

## Az AC/DC MÓDSZER ÉS A 360°-OS VISSZAJELZÉS HASZNÁLATÁNAK SZEMPONTJAI<sup>a</sup>

SÁNDOR TÍMEA

### Összefoglaló

A vizsgálat célja feltérképezni az AC/DC módszer és a 360°-os visszajelzés használatának lehetőségeit és meghatározni a legoptimálisabb mérési eszközt a különböző vezetői kompetenciák esetén. A felmérés autóiipari gépkatrészeket gyártó multinacionális vállalati környezetben zajlott (N=42). A két módszerrel vizsgált vezetői kompetenciák: *döntésképeség, együttműködés, konfliktuskezelés, meggyőzés és problémamegoldás*. Az eredmények alapján láthatjuk, hogy a DC megfigyelői értékelések minden esetben alacsonyabbak minden más 360°-os értékelő csoport eredményénél, így az önértékelésnél is, szemben Carless és munkatársai (1998) eredményeivel. A 360°-os visszajelzés eredményeit érdemes értékelő csoportonként külön elemezni, mert azok sok esetben szignifikánsan különböznek egymástól. A DC és a 360°-os visszajelzés eredményei nem minden esetben használhatóak egymás kiegészítésére, melyet az interkódolás összefüggésének hiánya is megmutat. Érdemes a 360°-os visszajelzés eredményeit értékelő páronként és kompetenciánként külön választani, és csak bizonyos esetekben összevetni a DC eredményekkel.

**Kulcsszavak:** vezetői kompetenciák, AC/DC, 360°-os visszajelzés

### Bevezetés

Tanulmányom azzal foglalkozik, hogy megvizsgálja, mennyire hatékonyak a különböző szervezetfejlesztési eszközök, azok közül is az AC/DC és a 360°-os visszajelzés.

Szeretném megérteni, e módszerek hogyan alkalmazhatóak vállalati környezetben a leghatékonyabban. Azokat az összefüggéseket keresem, amelyek rámutatnak e különbségekre.

Annak érdekében, hogy az eltéréseket megértsük, fontosnak gondolom az eltérő vezetői kompetenciák külön kezelését, mert nem tartom valószínűnek, hogy minden vezetői kompetencia, ugyanazon eszközzel mérhető, ugyanolyan megbízhatósággal.

Elemzésemben felhasználok a már meglévő tanulmányokat, és a saját tapasztalataimat, annak érdekében, hogy a vezetői kompetenciák mérésének objektivitását növeljem.

---

<sup>a</sup>„A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.”

## Elméleti háttér

### *A kompetenciák mérése*

A kompetencia a vizsgált munkakörhöz kapcsolódó mérhető teljesítménytényező, amely a teljesítményértékelési folyamatot szabályozza. Kompetencia megfogalmazások közül rengeteg található a szakirodalomban (pl. Woodruffe 1993; Klemm-McClland 1986; Spencer-Spencer 1993; Boyatzis 1982). Egyik ilyen megfogalmazás Woodruffe (1993) szerinti a következő: „a kompetencia a viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el”. A kompetencia rendszert előszeretettel használják szervezetek, vállalatok körében (Santos, 2000), mivel hatékony fejlesztés előtt, vagy teljesítményértékelés gyanánt. A kompetenciákról elmondhatjuk, hogy hatással vannak a munkakör valamely területére, korrelálnak a hatékony munkateljesítménnyel, mérhetőek és fejleszthetőek, ezért a kidolgozott kompetencia modell segít az objektív kiválasztási rendszer kidolgozásában, a teljesítményértékelő rendszer megalkotásában, a tréningek típusok és felépítés meghatározásában (Chong, 2000). A kompetenciák mérésénél fontos, hogy az objektív szempontok alapján történjen. Crocker (1981) szerint a szubjektivitás elkerülése megoldható azzal, ha az értékelő tudatosan felkészül az értékelésre és az értékelés által használt kritériumok meghatározására. DeNisi (1977) szerint viszont célszerű több értékelőt is alkalmazni emiatt a kompetenciák felméréséhez. Ilyen több szempontú értékelés a 360°-os visszajelzés és az AC/DC módszer is.

### *Az Assessment -and Development Center (AC/DC)*

Az AC/DC módszernek fontos eleme, hogy a vizsgálatvezetőn kívül, képzett megfigyelők is jelen vannak a feladatmegoldások során, akik segítenek a jelöltek komplexebb értékelésében. „Assessment Center” (AC, Értékelő Központ) egy kiválasztási módszer, melyet külföldön a hetvenes éveikig főleg csak vezetőkre alkalmaztak, azóta Magyarországon is rohamosan terjed, elsősorban nagyvállalatoknál. A „Development Center” (DC, Fejlesztő Központ) a szervezeten belül a munkavállalók, vezetők teljesítményét vizsgálja, fejlesztés céljából. Gaugler és munkatársai szerint (1987) az AC/DC<sup>b</sup> módszer (Értékelő/Fejlesztő Központ) sokkal jobban képes előrevetíteni a munkavállalók teljesítményét, mint más hasonló szervezetfejlesztési eszköz. Szidnai szerint (2005) a prediktorok validálási mutatója az AC/DC esetén 0,41-0,43, míg a munkapróba 0,53, a hagyományos interjú ezzel szemben csak 0,14-0,23 validálási mutatóval rendelkezik. Hunter és Hunter (1984) meta-analitikus technikával vizsgálta a kiválasztással kapcsolatos kutatásokat és az egyes módszerek előrejelző érvényességét a véletlenhez viszonyítva, bizonyítva az AC/DC nagyobb hatékonyságát. Azonban az AC/DC módszer

<sup>b</sup> Jelen vizsgálat szempontjából csak a fejlesztésre összpontosítók, így az AC/DC kifejezésre ezután csak DC-vel utalok.

megbízhatósága is kérdéses, mivel az értékelők gyakran más szempontok szerint értékelik a jelölteket.

#### *A 360°-os visszajelzés*

A már említett több szempontú teljesítményértékelési rendszer a 360°-os visszajelzés is. A 360°-os visszajelzés képes több szempontból vizsgálni az értékelt teljesítményét, mivel értékeli ugyanazon szempontok alapján a jelöltet önmaga, a beosztott, a vezető, az azonos munkakörben dolgozó munkavállaló és egy külső értékelő is. Előnye, hogy több szempontból kap visszajelzést a személy. Hátránya, hogy DeNisi és Kluger (2000) szerint a szervezetek nehezen tudják használni a 360°-os visszajelzés eredményeit. Előfordul, hogy nem megfelelő az adatok felvétele vagy nem hatékony az eredmények visszajelzése. Előfordul, hogy az értékelők különbözőképpen értékelik a jelölteket. Megfigyelhető, hogy a vezetők szignifikánsan alacsonyabban értékelik a munkavállalókat, mint az azonos szinten dolgozó munkatársak, a beosztottak, vagy azok önmagukat (Atkins-Wood 2002). Vagyis a vezetők sokkal kritikusabbak az értékelések alkalmával. Emellett az is megállapítható, hogy a beosztottak és az azonos szinten dolgozó munkatársak adják a legmagasabb értékelést (Atkins-Wood 2002). Arndold és Feldman (1981) szerint a munkatársak felfele is értékelhetnek, a „társas kívánatosság” („social desirability”) miatt, vagyis a személyt a legjobb fényben próbálják feltüntetni az értékelők. A különböző elképzelések alapján felmerül a kérdés, hogy mennyire célszerű a 360°-os visszajelzés eredményeit összevonva kezelni. Bár megjegyzendő, hogy az értékelő csoportok eredményeinek súlyozásával ez a probléma korrigálható, de célszerű-e? A kutatók ezen, nehézségek kiküszöbölésére találtak megoldásnak a DC és a 360°-os visszajelzés együttes alkalmazását.

#### *A 360°-os visszajelzés és DC együttes alkalmazása*

London és Smither (1995) szerint a 360°-os visszajelzés igen népszerű szervezetfejlesztési eszköz, melyet gyakran egyszerre használnak a DC-vel a munkavállalók teljesítményértékelésére vagy felmérésére, például fejlesztés előtt. A két eszköz együttes alkalmazása lehetőséget ad a mérés megbízhatóságának növelésére. Az eredmények összevetésének kritériuma, hogy a 360°-os visszajelzés és a DC is ugyanazokat a teljesítménytényezőket mérje. A teljesítménytényezők rögzítettsége azonban elegendő lehet-e a megbízható eredményekhez? Mivel a 360°-os visszajelzés kérdőíves formában, több válaszadó együttes eredményeire támaszkodik egy emlékezeti folyamat által. Vagyis az értékelők egyfajta emléknym alapján előhívják az információkat az emlékezetükből és az alapján döntenek a feltett kérdésekben (Williams et al 1990). Ezzel szemben a DC egy megfigyelési helyzeten alapul, szintén több megfigyelő eredményeit veti össze, ahol a figyelemkoncentráció, a megfigyelések torzító hatásai vagy a kognitív feldolgozás fázisai is befolyásolják az értékelőket. Az is különbség, hogy a DC esetén a megfigyeltnek nincs beleszólása az eredmények alakulásába, míg a 360°-os visszajelzés

esetén az önértékelés is beleszámít az eredménybe. A torzító hatások igen befolyásolóak mindkét esetben (DeNisi et al 1984). Emiatt attól függetlenül, hogy ezen eszközök esetén a megfigyelési szempontok rögzítettek, sok az objektív nézőpontra kívüli befolyásoló tényező és kevés az érvényes vizsgálat. Kutatások azt is bebizonyították, hogy a DC és a 360°-os visszajelzés igenis más eredményeket produkál. Carless és munkatársai szerint (1998) a 360°-os visszajelzés önértékelése alacsonyabb, mint a DC megfigyelői értékelés. Illetve a megfigyelők sokkal jobban egyetértenek a saját értékelésükkel, mint az értékelt önértékelése alapján született eredménnyel (Atwater-Yammarino 1992). Vagyis van egyfajta megegyezés abban, hogy az „objektív” értékelők hogyan értékelnek minket, illetve mi magunkat, hogyan értékeljük. Ennek következtében felmerül az a kérdés, hogy mikor és milyen megbízhatósággal használhatóak a DC és a 360°-os visszajelzés eredményei.

Túl sok kérdés merül fel ezen módszerek önálló és együttes alkalmazása esetén is. Véleményem szerint túl „messziről” vizsgálják ezek a módszerek a kompetenciákat, érdemes lenne konkretizálni, mikor melyik eszköz használható megbízhatóan, és ezzel a gyakorlatban is használható eszközöket biztosítani a szervezetfejlesztés számára.

## **Empirikus vizsgálat**

### ***A vizsgálat célja***

Vizsgálatom célja, feltérképezni egy középvezetői munkakör alapján a DC módszer és a 360°-os visszajelzés használhatóságának kritériumait. Eközben célom meghatározni a vezetői kompetenciák esetén a legmegfelelőbb mérési eszközt. Megvizsgálni mely kompetenciák esetén használható inkább a DC módszer és mely kompetenciák esetén érdemesebb inkább a 360°-os visszajelzésre támaszkodni. Illetve megvizsgálni a két módszer együttes alkalmazásának körülményeit is.

### ***A vizsgálati személyek***

A Linamar Hungary Zrt. gyártósori csoportvezetői munkakör munkavállalói a vizsgálati személyek, akik egy pilot fejlesztési program keretében vettek részt a felmérésben.

A Linamar Hungary Zrt. autóipari gépkatrészeket gyártó multinacionális vállalat, magyarországi leányvállalata orosházi és békéscsabai telephellyel működik. A felmérésben 42 fő vett részt, átlagos életkoruk 35 év, szórás 8,1. 37 férfi és 5 nő, a vállalat profiljából adódóan, inkább a férfi munkavállalók a dominánsak. Minden középvezető részt vett egy egy napos DC-n és 360°-os visszajelzést is kapott. A gyártósori csoportvezető olyan személy, aki a gazdálkodó szervezetnél a termelési munka ellenőrzését és közvetlen irányítását végzi. Általában ebben a munkakörben a vezetők maguk a termelést végzők közül kerülnek ki, ezért sokszor nem rendelkeznek a kellő vezetői készségekkel, így fejlesztésük igen indokolt.

**A vizsgálati módszer**

*A DC feladatok*

A DC feladatokat 6 fős csoportokban végezték el a középvezetők, eközben 3-6 kiképzett megfigyelő értékelt a résztvevők vezetői kompetenciáit egy egész napos felmérés keretében. Az értékelők egy 2 napos felkészítésen vettek részt. Egy egy napos elméleti és egy egy napos gyakorlati oktatáson. A megfigyelők az elméleti napon megismerkedtek a munkakörhöz kapcsolódó kidolgozott kompetencia rendszerrel, a vizsgált vezetői kompetenciákkal, azok kidolgozásának fázisaival.

1. táblázat: A DC feladatokban megfigyelt kompetenciák

Kompetencia	Megfigyelhető viselkedésjegyek	Kompetencia	Megfigyelhető viselkedésjegyek
Konfliktuskezelés	- reagál a konfliktusokra	Problémamegoldás	- problémára fókuszál
	- kezdeményez		- strukturált
	- rugalmas		- megoldási stratégiát javasol
	- egyensúlyra törekszik	Meggyőzés	- nyílt és őszinte
	- higgadt, türelmes		- hiteles kommunikáció
	- cél orientált		- racionális érvelés
	- konstruktív		- megértés ellenőrzése
Együttműködés	- aktív bevonódás	Döntésképesség	- megváltoztatja a másik álláspontját
	- információ megosztása		- adatgyűjtés
	- konszenzus keresése		- mérlegelés
	- csoport érdeket képvisel		- határozott javaslatok
	- mindenkit figyelembe vesz		- döntést hoz
Problémamegoldás	- azonosítja a problémát	- összefoglal	
	- cél és érdekorientált, azonosítja a célokat	- értékeli az alternatívákat	
	- helyzetelemzést végez		

Forrás: saját vizsgálat, 2014

Ez által véleményezték a kompetenciákat és azok szintjeit, így jobban magukénak érezhették a feladatot. A gyakorlati napon pedig saját élménnyel gazdagodtak, a konkrét DC napi feladatokat hajtották végre és az objektív szempontrendszer szerinti értékelést gyakorolták. Így mindenki az értékelést és a résztvevői munkát is elvégezte, emiatt a megfigyelőkről elmondhatjuk, hogy az értékeléseik eredményeire objektíven alapozni lehet. Az objektivitás növelése érdekében a felmérések alkalmával a feladatok alatt változott, hogy ki kit figyelt meg, így minden résztvevőről több megfigyelő szerezhett információt. Az eredmények a DC nap végén összesítésre kerültek. A megfigyelt vezetői kompetenciákat és a megfigyelhető viselkedésjegyeket a következő táblázat foglalja össze (1. táblázat).

A megfigyelhető viselkedésjegyeket<sup>c</sup> alacsony és magas kategóriába sorolhatták a megfigyelők, majd egyenként értékelték az adott kompetenciát egy meghatározott skálán (gyenge, átlagos, jó, kiváló). Minden vezetői kompetencián belül, a kidolgozás folyamán 4 kompetencia szint került meghatározásra. A jelen táblázat a középvezetői munkakörhöz szükséges minimálisan elvárható teljesítményezőket tartalmazza, az alapvető szintet (1. táblázat). A DC-n egy az egyben az 1. táblázatban jelölt megfigyelhető viselkedésjegyeket értékelték a kiképzett megfigyelők. A táblázat csak gondolatébresztőket tartalmaz az értékelők számára, mivel minden értékelő le lett oktatva a megfigyelhető viselkedésjegyek azonos értelmezéséről.

#### *A felmérésre használt DC feladatok<sup>d</sup>*

A kompetencia rendszer kidolgozása munkakörelemzés, BEI interjú (McClelland- Spencer 1990) és szakértői bizottság felállításával történt. Ennek a munkakörelemzésnek az eredménye adta az alapot a kidolgozott DC feladatoknak, ott tapasztalt munkafeladatok, szituációk és helyzetleírások képében.

1. *Munkaköri feladatok prioritizálása csoportosan:* A munkakörhöz tartozó feladatok listába gyűjtése. A lista a munkaköri leírás és a munkakör elemzés segítségével kerül kialakításra. A DC alkalmával a csoport feladata, hogy közösen rangsorolják az egyes feladatokat. A legfontosabbat jelölik hármasnak, amit kevésbé tartanak fontosnak, az legyen kettes és ami egyáltalán nem fontos az legyen egyes csoportosítású. Így minden gondolat mellé egy 1-3-ig terjedő szám kerül. A rangsorolással minden csoporttagnak egyet kell értenie, érvekké alátámasztva meg kell egymást győzni, miért azt a besorolást választották. A feladat megoldására 30 perc áll rendelkezésre, ha elkészültek a feladattal, ki kell választani maguk közül valaki, aki prezentálja az eredményt.
2. *Munkaköri feladatok probléma akcióterv:* A felsorolt munkaköri feladatok közül, ki kell választani egy kritikus területet, amelyről úgy

<sup>c</sup> A megfigyelhető viselkedésjegyek meghatározása a Big Five Tanácsadó Iroda és a Linamar Hungary Zrt. munkatársai segítségével történt.

<sup>d</sup> A DC feladatok kidolgozása a Big Five Tanácsadó Iroda közreműködésével történt.

gondolják, nem működik hatékonyan. Erre egy megoldási (akció) tervet szükséges összeállítani, hogyan tudnák az adott problémát, az adott kritikus helyzetet kezelni, min változtatnának, hogy megfelelően működjön az adott feladat. A megoldására szintén fél óra áll rendelkezésre. Az akciótervet egy flipchart papírra kell rögzíteni és a 30 perc letelte után, valakinek szintén prezentálni kell a feladatot.

3. *Helyzetgyakorlatok:* Egy egyéni szituációs feladat, mely alkalmával elképzelt munkahelyi szituációkat kell eljátszani párban a trénerrel. A feladat, hogy a kapott instrukció alapján képzelje bele magát az adott szerepbe és játssza el azt, úgy ahogy a helyzetben a munkában reagálna.
4. *Kié legyen a furgon?* Következő szituációs feladatot csoportosan kell megoldani, mindenki kap egy szerepleírást a Kié legyen az új furgon?-szituációs gyakorlatból (Rudas 2007). Feladat, hogy képzelje bele magát a szerepbe és annak megfelelően viselkedjen, közösen döntsék el, Kié legyen az új furgon. Érveljének, vitatkozzanak a másikkal, ha szükséges. A feladat megoldására fél óra áll rendelkezésre. A feladatok végén, minden alkalommal a résztvevők egyenként kikérdezésre kerülnek, hogy érezték magukat, milyen volt számukra a feladat, hogyan látták önmagukat és társaikat.

### *360°-os visszajelzés*

A középvezetők tájékoztatásukat követően, maguk adták meg, azoknak a vezetőknél, munkatársaknak és beosztottaknak neveit, akikről úgy gondolták, hogy ismerik annyira a munkájukat, hogy értékelni tudják azt. Ezek közül az értékelő jelöltek közül véletlenszerűen került kiválasztásra két fő vezető, két fő azonos szinten dolgozó munkatárs, és két fő beosztott, akik az értékelést elvégezték. A szakirodalomban a csoportonként 1-1 kiválasztott értékelő alkalmazása a megszokott (Atkins-Wood 2002). Ezzel szemben megbízhatóbbnak találtam a 2-2 fő értékelő pár alkalmazását. A külső értékelő választására nem volt lehetőség, mert a csoportvezetők nem állnak ilyen partnerrel kapcsolatban. Emellett természetesen önmagukat is értékelték a középvezetők. A DC-n és a 360°-os értékelésen is ugyanazok a kompetenciák és megfigyelhető viselkedésjegyek (ld. 1. táblázat) kerültek értékelésre. A 360°-os visszajelzés alkalmával ezeknek a megfigyelhető viselkedésjegyeknek a pozitív megfogalmazásai találhatóak. Mivel itt nem lettek az értékelők kiképezve, így a megfigyelhető viselkedésjegyek, az adott kontextusba ágyazva, mondatba foglalva lettek meghatározva, hogy minden értékelő számára azonos értelemmel bírjon a jelentés, úgy ahogy azt a DC megfigyelők is értelmezték.

A kiválasztott, a munkakör szempontjából fontos kompetenciák a következők voltak: *konfliktuskezelés, együttműködés, meggyőzés, problémamegoldás, döntésképeség, ellenőrzés, felelősségvállalás, szorgalom, precizitás és teljesítmény-menedzsment.* Jelen tanulmány szempontjából csak a DC-vel együtt vizsgált kompetenciák kerültek elemzésre (*döntésképeség, együttműködés, konfliktuskezelés, meggyőzés, problémamegoldás*). A további

kompetenciákról a szakértői bizottság<sup>e</sup> úgy vélte, a DC alkalmával nem megfigyelhetőek. A kompetenciák definícióit<sup>f</sup> a következő táblázat foglalja össze (2. táblázat), illetve ezek a kompetencia meghatározások kerültek felhasználásra a DC és a 360°-os visszajelzés alkalmával is.

2. táblázat: Kompetenciák fogalmi meghatározásai

<p><b><u>Döntésképeség:</u></b> Az egyén időben és a következményeket vállalva képes meghozni a reálisnak tekinthető döntést.</p>
<p><b><u>Együttműködés:</u></b> Az egyén képes munkatársaival, beosztottjaival, a szervezet céljainak elérése érdekében hatékonyan, előremutatóan együtt dolgozni.</p>
<p><b><u>Konfliktuskezelés:</u></b> Az egyén képes a problémás, konfliktusos helyzetek okait nyíltan, konstruktívan feltárni és igyekszik megelőzni a konfliktusos helyzetek kialakulását. Ha mégis kialakul a konfliktus nyertes-nyertes szituáció kialakítására törekszik. Közvetítő szerepet vállal mások konfliktusainak megoldásában.</p>
<p><b><u>Meggyőzés:</u></b> A vezető a vállalat alapértékeinek megfelelően képes elérni, hogy az irányítása alatt álló csoportban dolgozók magukénak érezzék a vállalat jövőképét és aktívan, felelősségteljesen tevékenykednek a célok elérése érdekében.</p>
<p><b><u>Problémamegoldás:</u></b> Az egyén képes a problémát azonosítani, részletekre bontani, a részek közötti összefüggések, ok-okozati kapcsolatokat meghatározni, feltárni, a rendelkezésre álló megoldási lehetőségeket végiggondolni, számba venni és közülük a cél elérését, azaz a probléma megoldását a legjobban megvalósító változatot kiválasztani.</p>

*Forrás: saját vizsgálat, 2014*

*Statisztikai elemzés*

Az eredmények csoportosítása a következőképpen történt. A DC eredményeinek értelmezéséhez az adatok csoportosításra kerültek, a gyenge és átlagos válaszok kerültek a gyenge kategóriába, a jó és a kiváló válaszok pedig a jó kategóriába. A 360°-os visszajelzés esetén az ahol két értékelő értékelt, ott az értékelők eredményei csoportonként átlagolásra kerültek. A vizsgált vezetői kompetenciákat egy 1-4-ig terjedő skálán véleményezték az értékelők, 1= egyáltalán nem jellemző, 2=nem jellemző, 3= jellemző, 4=teljes mértékben jellemző. Az eredmények elemzésénél gyenge és jó kategóriába lettek csoportosítva a válaszok, a gyenge kategóriába kerültek az 1-es és a 2-as válaszok, a jó kategóriát alkották a 3-as és a 4-es értékek. Így a megfogalmazások értelmében, ha 1-es vagy 2-as választ adtak az értékelők, akkor a megfigyelhető viselkedésjegy nem vagy gyenge szinten jelentkezett

<sup>e</sup> A szakértői bizottság tagjai a Big Five Tanácsadó Iroda munkatársai és a Linamar Hungary Zrt. munkatársai.

<sup>f</sup> A kompetencia definíciók meghatározása a Linamar Hungary Zrt. munkatársainak segítségével történt.

csak, ha 3-as vagy 4-esre értékelték a jelöltek, akkor pedig jó vagy kiváló teljesítményt mutatott a megfigyelhető viselkedésjegy területén a személy. A statisztikai elemzés a következő próbákkal történt. A 360°-os visszajelzés kérdőív skáláinak megbízhatóságára Cronbach  $\alpha$ -t, az értékelők (beosztott, azonos, vezetői, önértékelés) közötti különbségek kiküszöbölésére Median Cronbach  $\alpha$ -t alkalmaztam (3. táblázat). A kompetenciák Median Cronbach  $\alpha$ -ját minden értékelő csoport  $\alpha$ -jának átlagolásával számítottam ki. Az értékelő csoportok közötti különbségek ábrázolására átlagot és szórást számoltam, majd ANOVA Post hoc, Turkey HSD módszert, szignifikancia szint  $p < 0,005$ . A DC és a 360°-os visszajelzés értékeléseinek összehasonlítására Khí-négyzet próbát alkalmaztam. A két mérőeszköz skálázása ugyan különböző, de az értékek megfelelő csoportosításával, már értelmezhetőek a keresztábra elemzés eredményei. Pearson féle korrelációs módszert használtam a DC és a 360°-os visszajelzés értékelő csoportok eredményeinek vizsgálatára. A két eszköz (DC és 360°-os visszajelzés) interkódolás megbízhatóságának vizsgálatára pedig Cohen-féle Kappa próbát.

3. táblázat: Kompetenciák medián  $\alpha$  értéke

Kompetencia	Median $\alpha$	Kompetencia	Median $\alpha$
Döntésképesség	0,701	Ellenőrzés	0,758
Együttműködés	0,724	Felelősségvállalás	0,770
Konfliktuskezelés	0,783	Precizitás	0,720
Meggyőzés	0,639	Szorgalom	0,710
Problémamegoldás	0,895	Teljesítmény menedzsment	0,751

*Forrás: saját vizsgálat, 2014*

A 360°-os visszajelzés kérdőív skáláinak megbízhatósága a *problémamegoldás* kompetencia esetén erős, a további kompetenciák esetén a közepesen erős kategóriába sorolható.

**Eredmények**

Az eredmények kompetenciánként kerültek elemzésre, döntésképesség, együttműködés, konfliktuskezelés, meggyőzés és problémamegoldás témánként, a táblázatokban található az összes eredmény, a szignifikáns eredmények kerültek szöveges kifejtésre is.

*Döntésképesség kompetencia eredményei szerint* a keresztábra elemzés alapján a legtöbb 360°-os visszajelzésen jól teljesítő személy gyengén teljesített a DC-n (59%,  $r = -0,24$ ,  $p > 0,05$ , 4. táblázat). A legtöbb gyengén teljesítő személy DC-n, önmaga szerint jól teljesít a *döntésképesség* területén (60,9%,  $r = 0,060$ ;  $p > 0,05$ ; 4. táblázat). A 360°-os visszajelzés ANOVA eredménye az mutatja, hogy értékelő csoportok szignifikánsan különbözően értékelték a jelölteket ( $F(3) = 10,02$ ,  $p < 0,01$ ). A csoportok összehasonlítása alapján (6. táblázat) három értékelő pár szignifikánsan különbözik egymástól. Az önértékelés x

vezetői értékelés:  $p < 0,01$ ; vezetői értékelés x azonos értékelés:  $p < 0,01$ ; beosztott értékelés x vezetői értékelés:  $p < 0,01$ .

*Együtműködés kompetencia eredményei szerint a 360°-os visszajelzés ANOVA eredménye azt mutatja, hogy értékelő csoportok szignifikánsan különbözően értékelték a jelölteket ( $F(3)=4,986$ ,  $p < 0,01$ ). Szignifikánsan különbözik egymástól (6. táblázat) a beosztott értékelés x vezetői értékelés:  $p < 0,01$ . A többi páronkénti összehasonlítás azonban nem különbözik szignifikánsan egymástól.*

*Konfliktuskezelés kompetencia eredményei szerint a legtöbb gyengén teljesítő DC-n, ön maga szerint is gyengén teljesít a konfliktuskezelés területén (83,3%;  $r=0,384$ ,  $p < 0,05$ , 4. táblázat). A 360°-os visszajelzés ANOVA eredménye az mutatja, hogy értékelő csoportok szignifikánsan különbözően értékelték a jelölteket ( $F(3)=9,032$ ,  $p < 0,01$ ). Szignifikánsan különbözik egymástól (6. táblázat) az önértékelés x vezetői értékelés:  $p < 0,01$ ; vezetői értékelés x azonos értékelés:  $p < 0,01$ ; beosztott értékelés x vezetői értékelés:  $p < 0,01$ .*

*Meggyőzés kompetencia eredményei szerint a 360°-os visszajelzés ANOVA eredménye az mutatja, hogy az értékelő csoportok szignifikánsan különbözően értékelték a jelölteket ( $F(3)=5,08$ ,  $p < 0,05$ ). Szignifikánsan különbözik egymástól (6. táblázat) az önértékelés x vezetői értékelés:  $p < 0,05$ ; beosztott értékelés x vezetői értékelés:  $p < 0,01$ .*

*A problémamegoldás kompetencia eredményei szerint a 360°-os visszajelzés ANOVA eredménye az mutatja, hogy értékelő csoportok szignifikánsan különbözően értékelték a jelölteket ( $F(3)=15,95$ ,  $p < 0,01$ ). A csoportok összehasonlítása alapján (6. táblázat) szignifikánsan különbözik az önértékelés x beosztott értékelés:  $p < 0,01$ ; azonos értékelés x vezetői értékelés:  $p < 0,01$ ; beosztott értékelés x vezetői értékelés:  $p < 0,01$ ; önértékelés x azonos értékelés:  $p < 0,01$ .*

A két eszköz interkódolása (DC és 360°-os visszajelzés) egyik kompetencia esetén sem mutat kapcsolatot. A döntésképeség kompetencia Kappa értéke: 0,003, az együtműködés kompetencia kapa értéke: 0,024, a konfliktuskezelés kompetencia Kappa értéke: 0,092, a meggyőzés kompetencia Kappa értéke: 0,095, a problémamegoldás kompetencia Kappa értéke: 0,30.

4. táblázat: Keresztábra elemzés eredményei

Értékelés	360°		döntésképeség önértékelés 360°		döntésképeség vezetői 360°		döntésképeség azonos 360°		döntésképeség beosztott 360°		összes 360°	
	gyenge	jó	gyenge	jó	gyenge	jó	gyenge	jó	gyenge	jó	gyenge	jó
DC												
döntésképeség	gyenge	14	9	11	12	11	10	13	12	11	10	13
	jó	12	6	7	9	7	9	9	8	10	7	9
Értékelés	360°		együttműködés önértékelés 360°		együttműködés vezetői 360°		együttműködés azonos 360°		együttműködés beosztott 360°		összes 360°	
DC												
együttműködés	gyenge	4	15*	10	9	10	7	12	8	11	9	10
	jó	11	11	13	7	13	14	8	12	10	9	11
Értékelés	360°		konfliktuskezelés önértékelés 360°		konfliktuskezelés vezetői 360°		konfliktuskezelés azonos 360°		konfliktuskezelés beosztott 360°		összes 360°	
DC												
konfliktuskezelés	gyenge	8	20*	11	17	11	15	12	17	11	14	13
	jó	9	4	8	3	8	5	8	5	7	4	6
Értékelés	360°		meggyőzés önértékelés 360°		meggyőzés vezetői 360°		meggyőzés azonos 360°		meggyőzés beosztott 360°		összes 360°	
DC												
meggyőzés	gyenge	11	15	14	12	14	12	14	16	10	9	17
	jó	9	6	7	7	6	8	7	8	7	6	7
Értékelés	360°		problémamegoldás önértékelés 360°		problémamegoldás vezetői 360°		problémamegoldás azonos 360°		problémamegoldás beosztott 360°		összes 360°	
DC												
problémamegoldás	gyenge	9	12	9	13	7	10	11	12	9	12	8
	jó	10	9	10	8	10	8	12	8	12	5	12

\* szignifikancia szint:  $p > 0,05$ .

Forrás: saját vizsgálat, 2014

5. táblázat: 360°-os visszajelzés és a DC eredményeinek kapcsolata

	Döntésképeség		Együttműködés		Konfliktuskezelés		Meggyőzés		Problémamegoldás	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Beosztott értékelése	4,02	0,29	3,53	0,31	3,28	0,33	3,35	0,31	3,46	0,29
Azonos szintű értékelés	3,92	0,27	3,4	0,3	3,28	0,28	3,35	0,28	3,36	0,27
Önértékelés és Vezetői értékelés	3,74	0,26	3,41	0,31	3,19	0,33	3,37	0,31	3,17	0,26
DC értékelés	2,26	1	2,53	0,86	2,26	0,94	2,29	0,98	2,53	1,07

Forrás: saját vizsgálat, 2014

6. táblázat: A 360°-os visszajelzés ANOVA eredményei

	Döntéské- pesség	Együttmű- ködés	Konfliktus- kezelés	Meggyőzés	Probléma- megoldás
<b>önértékelés x vezetői értékelés</b>	p<0,01*	p>0,05	p<0,01*	p<0,05*	p>0,05
<b>vezetői értékelés x azonos értékelés</b>	p<0,01*	p>0,05	p<0,01*	p>0,05	p<0,01*
<b>beosztott értékelés x vezetői értékelés</b>	p<0,01*	p<0,01*	p<0,01*	p<0,01*	p<0,01*
<b>önértékelés x beosztott értékelés</b>	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p<0,01*
<b>önértékelés x azonos értékelés</b>	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p<0,01*
<b>azonos értékelés x beosztott értékelés</b>	p>0,05	p>0,05	p<0,01*	p>0,05	p>0,05

p = szignifikancia szint.

*Forrás: saját vizsgálat, 2014*

### Megvitatás

Vizsgálatom célja volt feltérképezni középvezetői munkakör alapján a DC módszer és a 360°-os visszajelzés használatának kritériumait. Eközben meghatározni a vezetői kompetenciák esetén a legmegfelelőbb mérési eszközt. Megvizsgálni mely kompetenciák esetén használható inkább a DC módszer és mely kompetenciák esetén érdemesebb inkább a 360°-os visszajelzés eredményeire támaszkodni, az értékelő csoportok közötti különbségek figyelembevételével. Illetve megvizsgálni a két módszer együttes alkalmazásának körülményeit is.

Az eredmények alapján megfigyelhető, hogy a DC megfigyelői értékelések minden esetben alacsonyabbak minden más értékelésnél, az önértékelésnél is, szemben Carless és munkatársai (1998) eredményeivel. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az objektív szempontok alapján értékelő kiképzett megfigyelők szigorúbban értékelnek, mint mindenki más a 360°-os visszajelzés alkalmával. A különbség oka lehet például az is, hogy a DC alkalmával kevés a rendelkezésre álló információ a jelöltekről az egy napos felmérés alatt. Ezzel szemben a 360°-os visszajelzés esetén az értékelések komplexebbek, és több a rendelkezésre álló adat. A különbség miatt, érdemes további kutatással megvizsgálni, ennek az eredménynek a pontos okát.

A 360°-os visszajelzés eredményéből megállapítható, hogy az értékelő csoportok sorrendje minden esetben a következő: a beosztottak értékelték a legmagasabbra a középvezetőket minden kompetencia esetén. Ezt követte az

azonos szinten lévő munkatársak értékelése, az önértékelés, a vezetői értékelés pedig a legalacsonyabb. Az eredmény Atkins és Wood (2002) tanulmányához hasonló, bár ők nem vizsgálták külön a kompetenciákat. Tanulmányom eredményei alapján megfigyelhető, hogy a kompetenciák egyenként is ezt az eredményt hozzák.

A kompetenciák külön elemzése esetén a következő eredmények születtek. A *döntésképeség* kompetencia vizsgálata esetén azt tapasztalható, hogy nem érdemes a két módszerből származó eredményeket összehasonlítani. Célszerű a 360°-os visszajelzés esetén a következő értékelő párok eredményeinek felhasználására törekedni, mert azok az értékelések hasonlóbbak, vagyis az értékelő csoportok hasonló szempontok alapján értelmezik az értékelési kritériumokat, mégis több oldalról kapunk visszajelzést. Ezek az értékelő párok a következők: önértékelés és beosztott értékelés, önértékelés és azonos értékelés, azonos -és vezetői értékelés.

Az *együtműködés* kompetencia esetén a 360°-os visszajelzés alapján, (mivel az értékelő párok megítélései nem különböznek egymástól) célszerű minden értékelő pár eredményeit figyelembe venni, kivéve a vezetői - és a beosztott értékelést, mert ez a kettő nagymértékben különbözik egymástól. A 360°-os visszajelzés és a DC eredményeinek együttes alkalmazása az *együtműködés* kompetencia esetén nem javasolt, mivel, a 360°-os visszajelzés eredményei pontosabb képet mutatnak.

A *konfliktuskezelés* kompetencia esetén szintén nem célszerű a két módszer együttes alkalmazása, összehasonlítása, mivel az interkódolás eredménye nem megbízható. Tanácsos inkább a 360°-os visszajelzés önértékelés és azonos értékelés, az önértékelés és beosztott értékelés, és a beosztott és azonos értékelés eredményeinek figyelembevétele, mert azok pontosabb képet mutatnak.

A 360°-os visszajelzés és a DC eredményeit a *meggyőzés* kompetencia vizsgálata esetén sem célszerű összehasonlítani. Inkább a 360°-os visszajelzés eredményei mérvadóbbak, főleg az önértékelés és azonos szintű értékelésre, az önértékelés és beosztott értékelésre, a vezetői és azonos értékelésre és az azonos és beosztott értékelésre.

A *problémamegoldás* kompetencia esetén a két módszer együttes alkalmazása már elképzelhetőbb. A kettő közül a DC eredményeket érdemesebb választani, mert a 360°-os visszajelzés az értékelő csoportok között túl nagy különbséget mutat, csak az önértékelés és a vezetői értékelés, az azonos és a beosztott értékelés nem különbözik egymástól.

Megfigyelhető, hogy a DC eredményei nem minden esetben mutatnak összefüggést a 360°-os visszajelzés eredményeivel. Így együttes használatuk sem jelent mindig megoldást a szervezetfejlesztők részére. Érdemes a 360°-os visszajelzés eredményeit is megvizsgálni értékelő csoportonként külön-külön, mert azok nem biztos, hogy minden esetben megbízható információval szolgálnak. Ajánlott minden kompetencia esetén figyelembe venni azt, hogy melyik esetben, melyik módszer alkalmazható hatékonyabban az objektív eredmény elérése érdekében. Ezen elképzelés alapján talán kicsit közelebb kerülhet a szervezetfejlesztés az elméletek gyakorlatba való átültetéséhez.

További kutatási lehetőségeket rejthet még a téma magában. Például meg lehetne vizsgálni a 360°-os visszajelzés önértékelés eltérő eredményének okát. További vezetői kompetenciák mérése és bevonása is érdekes lehet. Érdekes lenne megvizsgálni, hogy a különböző vezetői kompetenciák között van-e összefüggés ezen elképzelés alapján. Azonban a legnagyobb kérdés, hogy használhatóak-e ezek a költséges módszerek és eszközök a vezetők objektív értékelésére, vagy az egyszerűbb mindig jobb alapon közelebről és kevesebb szempont szerint vizsgálva a vezetői készségeket hamarabb megtaláljuk a megoldást.

### Irodalomjegyzék

- Arnold, H. J.- Feldman, D. C. (1981). Social desirability response bias in self-report choice situations. *Academy of Management Journal*, 24, 377-385.
- Atwater, L. E.- Yammarino, F. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45. 141-164.
- Atkins, P. W. B- Wood, R. E. (2002). Self-versus other's ratings as predictors of assessment center rating: validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55. 871-904.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager- Modell for Effective Performance*, John Wiley and Sons, Canada.
- Carless, S. M- Mann, L.-Wearing, A. J. (1998). Leadership, managerial performance and 360-degree feedback. *Journal of Applied Psychology*, 82(2.) 281-292.
- Chong, Chee-Leong, Ho, Yuen-Ping, Tan, Hwee-Hoon, NG, Kwan-Kee (2001). „A Practical Model for Identifying and Assessing Work Competencies” in: <http://www.esc.edu./MDF> (Vol.3., No.1. 2000).
- Crocker, J. (1981). Judgement of covariation by social perceivers. *Psychological Bulletin*, 90, 272-292.
- Dennisi, A. S. (1977). Sampling strategies and several other factors influencing the accuracy of performance evaluations. Unpublished PhD dissertation, Department Psychological Sciences, Purdue University.
- Dennisi, A. S, Caferty, T. P- Meglindo, B. M. (1984). A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 360-396.
- Denisi, A. S.- Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, vol. 14. No. 1.
- Gaugler, B.- Rosenthal, D. B- Thornton, G. C.- Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72. 493-511.
- Hunter, J. E- Hunter. R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Klemp, G. O.- McClland, D. C. (1986). *What characterizes intelligent functioning among senior managers? Practical Intelligence*. Cambridge University Press.
- London, M.- Smither, J. W. (1995). Can multi-score feedback change perceptions of goal accomplishment self-evaluations, and performance related outcomes? *Personnel Psychology*, 48. 803-839.

- Rudas, J. (2007). *Delfi örökösei*. Lélekben Otthon Kiadó. Budapest.
- Santos, F. C.. (2000). Integration of Human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. *International Journal of Operation and Production Management*. Vol. 20. No. 5 pp. 610-628.
- Spencer, L.- McClland, D.-Spencer, S. (1990). *Competency Assesment Methods*, History and State of Arts. Boston, Hay/McBer Research Paper.
- Spencer, I. M.-Jr. Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. John Wiley Sonc. Inc., New York.
- Szidnai, L. (2005). *A grafológia validálásáról*. Szigorlati dolgozat. BME, Budapest.
- Willians, K. J.-Cafferty, T. P.-Dennisi, A. S. (1990). The Effect of Performance Appraisal Salience on Recall and rating. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 46, 217-239.
- Woodruffe, C. (1993) "What Is Meant by a Competency?", *Leadership and Organization Development Journal*, 14 (1.) 29 – 36.

## ASPECTS OF APPLYING AC/DC METHOD AND 360 DEGREE FEEDBACK<sup>1</sup>

TÍMEA SÁNDOR

### Summary

The goal of this research was to explore the applicability of AC/DC method and 360 degree feedback, as well as to determine the most optimal method for the evaluation of different leadership competencies. The survey was carried out in a multinational company, which produces machine components for automotive industry (N=42). The following management competencies were examined by both methods: decision making, cooperation, conflict management, persuasion and problem solving. Based on the achievements we can assert that all DC observation assessments are lower than any of the 360 degree feedback results, including self-assessment, as opposed to the results of Carless and his colleagues (1998). The DC results and 360 degree feedbacks cannot always be used to supplement each other, this relation of the two methods is also revealed by the lack of intercoding correspondence. Consequently it is reasonable to analyse separately the results of the 360 degree feedback on the basis of valuation pairs and competencies and compare these to the results of DC only in specific cases.

**Keywords:** leadership competencies, AC/DC method, 360 degree feedback

<sup>1</sup>, This research was supported by the European Union and the State of Hungary, co-financed by the European Social Fund in the framework of TÁMOP-4.2.4.A/ 2-11/1-2012-0001 'National Excellence Program'.

Köszönetnyilvánítás: köszönöm a Linamar Hungary Zrt.-nek és Parászka Tibor humánpolitikai igazgatónak, hogy biztosította az adatfelvételt, és szakmai tudásával segítette a munkámat és köszönöm a humánpolitikai osztálynak segítségüket. Emellett köszönöm témavezetőmnek Prof. Dr. Münnich Ákosnak a segítségét és támogatását.