbe. Sokszor a pénzügyi mutatószámok bonyolult, értékelési cikluson belüli merev rendszere jelenti az értékelés legfőbb dimenzióját.

Amennyiben magatartási standardok értékelése alapján történik az értékelés, a kommunikációs mintára az egyoldalúság jellemző. A vezető feladata, hogy alátámassza a hivatalos minősítést, legfeljebb az értékelés végén enged teret az értékelt megjegyzéseinek, hallgatja meg a reakcióit. A fejlesztő értékeléssel összehasonlítva a magatartási visszajelzés kevésbé részletes, a hivatalos minősítés viszont jobban szóródik. Általában az alapfizetés emelésének százalékos aránya kötődik az értékeléshez, ami lényegesen differenciáltabb mértékben valósul meg, mint a fejlesztő értékelésnél. Az értékeléshez kapcsolódó kommunikáció jellemzője, hogy az értékelt felé és „kifelé” nagyjából ugyanaz az információ jut el. A rendszer „tulajdonosai” között a felsővezetés nagyobb hangsúlyt kap.

## A kutatás bemutatása

Az értékelés végkimenete és az értékelő által követett magatartási stratégia sikere jelentős mértékben függ az

értékelés másik résztvevőjének, a beosztottnak a céljaitól is. Az, hogy ő mit vár a teljesítményértékeléstől, milyen funkciót tulajdonít annak, nagymértékben befolyásolja, ahogyan az értékelésre reagál. A beosztott magatartási reakciója viszont a vezető saját értékeléssel kapcsolatos magatartásának kialakításához jelent kiindulópontot. A teljesítményértékeléssel kapcsolatos célok számbavétele tehát a teljesítményértékelés megértésének kulcskérdése.

A következőkben egy hazai szervezeteknél készült kérdőíves felmérés alapján elemzem vezetőik és beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljait. A felmérésre 2000 február és május között került sor nyolc szervezetnél. A vizsgálatban szereplő vállalatok tulajdonosi hátterüket tekintve meglehetősen vegyes képet nyújtanak: amerikai, német, holland, angol és magyar tulajdonban lévő szervezetek egyaránt megtalálhatóak a mintában. Iparági szempontból szintén heterogén az összetétel: gyógyszergyártás, telekommunikáció, tanácsadás, élelmiszer-, és könnyűipar, valamint pénzügyi szolgáltatások. Egyetlen egységes követelmény volt, hogy a kérdéses vállalat rendelkezzen formalizált teljesítményértékelési rendszerrel, amelynek része a vezető és beosztott közötti évente legalább egyszer megtartott értékelő beszélgetés is. További közös jellemzőjük volt ezeknek a rendszereknek, hogy bevezetésük során a teljesítménymenedzsment rendszerekkel kapcsolatos célokat fogalmaztak meg, melynek lényege, hogy a fejlesztő és az ösztönző magatartásminták elvileg egyidejűleg, párhuzamosan működnek.

A vizsgálat elsősorban kérdőíves felmérésből állt, amelyet szervezetenként néhány további interjú is kiegészített. A kérdőív az értékeléssel kapcsolatos célok vizsgálatán túl rákérdezett a teljesítményértékelési beszélgetés során észlelt magatartás néhány jellemzőjére, továbbá az értékeléssel kapcsolatos elégedettség alakulására is. A kérdőív másik része a GLOBE szervezeti kultúra kérdőív leíró és normatív dimenzióira is rákérdezett (lásd Bakacsi és Takács, 1998). Jelen tanulmány csak a célokkal kapcsolatos kutatási kérdések vizsgálatára szorítkozik.

A kérdőív a célok fontosságára hétfokozatú Likert skála segítségével kérdez rá, a teljesítménymenedzsment rendszerek (Armstrong és Baron 1998, Bakacsi és tsai., 1999) által kinyilvánított vezetői és beosztotti célkitűzéseire vonatkozóan (a célok felsorolását lásd az eredményeknél). A kérdőíveket 108 értékelő-értékelt páros töltötte ki, a kitöltés névtelenül történt, az összetartozó párok beazonosítása általuk adott azonosító kódok segítségével történt. Mind a vezetők, mind pedig a beosztottak magasan kvalifikáltak, jelentős önállósággal jellemezhető pozíciót töltöttek be, gyakran maguk a beosztottak is vezetők voltak.

**Az értékelők céljainak fontossági sorrendje**

Lehetséges értékelői célok	Átlag	Szórás
(c8) a teljesítmény (nem anyagi értelemben vett) elismerése	6,29	0,96
(c13) a jövőbeli teljesítménnyel kapcsolatos elvárások közlése	6,19	0,92
(c12) az értékelt javaslatainak, ötleteinek meghallgatása	6,14	0,97
(c10) az erősségek és gyengeségek egyértelmű visszajelzése	6,04	0,96
(c17) a kommunikáció fejlesztése	5,96	1,10
(c1) a munkavégzési folyamat értékelése	5,88	0,96
(c7) a képzési és fejlesztési szükségletek jelzése az értékelt felé	5,70	1,02
(c2) az értékelt munkájának kihívóbbá, érdekesebbé tétele	5,47	1,02
(c4) az értékelt képzési és fejlesztési igényeinek megismerése	5,47	1,26
(c5) a csoporton belüli teljesítmény különbségek kifejezése a kompenzációban	5,46	1,29
(c16) a munkavégzést akadályozó tényezők azonosítása	5,45	1,26
(c11) a kompenzációs döntés indoklása	5,39	1,35
(c18) a kapcsolat erősítése	5,37	1,23
(c14) a munkakörben bekövetkezett változások kifejezése az alapfizetésben	5,30	1,60
(c15) az előrejutási lehetőségek ismertetése	5,19	1,34
(c9) az értékelt konfliktusainak felszínre hozása	5,17	1,52
(c3) a jobb teljesítmény magánéleti problémáinak feltárása	4,40	1,61
(c6) a múltbeli teljesítmény dokumentálása	4,20	1,63

**Eredmények**

Az értékelők teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljainak leíró statisztikai (átlag, szórás) az 1. táblázatban láthatóak. A kérdések átlag alapján csökkenő sorrendben szerepelnek. Első ránézésre szembe tűnik, hogy a válaszok erősen jobbra ferdülő eloszlást követnek, azaz az értékelők számára a teljesítményértékeléssel kapcsolatos lehetséges célok mindegyike nagyon fontos volt. Az utolsó két cél esetében (magánéleti problémák megbeszélése és dokumentáció) látványos esés következik be az átlagokban, de még így is közepesen fontosnak számítanak. Az összes többi cél fontosságának átlaga 5,18 és 6,28 közé esik a hétfokozatú skálán.

A mintában szereplő vezetők összességénél nincsenek markáns különbségek a lehetséges célok között. Minden cél nagyon fontos, azaz a vezetők sokat várnak a teljesítményértékeléstől. De vajon nem várnak-e egyszerre túl sokat? A legfontosabb teljesítményértékeléssel kapcsolatos célkitűzés a teljesítmény (nem anyagi értelemben vett) elismerése volt. Vajon itt a pozitív megerősítés általános hiányának pótlására irányuló vezetői eltökéltségnek lehetünk tanúi, vagy inkább

1. táblázat

az anyagi értelemben vett elismerés közös korlátozottságáról van szó (melynek hiányában marad az erkölcsi)?

Megfigyelhető, hogy az alacsonyabb átlagos fontosságú célok esetében megnő a szórárs (különösen a munkakörben bekövetkezett változások alapfizetésben történő kifejezésre juttatása, a csoporton belüli konfliktusok felszínre hozása, illetve a korábban már említett két utolsó cél esetében), ami jelentős egyéni különbségeket sejtet. Szintén az átlagnál nagyobb szórású a csoporton belüli teljesítménykülönbségek kifejezésre juttatásának igénye. A 2. táblázat a beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljainak alapstatisztikáit (átlag szerint csökkenő sorrendben) mutatja be.

Az átlagok eloszlása szintén erősen jobbra ferdül. Az átlagok alapján három eltérő fontosságú célcsoportot lehet elkülöníteni. Az első 12 változó átlagai 6,3 és 5,6 között szóródnak, ami azt jelzi, hogy ezek a célok egyöntetűen fontosak a beosztottak számára. Az

aggregált elvárások következő csoportját három cél képezi, ebből kettőnek kiemelkedően nagy a szórása (a csoporton belüli teljesítménykülönbségek kifejezésre juttatásának igénye az egyéni kompenzációban, illetve az

2. táblázat

**Értékeltek lehetséges céljai**

Értékeltek lehetséges céljai	Átlag	Szórás
(c13) megismerni a jövőbeli teljesítménnyel kapcsolatos elvárásait	6,30	0,99
(c8) elismerést kapni a teljesítményemre (nem anyagi értelemben)	6,17	1,11
(c7) megismerni a vezetőm rám vonatkozó képzési és fejlesztési elképzeléseit	5,99	1,20
(c12) elmondani javaslataimat, ötleteimet	5,92	0,96
(c10) egyértelmű visszajelzést kapni erősségeimről és gyengeségeimről	5,86	1,33
(c17) javítani a vezetővel a kommunikációt és együttműködést	5,82	1,17
(c1) a munkavégzési folyamat értékelése	5,80	1,39
(c4) elmondani saját képzési és fejlesztési igényeimet	5,65	1,23
(c11) megismerni a kompenzációs döntés indoklását	5,64	1,43
(c14) a munkakörben bekövetkezett változások kifejezésre juttatása az alapfizetésben	5,63	1,43
(c16) megszüntetni a munkavégzést akadályozó körülményeket	5,63	1,54
(c2) munkám kihívóbbá, érdekesebbé tétele	5,60	1,27
(c5) a csoporton belüli teljesítménykülönbségek kifejezése a kompenzációban	5,07	1,78
(c15) tisztázni az előrejutási lehetőségeimet	4,94	1,64
(c18) erősíteni a főnökömhöz fűződő kapcsolatomat	4,74	1,38
(c9) beszélni a főnökömmel a csoporton belüli konfliktusaimról	4,08	1,85
(c6) a múltbeli teljesítményem dokumentálása	3,82	1,80
(c3) információt adni a teljesítményem magánéleti akadályairól	2,86	1,70

előrejutási lehetőségek tisztázása). Az mindenesetre elgondolkodtató, hogy az ugyanabban a szervezeti kontextusban dolgozó vezetők körében miért kisebb a szórása ezeknek a kérdéseknek.

A harmadik kérdés (a főnökhöz fűződő kapcsolat erősitése) kisebb szórással bír és egyértelműen a kevésbé fontos kategóriához közelít. Ezt a hármast újabb átlageséssel három kérdés követi a fenti két kérdéshez hasonlóan jelentős szórással. A vezetői és a beosztotti célok átlagainak összevetése során azt találjuk, hogy kevés kivételtől eltekintve a két rangsor eléggé hasonló egymáshoz. A 3. táblázat növekvő sorrendben tartalmazza az értékelők és értékelték céljai közötti különbségeket, azaz a táblázat felső soraiban találjuk azokat a célokat, amelyek az értékelték számára átlagosan fontosabbak voltak. Mivel ezek az eltérések általában nem túl nagyok (aminek részben az az oka, hogy mindkét eloszlás erősen balra ferdül), a következőkben csak a legkiugróbb különbségekre koncentrálnunk.

A legnagyobb különbség a magánéleti akadályok kifejezésre juttatásában figyelhető meg: a beosztottaknak ez általában sokkal kevésbé fontos, mint a vezetők számára, bár a rangsorban elfoglalt helyük eléggé hasonló. A vezetők számára szintén fontosabbnak bizonyultak az olyan célok, hogy az értékelt esetleges konfliktusairól beszéljenek, hogy erősödjön a kapcsolat közöttük és beosztottjaik között, továbbá a csoporton belüli teljesítménykülönbsé-

geket elismerhessék a fizetésekben és mindez megfelelően dokumentálva legyen. A beosztottak számára egyedül a munkakörben bekövetkezett változások alapfizetésben történő kifejezésre juttatása jelent meg valamivel fontosabb célként. Ezt kevéssel lemaradva követi annak az igénye, hogy megtudják, a vezető szerint milyen képzetekre és fejlesztésekre lenne szükségük.

Összességében tehát azt láthatjuk, hogy az átlagok alapján nincsenek nagyon jelentős különbségek vezetők és beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljai között. A következő lépést a teljesítményértékelési magatartás megértése felé az értékelői és értékelti célok faktoranalízise jelentheti. A faktoranalízis mint sokváltozós statisztikai eljárás egyrészt alkalmas arra, hogy csökkentsük a vizsgálandó változók számát, másrészt segít feltárni a változók mögött meghúzódó látens struktúrákat, közös magyarázatokat. Fő kérdésként megfogalmazhatjuk, hogy vajon a célok szintjén mindkét szereplő adatainak elkülöníthető-e egymástól a fentebb bemutatott fejlesztői és ösztönzői értékelési stratégiák. További kérdés, hogy vajon azonos mögöttes magyarázó faktorok bontakoznak-e ki a vezetők és beosztottak adataiból.

**A vezetők céljaiból képzett faktorok**

Az értékelői célokra végzett főkomponens-elemzés ötfaktoros megoldást hozott, melyek együttesen a teljes szórásnégyzet 68%-át magyarázzák. A következők röviden összefoglalják az egyes faktorok értelmezési lehetőségeit.

1. Az első faktor jelentése az ide sorolt négy kérdés tartalma alapján egyértelműen a fizetéssel, kompenzációval és előléptetéssel kapcsolatos (kompenzációra irányuló célok). Három további cél közepes erősségű kapcsolatban áll ezzel a faktorial: a vezetők számára az ösztönzési célokkal kapcsolatban áll még a csoporton belüli konfliktusok kezelése, a munkavégzést akadályozó tényezők azonosítása és a kommunikáció fejlesztése is.
2. A második faktor szintén négy célt foglal magában, melyek tartalmukat tekintve a fejlesztést célozzák: egyértelmű visszajelzés, pozitív megerősítés és távlati cél kitűzése kerül egy látens magyarázó változóba (stratégiai fejlesztésre irányuló célok). Kevésbé erősen, de a munkavégzési rendszer elemzése is ide sorolható, hiszen a hosszú távú fejlesztés a munkakör tágabb szervezeti kontextusának újragondolásával járhat együtt.
3. A harmadik faktor a kapcsolat erősítésére és a kommunikáció fejlesztésére, továbbá a beosztottól kiinduló kezdeményezések (ötletek, képzési igények) felkarolására, nagyobb dolgozói részvétel biztosítására vonat-

3. táblázat

**Értékelők és értékelték céljai közötti eltérések**

Értékelők és értékelték aggregált céljai közötti eltérések	Különbség
(c14) a munkakörben bekövetkezett változások kifejezése az alapfizetésben is	-0,33
(c7) a képzési és fejlesztési szükségletek jelzése az értékelt felé	-0,29
(c11) a kompenzációs döntés megindoklása	-0,25
(c16) a munkavégzést akadályozó tényezők azonosítása	-0,18
(c4) az értékelt képzési és fejlesztési igényeinek megismerése	-0,18
(c2) az értékelt munkájának kihívóbbá, érdekesebbé tétele	-0,13
(c13) a jövőbeli teljesítménnyel kapcsolatos elvárások közlése	-0,10
(c1) a munkavégzési folyamat értékelése	0,08
(c8) a teljesítmény (nem anyagi értelemben vett) elismerése	0,12
(c17) a kommunikáció fejlesztése	0,14
(c10) az erősségek és gyengeségek egyértelmű visszajelzése	0,18
(c12) az értékelt javaslatainak, ötleteinek meghallgatása	0,22
(c15) az előrejutási lehetőségek ismertetése	0,25
(c6) a múltbeli teljesítmény dokumentálása	0,38
(c5) a csoporton belüli telj. különbségek kifejezése a kompenzációban	0,39
(c18) a kapcsolat erősítése	0,63
(c9) az értékelt konfliktusainak felszínre hozása	1,08
(c3) a jobb teljesítmény magánéleti problémáinak feltárása	1,54

kozik. Lényeges elem a munkakör gazdagítása is. Ezek alapján szintén fejlesztői célok rajzolódhatnak ki, de alapvetően egy kevésbé érett beosztottat feltételezve (*jelenlegi munkakörben történő fejlesztésre irányuló célok*). Mint teljesítményértékeléssel kapcsolatos vezetői célok párhuzamba állíthatók a Hersey-Blanchard féle értelmezés szerinti „részvétellel épülő” magatartást megvalósító vezető céljaival. Mint célok a motivált, de még nem eléggé felkészült beosztott esetére javasolt erőteljes kapcsolat és gyenge feladatorientáltság (participáció) felé történő elmozdulást tükröznek. Ezt a célcsoportot szintén fejlesztői céloknak nevezhetjük, de míg az előző faktor az érett beosztottak további fejlesztésére vonatkozott, addig itt olyan fejlesztői célokról beszélhetünk, amelyek a (argyrisi értelemben) „kevésbé érett” beosztottakhoz illeszkednek (lásd Bakcsi, 1998).

4. A negyedik faktor a képzés és fejlesztés, illetve a dokumentálás három változóját tömöríti. Ebből adódik az az értelmezés, hogy itt leginkább a HR rendszerekhez történő kapcsolódás, nevezetesen a belső képzési és fejlesztési rendszerekhez való hozzáférés jelenti a fő motivációt.

Végül egyedül maradt a teljesítmény magánéleti problémáinak feltárása, melyhez közepes erősségű negatív töltésűvel további két változó: a munkavégzési folyamat értékelése és az értékelt konfliktusainak felszínre hozása tartozik. Úgy tűnik, hogy a vezetők számára a magánélet behozása a munkahelyre egyúttal azt is jelenti, hogy a munkavégzési folyamatot és az értékelt munkatársaival fennálló kapcsolatait kevésbé kívánja a beszélgetés fókuszába állítani.

#### A beosztottak céljaiból képzett faktorok

Vessük össze az értékelői célok faktorait az ugyanezekből a célokból készült, csak az értékeltek nézőpontjából megfogalmazott változókra készített faktoranalízis eredményeivel. A főkomponenselemzés itt is ötfaktoros megoldást adott, melyek együttesen a teljes szórásnegyzet 62%-át magyarázzák. Ezzel kapcsolatban a leginkább szembeötlő különbség, hogy míg a vezetők céljainál az első három faktor majdnem azonos magyarázó erővel bír, addig itt az első főfaktor majdnem ugyanannyit magyaráz a teljes szórásból, mint az ezt követő négy együttesen. Az erős első főkomponens általában valamilyen meghatározó érzelmi beállítódást, hozzáállást, attitűdöt tükröz, ami általában az összes változóra bizonyos mértékű kihatással van.

1. Az értékelti célok alapján az első főfaktor – úgy tűnik – tömöríti a vezetőknel különváló fejlesztői célcsoport

jelentős részét és a két képzési-fejlesztési kérdést is. A fenti megállapítás fényében ez egyrészt arról tanúskodik, hogy a TÉR kapcsán a legfontosabb beosztotti attitűd a „belső fejlődési igény”. Az egyes beosztottak teljesítményértékeléssel kapcsolatos céljainak, elvárásainak szintjét – úgy tűnik – döntően meghatározza, hogy milyen mértékig van jelen ez a fajta pozitív hozzáállás, mennyire áll fenn a fejlődéshez szükséges belső motiváció. Az eredmények fontos értelmezési keretet érintő különbségre utalnak. A beosztottaknál nem válnak külön a vezetőhöz hasonlóan az adott munkakörben történő, valamint a hosszú távú fejlesztést érintő célok. Egy beosztott – érthető módon – nem képes különbséget tenni saját érettsége alapján a fejlesztési és képzési célok között. A kérdés inkább az, hogy van-e benne fejlődési igény, vagy nincs. Ez a helyzet egyúttal kiszolgáltatottságára, a vezető észlelésének szerepére, a vezető felelősségére is ráirányítja a figyelmünket.

2. A második faktor tartalma hasonlít az értékelők ösztönzéssel kapcsolatos céljaihoz, kiegészülve a *múltbeli teljesítmény dokumentálásának* igényével, ami valamilyen védekező hozzáállást tükröz. Az előző faktormodellhez hasonlóan itt is szétválnak a fizetéssel és ösztönzéssel kapcsolatos célok a fejlesztéstől, de a fejlesztésen belül nem különül el világosan az adott munkakörön belüli képzés és a tágabb értelemben vett fejlesztés.
3. A harmadik faktor két olyan értékelti célból tevődik össze, amelyek az értékelőknél még a kevésbé érett beosztottakra vonatkozó fejlesztés kapcsolati dimenzióját képezték: a kommunikáció és a kapcsolat fejlesztése. Ez a két cél a beosztottaknál egyértelműen különválik minden egyéb céltól és a fejlesztési és ösztönzési célokkal tetszőleges kombinációban megjelenhet. Szerencsés esetben (erőteljes fejlődési igény, illetve már megvalósult jó múltbeli teljesítmény mellett) emögött valószínűleg őszinte törekvés húzódik meg az együttműködés és fejlesztői kapcsolat további javítására, illetve a kompenzáció esetében az érdekek és elvárások kölcsönös tisztázására. Ellenkező esetben viszont az ebből fakadó magatartásformák a „jó benyomás keltésig” igen széles skálán húzódnak. A vezetői faktorok ismeretében a beosztott kapcsolati céljaihoz a vezető kevésbé érett beosztottra vonatkozó fejlesztői céljai és az ebből adódó némileg „paternalista” magatartása illeszkednek a leginkább harmonikusan. A vezető ösztönzési céljainak dominanciája mellett valószínűleg kevésbé találnak elfogadásra a beosztott „kapcsolaterősítő” magatartásformái.



4. Negyedik faktorként a magánéleti akadályok itt is el-  
különülnek, viszont a csoporton belüli konfliktusok  
megbeszélésének célja, ami a vezetőknél a magánéleti  
akadályok faktorára negatívan hatott, itt egyértelműen  
leválílik és önálló célt képez.

**A TÉR célok közös indexei**

A fenti elemzésből láthatóan sok a hasonlóság a veze-  
tők és beosztottak céljai között, azzal együtt, hogy egyes  
esetekben értelmezési különbségek is vannak. Legfonto-  
sabb hasonlóság, hogy mindkét csoportra jól különváltak  
a fejlesztési és az ösztönzési jellegű célok.

A további elemzések érdekében indexeket képeztem,  
melyekkel szemben a következő három követelményt tá-  
masztottam: lehetőleg ugyanazok a vezetői és beosztotti  
célok tartozzanak egy indexbe, minél közelebb álljanak a  
faktoranalízis egymástól független dimenzióihoz és ériék  
el a szokásos megbízhatósági szintet. Az egyes indexek  
kiindulópontjául a beosztottak eredeti céljaira végzett  
klaszteranalízis végeredménye szolgált.

Hierarchikus klaszterező eljárással változócsoportokat  
alakítottam ki, majd a változók közötti korrelációk vizsgá-  
lata alapján a faktoranalízis eredményeinek figyelembe-  
vételével indexeket képeztem (Kovács és Matits, 1990). A  
célokból képzett indexek és az alájuk tartozó eredeti válto-  
zók megnevezését (a beosztott szemszögéből megfogal-  
mazva), valamint a vezetőkre és beosztottakra számított  
átlagát és megbízhatóságát a következőkben mutatom be.

**Az index megnevezése: Fejlesztési célok**

- (c7) megismerni a vezető képzési és fejlesztési elképzeléseit,
- (c8) elismerést kapni a teljesítményemre (nem anyagi értelemben),
- (c12) elmondani javaslataimat, ötleteimet,
- (c13) megismerni a vezető teljesítménnyel kapcsolatos elvárásait.

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
6,08	0,76	6,09	0,78

Az aggregált adatok alapján gyakorlatilag nincs kü-  
lönbség a fejlesztési célok fontossága között: mindkét fél  
számára ez jelenti a prioritást. A megbízhatóság mindkét  
indexre igen megnyugtató értéket mutat.

A munkaköri képzéshez kapcsolódó célok egységesen  
a második helyre kerültek, szintén jó megbízhatóság  
mellett.

Kissé meglepő, hogy az értékeltek kompenzációhoz  
kötődő céljainak fontossága valamicskét elmarad az ér-  
tékelőkétől, egyúttal mindkét fejlesztési és képzési cé-  
lokot tömörítő indextől. Az indexek megbízhatósága szin-  
tén magas.

**Az index megnevezése: Munkaköri képzési célok**

- (c1) a munkavégzési folyamat értékelése,
- (c10) egyértelmű visszajelzést kapni erősségeimről és gyengeségeimről,
- (c2) munkám kihívóbbá, érdekesebbé tétele,
- (c4) elmondani saját képzési és fejlesztési igényeimet,
- (c17) javítani a vezetővel a kommunikációt és együttműködést.

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
5,76	0,71	5,74	0,71

**Az index megnevezése: Kompenzációs célok**

- (c5) a csoporton belüli teljesítménykülönbségek kifejezése a kompen-  
zációban,
- (c6) a múltbeli teljesítményem dokumentálása,
- (c11) megismerni a kompenzációs döntés indoklását,
- (c14) a munkakörben bekövetkezett változások kifejezésre juttatása az  
alapfízetésemben is,
- (c15) tisztázni az előrejutási lehetőségeimet,
- (c16) megszüntetni a munkavégzést akadályozó körülményeket.

Értékelők		Értékeltek	
Átlag	Megbízhatóság	Átlag	Megbízhatóság
5,16	0,79	5,11	0,75

**A kimaradt változók megnevezése**

A kimaradt változók megnevezése	Értékelők	Értékeltek
(c3) Információt adni a teljesítményem magánéleti akadályairól,	4,40	2,86
(c9) beszélni a főnökömmel a csoporton belüli konfliktusokról,	5,17	4,08
(c18) erősíteni a főnökömhöz fűződő kapcsolatomat.	5,37	4,74

A kimaradó (egyik indexbe sem besorolható) változók  
viszont a fentiekben már jelzett különbségeket mutatják  
az értékelés résztvevői között. Ez alapján egyértelműen  
megfogalmazhatjuk, hogy a beosztottaknak sokkal ke-  
vésbé céljuk az, hogy teljesítményük magánéleti aka-  
dályai szóba kerüljenek az értékelés során és a csoporton  
belüli konfliktusokat az egyéni értékelő beszélgetések  
során megvitassák, mint a vezetők számára.

**Gyakorlati következtetések  
és további kutatási kérdések**

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy az értékelés  
résztvevőinek céljai az alábbi csoportokba sorolhatók:

- Stratégiai fejlesztési célok,
- Munkaköri képzési és fejlesztési célok,
- Kompenzációs célok,

- Egyéb célok (magánéleti akadályok és konfliktusok jelzése, megbeszélése, a kapcsolat erősítése).

A képzési, fejlesztési, illetve kompenzációs célok átlagában nem mutatkozott eltérés az értékelők és az értékeltek között. A képzési és fejlesztési célok valamivel fontosabbnak bizonyultak, de az ösztönzés szerepe sem elhanyagolható. Továbbra is lényeges gyakorlati dilemmának számít tehát a fenti, egymással ellentétes magatartásformákat igénylő célok egyidejű kielégítése. Mindezek az eredmények azonban nem jelentik azt, hogy minden szervezetben, szervezeti kultúrától és vezetési stílustól függetlenül egyformán fontosak a felsorolt célok. Ennek a kérdésnek a vizsgálatára az elvégzett kutatás lehetőséget biztosít, ehelyütt azonban csak a kérdések megfogalmazására kerül sor.

Mivel minden felhasználási cél kijelöli azt, hogy mely teljesítmény tekinthető relevánsnak és hogyan érdemes azt mérni, hagyományosan különböző értékelési rendszereket szokás használni a különböző célok érdekében. A fizetés meghatározására szolgáló értékelő eszközök igen eltérnek a fejlesztést vagy előléptetést szolgáló teljesítménymegítélési technikáktól<sup>6</sup>. Ahelyett, hogy megpróbálnánk egy univerzális értékelőrendszer segítségével az összes lehetséges célt elérni, azt érdemes megcélozni, hogy az értékelési rendszer teremtsen egyensúlyt a különböző stakeholderek (a tulajdonosok valamint a vezetők és beosztottak) céljai között. Ezt úgy lehet megvalósítani, ha az értékelőket és értékelteket egyaránt bevonjuk az értékelési rendszer céljának meghatározásába, majd az értékelési rendszer kialakításának folyamatába is.

Gyakorlati következményként fel kell készülni arra, hogy valamely időszakban az értékelést például csak és kizárólag fejlesztésre használjuk majd. Ehhez abban a tekintetben is konszenzusnak kell fennállnia, hogy mekkora időtávon belül nem tervezünk sem fizetési, sem pedig előléptetési döntéseket. Ezzel párhuzamosan viszont abban a kérdésben is konszenzusra kell jutni, hogy mikor jön el a fizetési döntés ideje.

Amennyiben egy adott szervezetben, vagy annak valamelyik egységében konszenzus alakul ki arról, hogy egy bizonyos időszakon belül fejlesztésre, munkaköri képzésre vagy kompenzációs döntések alátámasztására használjuk az értékelést, a vezetővel szemben további kihívásokat támasztanak azok a helyzetek, amikor egy-egy gyengébb teljesítményt nyújtó beosztottját kell fizetésemelésben részesítenie, vagy éppen közösen elgondolkodniuk a munkaköri képzés vagy a fejlesztés folyamatáról.

<sup>6</sup> Gondoljunk például a 360 fokos értékelés és az MbO eltéréseire.

A probléma megoldása nehezebb azokban a helyzetekben, amikor egy-egy konkrét értékelési szituációban (vezető – beosztott kapcsolatban) nincs egyetértés a fő célok tekintetében. Ezek azok a helyzetek, amelyek magatartási szempontból további kihívásokat támasztanak a vezetővel szemben a teljesítményértékelés során.

Az egyik ilyen probléma a képzés és fejlesztés versus ösztönzés kapcsán alakulhat ki. Ha a vezető számára fontosabb az ösztönzési cél, a beosztott pedig fejlesztési és képzési célokkal vág bele az értékelésbe, könnyen sérülhet, vagy rosszul járhat a folyamat során, ami mind fejlődési motivációját, mind pedig méltányosságérzetét rombolhatja. Mivel az értékelést alapvetően a vezető irányítja, az ő felelőssége (és hosszú távon érdeke is), hogy a beszélgetést visszatérleje az általa megszabott mederbe.

Nem kevésbé egyszerű a másik helyzet kezelése sem, amikor a vezető megpróbál fejlesztő módon viszonyulni a beosztott teljesítményéhez, aki viszont csak a fizetésemelésre gondol, minden megállapítást ebből a szempontból értékel, ebből adódóan nem túlságosan konstruktív, inkább védező alapállást vesz föl. Az értékelés végén bizonyára elégedetlen lesz a differenciálás mértékével. Ha pedig eleve nem volt anyagi tétje az értékelésnek, sem a folyamatot sem pedig a visszajelzést nem fogja komolyan venni. Sajátos helyzetet jelent a kompenzációs célokkal kombinálódó kapcsolaterősítést célzó magatartás, amely az erős képzési és fejlesztési szándékkal közeledő „gyanútlan” vezető számára csapdahelyzetet jelent.

Talán még kényesebb a fejlesztési és munkaköri képességekkel kapcsolatos célok eltérése vezető és beosztott között. Ahogy azt a faktoranalízis során láthattuk, a beosztottak esetében eleve erősebb a tendencia arra, hogy kevésbé differenciált módon közelítsék meg ezt a kérdést. Ezáltal összerosódik az adott munkakör keretein belül maradó, maximum a munkakör-gazdagítás eszközeivel élő képzés, és a munkavégzési rendszer stratégiai átalakításával számoló, felhatalmazásra (empowermentre) építő, hosszú távú fejlesztés. Abban az esetben, ha a beosztott sokkal érettebbnek gondolja magát, azaz úgy érzi, hogy már „kinőtte” az adott munkakör kereteit, a vezetőnek szembe kell néznie azzal, hogy ha nem változik a helyzet, akkor nem sokáig fogja tudni megtartani ezt a munkatársát. Természetesen azt is megteheti, hogy hagyja elmenni, ha a teljesítményét átlagon alulinak érzi.

A fordított helyzet szintén előfordulhat: ilyenkor a vezető mintegy „erőlteti” a nagyobb felelősséget és a hozzá kapcsolódó fejlesztést, ami a mérsékeltebb fejlődési igénnyel bíró beosztott számára általában túlzott stresszrel jár. Ilyenkor célszerűbb lenne a fejlődési igény felkeltését célzó, biztonságosabb képzési akciókkal próbálkozni.

Záró gondolatként megállapíthatjuk, hogy a teljesítményértékelés sikerének alapja a résztvevő vezetők és beosztottak céljainak harmóniája, egymásnak való megfelelése. Mindebben segít a megfelelő előkészítés, a célok előzetes diagnózisa és egyeztetése. A vezetői és beosztotti célok összhangjával vagy annak hiányával kapcsolatban a szervezeti kultúra moderátor változóként történő vizsgálata fontos adalékokkal szolgálhat. Szintén lényeges a közös célokhoz illeszkedő teljesítményértékelési módszerek és technikák megválasztása és a teljesítményértékelés végeredményének a konszenzusos célokhoz illeszkedő kapcsolódása a többi emberi erőforrás menedzsment rendszerhez, elsősorban a képzési, fejlesztési, karriermenedzsment és kompenzációs rendszerekhez. Ezeknek a tényezőknek a vizsgálata szintén további kutatások alapját képezheti. ■

#### Hivatkozások

- Armstrong M. – Baron A.* (1998) Performance management, the new realities. Institute of Personnel and Development. London
- Bakacsi Gy.* (1996) Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bakacsi Gy. – Takács S.* (1998) Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, 2.
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S.* (1999) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Borman W. C.* (1978) Exploring the upper limits of reliability and validity in job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 64, 410–421.
- Cafferty T. P. – DeNisi A. S. – Williams K. J.* (1986) Search and retrieval patterns for performance information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 672–678.
- Cleveland J. N. – Murphy K. R.* (1995) Understanding performance appraisal. Sage, London
- DeNisi A. S. – Williams K. J.* (1988) Cognitive approaches to performance appraisal. In: Rowland K. M. – Ferris G. R. (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 6. JAI Press, Greenwich
- Fletcher C.* (1993) Appraisal: Routes to improved performance. Institute of Personnel and Development. London
- Freeman R. E.* (1984) Strategic management: A stakeholder approach. Ballinger, Boston
- Kovács E. – Matits Á.* (1990) A gazdasági elemzések sztochasztikus módszerei. Tankönyvkiadó, Budapest
- Kovács S.* (1985) A megegyezéses célkitűzéssel történő vezetés rendszerének kifejlesztése akciókutatással (Bevezetési kísérletek tapasztalatai vezetéseméleti szempontból). Szervezetfejlesztési Füzetek, Ipargazdaságtani Intézet, Budapest
- Landy F. J.* (1985) Psychology of work behavior (3d Ed.). Homewood, Ill Dorsey
- Longenecker C. O. – Sims H. P. – Gioia D. A.* (1987) Behind the mask: the politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*. 183–193.
- Mohrman A. M. – Lawler E. E.* (1983) Motivation and performance appraisal behaviour. In: Landy F. – Zedeck S. – Cleveland J. (Eds.) *Performance measurement and theory*, Hillsdale
- Vroom V.* (1964) Work and motivation. Wiley, New York

#### Helyreigazítás

A Vezetéstudomány 2001. évi 6. száma ismertetést közöl Illés Mária: A közszolgáltató vállalatok gazdasági szabályozása c. könyvéről. Az ismertetés után szerepel egy szerkesztőségi megjegyzés, mely az igaz tényeket hamis színben tünteti fel. Tény ugyanis, hogy a bíróság másodfokon kimondta, hogy az M1-es autópálya díja aránytalanul magas, ez a bírósági határozat jogerőre is emelkedett. Ezt a jogerős döntést a későbbiekben már semmi sem változtatta meg.

A könyvismertető után írt megjegyzés egy másik per határozatát idézi. Ez „versenyügyben hozott közigazgatási határozat bírósági felülvizsgálata iránt indított per” volt. Az ítéletet ismertető írás címe: „Koncessziós szerződés feltételeinek felülbírlata nem tartozik a Gazdasági Versenyhivatal hatáskörébe.” (Versenyfelügyeleti Értesítő 2001. évi 5. szám) Az ítéletben foglalt megállapítások értelemszerűen a per tárgyához igazodtak, azzal összefüggésben értelmezendők. Az ismertetett könyvben leírtakat nem érintik.