

TÖRÖK L. GÁBOR

A 360 fokos értékelés módszertani tapasztalatai egy magyarországi vezetésértékelés példáján

A 360 fokos értékelés és visszajelzés magyarországi gyakorlata

A 360 fokos értékelés és visszajelzés gyakorlata az utóbbi 5-10 évben alakult ki és terjedt el Magyarországon. Az eljárás alkalmazásában főként a fejlett humánerőforrás menedzsmenttel (Human Resources Management – HRM) rendelkező multinacionális nagyvállalatok jártak az élen. A 360 fokos értékelés és visszajelzés módszertanának kidolgozásában, valamint ennek gyakorlati kivitelezésében azonban a személyzeti tanácsadó cégeknek, közöttük a szervezetfejlesztéssel (Organizational Development) foglalkozó tanácsadóknak is jelentős szerepük volt. Napjainkban a 360 fokos eljárást már meglehetősen széles körben ismerik és alkalmazzák, főként, de nem kizárólag az üzleti szféra szervezeteiben.

Az alkalmazott módszer céljai, ill. felhasználási területei Magyarországon is hasonlóak ahhoz, ami a fejlett országokra jellemző. Egy amerikai felmérés adatai szerint [Lepsinger-Lucia, 1997] a 360 fokos eljárásra az alábbi területeken, ill. arányokban kerül sor:

- vezetés- és szervezetfejlesztés 58%
- teljesítményértékelés 25%
- a vállalati stratégia megvalósításának, vállalati kultúra váltásának támogatása 20%
- team-fejlesztés 19%

A 360 fokos értékelés és visszajelzés kiindulópontja a magyarországi gyakorlatban is a *kompetenciákban való gondolkodás*, illetve

a kompetenciák viselkedésorientált megközelítése. Az elméleti és módszertani alapokat főként Boyatzis, Spencer & Spencer, Lepsinger & Lucia művei szolgáltatták. [Boyatzis, 1982, Spencer – Spencer, 1993, Lepsinger – Lucia, 1997] Ezekre építve, illetve a már kialakult nemzetközi gyakorlatra támaszkodva születtek meg a 360 fokos értékeléshez is alapul vehető általános kompetencia modellek, vagy keretek (Competency Models, Competency Frameworks).

Egyfelől kialakult és szétterjedt a kompetenciáknak az a készlete, tartománya, amelyek valamilyen módon és mélységben minden 360 fokos értékelésben számításba veendő, – tipikusan ilyenek a társas kapcsolati, vagy a vezetői kompetenciák. Másfelől megjelent az igény, hogy az egy-egy szervezetnél alkalmazandó kompetencia modell minél inkább igazodjon az adott szervezet sajátosságaihoz. Mindebből adódóan a tanácsadók által, vagy az ő közreműködésükkel lebonyolított 360 fokos kompetencia vizsgálatok tipikus módon a szervezet-specifikus kompetencia modell megalkotásával kezdődnek.

A különböző vállalatoknál végzett 360 fokos értékelések és visszajelzések során jelentős tapasztalat halmozódott fel az eljárás metodológiai sajátosságaival, előnyeivel és hátrányaival kapcsolatban is. Ezek az ismeretek az értékelt személyek számára nem különösebben érdekesek, de annak a szervezetnek a szá-

mára, ahol dolgoznak, már fontosak lehetnek. Így pl. az értékelésekben mutatózó, különböző tendenciák elemzése alapján a megbízó szervezet számára értékes visszajelzések adhatók. Ha csak az egyes személyekre vonatkoznak a visszajelzések, ezek az információk nem hasznosulnak. Ugyancsak fontosak lehetnek a módszertani-technikai tapasztalatok 360 fokos eljárást alkalmazó tanácsadók (szervezetfejlesztők, trénerek) számára is, annak érdekében, hogy minél korrektebb szolgáltatást nyújthassanak ügyfeleiknek.

360 fokos értékelés és visszajelzés egy komplex vezetésértékelés keretei között

Amint azt a fentebb idézett adatok is mutatják, a 360 fokos értékelés és visszajelzés leggyakrabban a vezetés- és szervezetfejlesztés megalapozásához szolgáltat fontos kiinduló információkat. Annak a vezetésértékelésnek, amelynek a keretei között a következőkben ismertetendő 360 fokos eljárásra is sor került, alapvető célja szintén a menedzsment tudatos, stratégiai irányultságú fejlesztése volt. A vezetésértékelésre egy multinacionális vállalat magyarországi szervezete kérte fel azt a személyzeti tanácsadó céget, amelynek csapatában ennek az írásnak a szerzője is dolgozott. A vizsgált menedzsment a hierarchia három felső szintjén lévő vezetőkből (vezérigazgató és helyettesei, ügyvezető igazgatók, főosztályvezetők) tevődött össze. A vizsgálat

Török L. Gábor igazgató, Pro Management Vezetői Tanácsadó Kft.

komplex módszertana a következőket foglalta magában:

- on-line önértékelési rendszer – teszt-jellegű és leíró feladatokkal, amelyek megoldását egy számítógépes program ellenőrizte és minősítette
- strukturált interjúk, – ezeket a személyzeti tanácsadó cég munkatársai készítették
- a vezetők szakmai önéletrajzának (pályafutásának) elemzése
- 360 fokos értékelés, a vizsgált vállalatra kidolgozott kompetencia modell és értékelő kérdőív alkalmazásával
- a szervezeti működés kulcsfontosságú tényezőire, a kultúra és légkör jellemzőire irányuló kérdőív.

Az egyéni visszajelzésekhez a tanácsadói team tagjai integrálták a különböző forrásokból nyert információkat, értékeléseket és mindezt egységes formátumban, írásban bocsátották az értékelt személyek rendelkezésére. Ezen túlmenően mindenkinek, aki ezt igényelte, lehetősége volt személyes megbeszélésre is a tanácsadókkal. A vállalat vezetése a vizsgálat általánosítható megállapításairól, a szervezet működésének jellemzőiről, a vezetői kör által képviselt humán vagyoni piaci értékéről kapott összefoglaló visszajelzést, illetve ajánlásokat, javaslatokat a vezetésfejlesztés stratégiájára és kivitelezésére vonatkozóan. Ez a fajta komplex vezetésértékelés sok munkát ad mind az értékelt személyeknek, mind pedig a tanácsadóknak. Ugyanakkor óriási előnye, hogy a különböző technikák, megközelítésmódok révén kapott információkat ütköztetni lehet, ami nagymértékben növeli az értékelések megbízhatóságát, illetve csökkenti a tévedések kockázatát.

A 360 fokos értékelés adatfeldvételi eszköze és résztvevői

A 360 fokos értékeléshez használt kérdőív az adott vállalat sajátosságaihoz igazodó kompetenciák listáját, illetve az egyes kompetenciák tartalmának rövid leírá-

sát, értelmezését tartalmazta. A kompetenciák listája a Mellékletben található. Az értékelőknek 7 fokú skálán kellett jelölniük, hogy az ő megítélésük szerint az értékelt személy milyen szintet ért el az egyes kompetenciák esetében. Az értékelők köre a szokásos módon a következőkből állt:

- értékelt személy (önértékelés)
- felettes értékelő(k)
- az értékelt személlyel azonos hierarchikus szinten lévők („egyenrangúak” „peers”)
- az értékelt személy beosztottjai.

Az értékelők anonim módon töltötték ki az értékelt személyre vonatkozó kompetencia kérdőívet, csak azt kellett jelölniük, hogy milyen relációban vannak az értékelttel (felettes, egyenrangú, beosztott). A névtelenség elenére többen voltak, akik erre a kérdésre nem adtak választ. Az adatfeldolgozás során a tőlük kapott adatokat az „ismeretlen” kategóriába soroltuk. Egy-egy személyt összesen 8-9 másik személy értékelt; általában egy, vagy két felettes, és három, vagy négy vele egyenrangú és beosztott kollégája.

Adatok, tendenciák, következtetések

A vállalatnál két alkalommal, 2005-ben és 2007-ben került sor a fent tárgyalt, komplex vezetésértékelésre. A módszerek mindkét esetben ugyanazok voltak, de az értékelt és értékelő személyek részben kicserélődtek. Fontos tény, hogy a két vizsgálat között változásra került sor a cég legfelső vezetésében. Az összesen értékelt 47 személy közül 15 fő mindkét vizsgálatban azonos volt. Az ő adataik kivételes lehetőséget adnak arra, hogy a 360 fokos értékelések időbeli változásának kérdéseit is vizsgálhassuk. Az alábbi elemzések túlnyomórészt ennek a 15 főnek az adataira (önértékelésükre és környezetüknek a róluk alkotott értékelésére) irányulnak.

Az értékelő skála terjedelme, a differenciálás mértéke és időbeli állandósága

Mint említettük, az egyes kompetenciák erősségét, szintjét 7 fokú skálán kellett kifejezni. Ennek a skálának a közepe (módusza és átlaga) a 4-es érték. Az önértékelések átlaga valamennyi kompetencia esetében jelentős mértékben 4,0 felett volt, 2005-ben és 2007-ben egyaránt. Ez elvileg azt jelentené, hogy az értékelt személyek minden tekintetben az átlagost jelentősen meghaladó képességekkel, szinte minden téren kiváló kvalitásokkal rendelkeznek. A vezetésértékelés egyéb metodikáiból származó információk (különösen az interjúk) azonban ezt korántsem igazolták vissza. Itt is arról van szó, amit más szervezeteknél végzett 360 fokos értékelések során is tapasztaltunk, hogy az értékelésekben erősen érvényesül a felfelé torzító tendencia. Ez az önértékelések esetén annyiban érthető is, hogy senkinek nem érdeke, hogy a saját gyengeségeit bevallja, sőt az esetleges negatív következményektől való félelem még a tárgyilagosság érvényesülését is gátolja. A felfelé torzítás azonban a különböző értékelői relációkban is megjelenik, bár eltérő mértékben; erre a későbbiekben térünk ki.

Az előzőekből mindenesetre az a fontos módszertani tanulság adódik, hogy az értékelő skálának (amennyiben ennek használatára kerül sor), legalább 7 fokúnak kell lenni, mert az ennél szűkebb terjedelmű skálán gyakorlatilag nem jelentkeznék szignifikáns különbségek. Egyik vizsgálatunk során 5 fokú (egyébként Magyarországon széles körben használatos) skálát alkalmaztunk, és lényegében véve használhatatlan adatokat kaptunk. Az önértékelések, a felettesi, az egyenrangú és a beosztotti értékelések átlagai is irreálisan magasak voltak, szinte alig volt szóródás az egyes személyek megítélésében és a kompetenciák egymáshoz való viszonyában. Fontos azonban megjegyezni, hogy ezt a szervezetet erős köz-

1. táblázat

Önértékeléseken alapuló kompetencia sorrendek 2005-ben és 2007-ben

Sorrend	Kompetenciák 2005	Átlag	Sorrend	Kompetenciák 2007	Átlag
1	Felelősség vállalás 2005	6,20	1	Felelősség vállalás 2007	6,27
2	Eredmény orientáltság 2005	5,93	2	Eredmény orientáltság 2007	6,07
3	Csapatszellem/csatamunka 2005	5,87	3	Üzleti gondolkodás 2007	5,93
4	Ügyfél orientáció 2005	5,80	4	Stratégiai látásmód 2007	5,87
5	Együtműködés 2005	5,80	5	Iránymutatás 2007	5,80
6	Iránymutatás 2005	5,73	6	Változás menedzsment 2007	5,73
7	Változás menedzsment 2005	5,73	7	Döntési képesség 2007	5,67
8	Stratégiai látásmód 2005	5,73	8	Ügyfél orientáció 2007	5,60
9	Üzleti gondolkodás 2005	5,73	9	Csapatszellem/csatamunka 2007	5,60
10	Delegálás 2005	5,60	10	Operativitás a vezetésben 2007	5,53
11	Döntési képesség 2005	5,53	11	Delegálás 2007	5,53
12	Empátia 2005	5,27	12	Együtműködés 2007	5,53
13	Információ kezelés 2005	5,20	13	Információ kezelés 2007	5,27
14	Operativitás a vezetésben 2005	5,20	14	Empátia 2007	5,27
15	Motiválás 2005	5,20	15	Motiválás 2007	5,20
16	Vállalkozó szellem 2005	5,07	16	Megfelelő kommunikációs stílus 2007	5,13
17	Megfelelő kommunikációs stílus 2005	5,00	17	Vállalkozó szellem 2007	5,07
18	Konfliktus kezelés 2005	4,93	18	Konfliktus kezelés 2007	5,00

pontosítás, katonás fegyelem és nem kevés félelem jellemezte, kultúrája (Charles Handy tipológiájával élve) leginkább hatalomkultúra volt. Ebben a szervezeti közegben az irreálisan magas értékelések alapvetően önvédelmi célokat szolgáltak. Lehet, hogy ez a félelmi reflex a 7 fokú skálán is értékelhetetlen adatokhoz vezet, de annak is van esélye, hogy ebben az esetben differenciáltabb válaszokat kaptunk volna. Van egy még általánosabb tanulság, (és ez összefügg a később tárgyalandó tényezőkkel is), nevezetesen, hogy kellene bizonyos szervezeti kulturális előfeltételek (nyitottság, bizalom, tolerancia, megfelelő vezetési stílus) ahhoz, hogy a 360 fokos értékelésre és visszajelzésre érdemes legyen vállalkozni. A szervezetnek erre készen kell állnia, máskülönben csak a pénzt és az időt vesztegeti. [Koebelin, 1999].

Mint az 1. táblázatból látható, a felfelé torzító önértékelések ellenére is markáns különbségek vannak a sorrend elején és végén lévő kompetenciák között, 2005-ben és 2007-ben is. Bár az átlagok maguk, elég jól be lehet határolni azokat a kompetenciákat, amelyek

fejlesztése leginkább javasolható. (Lényegében véve az átlagok csökkenő sorrendjéből kialakult rangsorok alsó egynegyedébe-egyharmadába tartozó kompetenciákról van szó.) A kompetenciák 2005. és 2007. évi átlagértékei között vannak különbségek, emiatt a két

rangsor is eltér egymástól. A 2. táblázatból azonban látható, hogy a 18 kompetencia közül egyik esetében sincs szignifikáns különbség az átlagok között. A vizsgált 15 személy tehát (átlagosan) rendkívül kis eltérésekkel értékelte önmagát a két vizsgálatban, amelyek között

2. táblázat

A 2005-ös és 2007-es önértékelések átlagai közötti különbségek

	Átlag		t-érték (t)	Szabadságfok (df)	A t-próba szignifikancia szintje (p)
	2005	2007			
Eredmény orientáltság	5,93	6,07	-1,000	14	0,334
Együtműködés	5,8	5,53	0,845	14	0,413
Iránymutatás	5,73	5,80	-0,323	14	0,751
Vállalkozó szellem	5,07	5,07	0,000	14	1,000
Információ kezelés	5,20	5,27	-0,186	14	0,855
Felelősség vállalás	6,20	6,27	-0,235	14	0,818
Üzleti gondolkodás	5,73	5,93	-0,764	14	0,458
Csapatszellem/csatamunka	5,87	5,60	1,000	14	0,334
Motiválás	5,20	5,20	0,000	14	1,000
Döntési képesség	5,53	5,67	-0,459	14	0,653
Empátia	5,27	5,27	0,000	14	1,000
Delegálás	5,60	5,53	0,186	14	0,855
Stratégiai látásmód	5,73	5,87	-0,695	14	0,499
Konfliktus kezelés	4,93	5,00	-0,202	14	0,843
Operativitás a vezetésben	5,20	5,53	-1,234	14	0,238
Ügyfél orientáció	5,80	5,60	1,000	14	0,334
Megfelelő kommunikációs stílus	5,00	5,13	-0,521	14	0,610
Változás menedzsment	5,73	5,73	0,000	14	1,000

két év telt el. Nem életszerű feltételezés, hogy az adatok egyezése abból fakad, hogy feljegyezték a 2005-ben adott válaszaikat és ezeket adták meg 2007-ben is. Sokkal inkább valószínű, hogy mindkét alkalommal valamiféle önértékelési beállítódás, attitűd érvényesülhetett abban, hogy hová pozicionálták magukat a 7 fokú skálán. Természetesen azt sem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a kompetenciák szintje sem változik meg radikálisan két év alatt.

Az értékelésben érvényesülő stabilitásra, a pozicionálási attitűdre még meggyőzőbb példát szolgáltatnak a „külső” (vagyis felettesi, egyenrangú, beosztotti és ismeretlen relációjú) értékelők adatai. A 15 vezetőt 2005-ben értékelő, mintegy 120 személynek 75-80%-a kicserélődött 2007-re. Ebből kiindulva felvethető az a hipotézis, hogy a 2007-es értékelés kompetenciánkénti átlagai többé-kevésbé eltérnek a 2005-höz képest. Az adatok azonban nem igazolják ezt a felte-

vést. A 3. táblázatból látható, hogy az értékelések között, néhány kivételtől eltekintve, nincsenek szignifikáns különbségek, annak ellenére, hogy az értékelők köre igen nagy mértékben megváltozott.

Az értékelői relációk szerinti tipikus különbségek

Több, különböző cégnél végzett vizsgálat, illetve több száz 360 fokos értékelés tapasztalatai azt mutatják, hogy az önértékelések és „külső” (felettesektől, egyenrangúaktól, beosztottaktól és „ismeretlen”) értékelőktől származó átlagadatok között tendenciózus eltérések vannak. Ezek lényege a következő. Általában az önértékelések átlaga a legmagasabb. Ehhez legközelebb a beosztottaktól származó átlagértékek állnak, amelyek az esetek többségében kissé alacsonyabbak, de néha kissé magasabbak az önértékelések adatainál. A felettesektől származó értékelések tipikus módon alacsonyabbak, mint az önértékelések és a beosztottaktól származó értékelé-

sek. A relatíve legalacsonyabb értékelői átlagokat többnyire az értékelt személlyel egyenrangú szervezeti pozícióban lévők produkálják, más-ként fogalmazva általában ők a legkritikusabbak az értékelt személy megítélésében.

Az „ismeretlen”, vagyis az értékelt személlyel való relációt nem jelölő értékelők sajátos viselkedést mutatnak. Velük kapcsolatban kézenfekvő az a feltételezés, hogy azért „rejtőzködnek” ilyen mértékben, mert negatív véleményük van az értékelt személyről és emiatt tökéletes inkognitóban szeretnének maradni. (Mint említettük, az értékelők anonimitása alapfeltevésként biztosított.) Az adatok azonban csak részben igazolják ezt a feltevést. Az esetek egy részében az „ismeretlen” értékelőktől származó átlagok nem tértek el jelentősen a beosztotti értékelésektől, vagy akár az önértékelések számaitól. Az esetek egy másik részében azonban az „ismeretlenek” valóban jóval alacsonyabbra

3. táblázat

A különböző értékelői relációk 2005-ös és 2007-es átlagai és a különbségek szignifikancia szintjei

	Felettes értékelők			Egyenrangú értékelők			Beosztott értékelők			„Ismeretlen” relációjú értékelők		
	Átlag		A t-próba szignifikancia szintje (p)	Átlag		A t-próba szignifikancia szintje (p)	Átlag		A t-próba szignifikancia szintje (p)	Átlag		A t-próba szignifikancia szintje (p)
	2005	2007		2005	2007		2005	2007		2005	2007	
Eredmény orientáltság	6,11	5,44	0,291	5,42	5,74	0,518	6,22	5,85	0,286	5,75	5,84	0,644
Együttműködés	5,59	4,56	0,048	4,98	5,18	0,738	5,72	5,71	0,961	5,22	4,99	0,526
Iránymutatás	5,74	4,39	0,072	4,65	4,85	0,685	5,71	5,35	0,289	4,72	5,44	0,010
Vállalkozó szellem	5,50	5,33	0,775	5,15	5,42	0,567	4,93	5,26	0,405	5,24	5,39	0,613
Információ kezelés	4,96	4,11	0,049	4,88	4,93	0,891	4,88	4,93	0,891	4,77	4,69	0,766
Felelősség vállalás	5,76	4,94	0,268	5,35	5,74	0,616	5,96	6,01	0,762	5,55	5,77	0,408
Üzleti gondolkodás	6,19	5,61	0,357	5,85	5,77	0,853	6,00	6,11	0,703	5,58	5,81	0,489
Csapat-szellem/csapatmunka	5,72	4,50	0,181	5,25	5,00	0,653	5,54	5,32	0,647	4,73	4,76	0,929
Motiválás	5,20	4,28	0,108	4,27	4,57	0,508	4,89	4,97	0,818	4,48	4,60	0,765
Döntési képesség	5,98	5,06	0,295	5,58	5,54	0,923	6,15	6,22	0,810	5,57	5,81	0,417
Empátia	5,17	4,22	0,117	4,54	4,96	0,362	4,56	4,89	0,411	4,32	4,59	0,456
Delegálás	5,63	4,61	0,129	5,40	5,50	0,729	5,71	5,58	0,729	5,19	5,55	0,067
Stratégiai látásmód	5,43	5,33	0,879	5,85	5,80	0,832	6,35	6,08	0,194	5,40	5,60	0,519
Konfliktus kezelés	4,59	4,33	0,568	4,60	4,59	0,986	5,01	5,01	0,986	4,33	4,34	0,982
Operativitás a vezetésben	5,26	4,44	0,200	4,90	5,17	0,480	5,78	5,39	0,298	5,13	5,21	0,781
Ügyfél orientáció	5,85	5,89	0,928	5,48	5,58	0,789	5,79	5,64	0,657	5,16	5,38	0,460
Megfelelő kommunikációs stílus	5,33	4,44	0,104	4,71	4,65	0,885	5,61	5,39	0,238	4,29	4,83	0,062
Változás menedzsment	5,61	4,5	0,0810	4,96	5,32	0,437	5,83	5,28	0,047	4,97	5,41	0,186

minősítették az értékelt személyeket, mint az egyéb „külső” értékelők. A dolgot tovább komplikálja, hogy sem a „felértékelés”, sem pedig a „leértékelés” nem érvényesül mechanikusan minden egyes kompetencia esetében, tehát a tendenciák ezért is ingadoznak. Nagyon fontos információ azonban az „ismeretlenek”, vagy „rejtőzködők” aránya. Ha magas, akkor az gyanakvással teli munkahelyi légkörre, rossz emberi kapcsolatokra, eltorzult szervezeti kultúrára utalhat.

Az értékelői relációk szerinti különbségek az itt tárgyalt vállalat esetében az alábbiak szerint alakultak.

4. táblázat

Az egyes értékelői relációk valamennyi kompetenciára együttesen számított átlagértékei 2005-ben

1.	Beosztottaktól származó értékelések átlaga	5,59
2.	Önértékelések átlaga	5,53
3.	Felettesektől származó értékelések átlaga	5,53
4.	Egyenrangúaktól származó értékelések átlaga	5,10
5.	Ismeretlen relációból származó értékelések átlaga	5,02

Az 1-3. helyen lévő átlagok között nincs szignifikáns különbség. Az egyenrangúaktól, valamint az „ismeretlen” relációból származó értékek azonban jelentősen alacsonyabbak az önértékelések átlagánál (mindkét esetben $p=0,000$).

5. táblázat

Az egyes értékelői relációk valamennyi kompetenciára együttesen számított átlagértékei 2007-ben

1.	Önértékelések átlaga	5,56
2.	Beosztottaktól származó értékelések átlaga	5,49
3.	Egyenrangúaktól származó értékelések átlaga	5,24
4.	Ismeretlen relációból származó értékelések átlaga	5,22
5.	Felettesektől származó értékelések átlaga	4,77

Az 1. és 2. helyen lévő átlagok között nincs szignifikáns különbség. Az önértékelések átlaga azonban jelentősen magasabb, az egyenrangúaktól, az „ismeretlenektől” és a felettesektől származó átlagoknál (mindhárom esetben $p=0,000$). Mint látható, a felettesektől 2007-ben kapott átlag kiugró mértékben alacsonyabb a többi „külső” értékelői relációjánál. Ugyanilyen jelentős különbség van a felettesi értékelések 2005-ös és 2007-es adatai között is ($p=0,000$). Ez a két vezetéskértékelés közben a felső vezetői szinteken végbement változásokkal magyarázható.

A szervezeti működés néhány, a kompetenciákkal összefüggő tényezőjének megítélése

Mint korábban említettük, a komplex vezetéskértékelésnek része volt egy olyan kérdőív is, ami a szervezeti működés kulcsfontosságú tényezőire, a kultúra

és légkör jellemzőire irányult. Ebben négy olyan kérdés szerepelt, amelyek tartalmukat tekintve megfeleltethetők egy-egy kompetenciának abból a 18-ból, amelyekre a 360 fokos értékelés irányult. Ezt a kérdőívet a 360 fokos értékelésben részt vevő, értékelt vagy/és értékelő személyek kapták, kitöltése szintén anonim módon történt.

Az itt tárgyalandó négy kérdés annak mérésére szolgált, hogy a vizsgált tényezők

a) mennyire fontosak elvben, a szervezeti értékrend verbális kinyilvánításaként, és

b) mennyire érvényesülnek ténylegesen a vállalat életében, gyakorlatában.

A válaszokat 7 fokú skálán kellett megadni. Tekintettel arra, hogy a válaszadás név nélkül történt, a korábbiakban szereplő 15 személy adatait nem tudtuk elkülöníteni az összes válaszadótól.

6. táblázat

Négy tényező elvi fontosságának és gyakorlati érvényesülésének megítélése – átlagok

Válaszadók száma (n): 75	A tényező elvi (verbális) fontossága a szervezetben		A tényező gyakorlati érvényesülése a szervezetben	
	2005	2007	2005	2007
Eredmény orientáltság	6,17	6,17	4,35	4,39
Vállalkozó szellem	4,67	4,73	3,76	3,88
Üzleti gondolkodás	5,88	5,95	4,55	4,50
Csapat-szellem/csapatomunka	5,68	5,96	4,11	4,09

7. táblázat

Négy tényező elvi fontosságának és gyakorlati érvényesülésének megítélése – az átlagok eltéréseinek szignifikancia szintjei

Válaszadók száma (n): 75	t-próba szignifikancia szintje		t-próba szignifikancia szintje		t-próba szignifikancia szintje	
	Elvi fontosság 2005	Gyakorlati érvényesülés 2005	Elvi fontosság 2007	Gyakorlati érvényesülés 2007	Elvi fontosság 2005-2007	Gyakorlati érvényesülés és 2005-2007
Eredmény orientáltság	0,000		0,000		1,000	0,801
Vállalkozó szellem	0,000		0,000		0,729	0,557
Üzleti gondolkodás	0,000		0,000		0,679	0,767
Csapat-szellem/csapatomunka	0,000		0,000		0,111	0,940

Mint látható, mind a négy tényező esetében szignifikáns különbség van az elvi fontosság és a gyakorlati érvényesülés között, ugyanakkor gyakorlatilag nincs változás a különbségek mértékében a vizsgált két időszak között. (Csak zárójelben jegyezzük meg, hogy a tényezők tényleges érvényesülésére vonatkozó válaszokban korántsem érvényesült olyan markáns módon a felfelé torzítás tendenciája, mint azt a kompetenciák értékelése kapcsán tapasztaltuk.) Az elvek és a tények közötti távolság annak ellenére jelentős maradt, hogy a kérdőívre válaszoló személyek legalább fele kicserélődött, ill. a vállalat felső vezetésében is változás következett be. Természetesen nem kedvező, ha egy szervezetben az elvek, a verbálisan hirdetett értékek és az elvek érvényesülésének gyakorlata ilyen mértékben elválnak egymástól. Ez a mi esetünkben a kompetenciák vonatkozásában is dilemmákhoz vezetett.

A 360 fokos eljárással vizsgált személyek (2005-ben és 2007-ben összesen 47 fő) esetében az eredmény orientáltságra, a vállalkozó szellemre, az üzleti gondolkodásra és a csapatszellemre/csapatmunkára adott önértékelések átlagai magasak voltak. Az önértékelések számai azokhoz az átlagokhoz álltak közel, amit ugyanezek a tényezők mint elvileg (verbálisan) fontos szervezeti értékek kaptak. Ez utóbbiak azonban, mint láttuk, a gyakorlatban jóval kevésbé érvényesültek. Felmerül tehát a kérdés, hogy reálisnak tekinthető-e a

kompetenciáknak (pontosabban az önértékeléseknek) egy meglehetősen magas szintje egy olyan szervezeti közegben, kultúrában, amely a szóban forgó kompetenciáknak megfelelő értékeket a gyakorlatban devalválja és relatíve alacsony szinten tartja. Az elmentmondás feloldása önmagában a 360 fokos eljárás keretei között nem volt lehetséges, de a komplex vezetésértékelés egyéb módszereiből származó információkkal együtt sikerült az adatok és az összefüggések közötti konzisztenciát megtalálni. Közhely, de tapasztalataink többszörösen igazolták, hogy amikor és amennyire csak lehetséges, a módszerek kombinálására és komplexitására kell törekedni.

Hivatkozások

- Boyatzis, Richard E. The Competent Manager – A Model for Effective Performance; A Wiley-Interscience Publication New York Chichester Brisbane Toronto Singapore 1982
- Koebelin, Genevieve Are You Ready for 360 Human Performance Improvement Spring, 1999 Suffolk University
- Lepsinger, Richard – Lucia, Anntoinette D. The Art and Science of 360 Degree Feedback Pfeiffer/Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997, p. 18
- Spencer, Lyle M. Jr. – Spencer, Signe M. Competence at Work – Models for Superior Performance; John Wiley & Sons, Inc. New York Chichester Brisbane Toronto Singapore, 1993

Melléklet

A kompetenciák csoportosítása a könnyebb áttekinthetőség érdekében

Kompetenciák	Kompetencia csoportok
Eredmény orientáltság	Üzleti kompetenciák
Vállalkozó szellem	
Üzleti gondolkodás	
Döntési képesség	
Stratégiai látásmód	
Ügyfél orientáció	Társas kapcsolati kompetenciák
Együttműködés	
Információ kezelés	
Csapatszellem/csapatmunka	
Empátia	
Konfliktus kezelés	
Megfelelő kommunikációs stílus	
Iránymutatás	Vezetői kompetenciák
Felelősség vállalás	
Motiválás	
Delegálás	
Operativitás a vezetésben	
Változás menedzsment	