

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A GYAKORLATBAN

Dr. PhD. Juhász Csilla
egyetemi adjunktus, DE AMTC, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar,

SUMMARY

Performance management is one of the most important fields of management. For the evaluation of it, I have worked out a questionnaire. In this questionnaire I studied the importance and method of performance evaluation. I hope my results may contribute to the reveal of practice of performance evaluation.

Based on my examinations I have found that feedback for the employees was that factor, which was considered most important by interviewees at the study of performance appraisal objectives. The performance appraisal system is mainly influenced by corporate values and management. Of the others, the evaluation of tasks performed was highlighted as the most positively appraised factor. The person of the evaluator coincides with ruler manager of the traditional aspect, who may be a direct manager of the workplace or a superior manager. Examinations show that organizations mainly apply traditional systems and think by the traditional aspect.

1. BEVEZETÉS

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz a teljesítménymenedzsment egy értékelés a dolgozó munkájáról, teljesítményéről. A vezetők tulajdonképpen folyamatosan értékelik beosztottjaikat, ez azonban informális értékelés. A humán erőforrás menedzsment által használt teljesítményértékelés azonban ún. formális értékelés, azaz egy szisztematikus, uniformizált eljárási mód. Tartalmát, elkészítését, módszereit és feltételeit írásos szabályok rögzítik. (Gulyás, 2006)

A pszichológia számos területen nyújt segítséget, támogatást a vezetőknek, ha azok szükségesnek tartják és igénybe veszik. Az alkalmasság az egyén és a pálya, munkakör a potenciális, a beválás pedig a tényleges, valóságos megfelelést jelenti. A különböző zavaró tényezők miatt (pl. szervezeti lehetőségek korlátozottsága, szervezeti kultúra, vezetési stílus, stb.) gyakran előfordul, hogy még az egyébként alkalmas ember sem válik be. A beválás vizsgálatoknak, a megfelelően objektív és kellőképpen megalapozott teljesítményértékeléseken, minősítésen kell alapulnia. (Berde, 2007)

2. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőnek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. (Nagy - Dienesné - Pakurár, 2003)

A pszichológia számos területen nyújt segítséget, támogatást a vezetőknek, ha azok szükségesnek tartják és igénybe veszik. Az alkalmasság az egyén és a pálya, munkakör a potenciális, a beválás pedig a tényleges, valóságos megfelelést jelenti. A különböző zavaró tényezők miatt (pl. szervezeti lehetőségek korlátozottsága, szervezeti kultúra, vezetési stílus,

stb.) gyakran előfordul, hogy még az egyébként alkalmas ember sem válik be. A beválás vizsgálatoknak, a megfelelően objektív és kellőképpen megalapozott teljesítményértékeléseken, minősítésen kell alapulnia.

A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőnek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. (Dienesné, 2003)

A jelenlegi változás irányai:

- a minősítés a korábbiaknál kevesebb célra és ezen belül sokkal inkább a „puhább” célokra összpontosul (pl. személyiségfejlesztés),
- a minősítés fő célja a feladatok és meghatározott más fontos szempontok értékelése,
- erőteljesebben igazodnak a szempontok a dolgozók alkalmazási feltételeihez, másként minősítik, pl. a külső szolgálati helyeken dolgozókat, a képzésre javasoltakat, a vezető beosztásúakat, stb.,
- a korábbiaknál nagyobb szerepet kapnak a személyes megbeszélések (a kérdőívek kizárólagosságát megtörve),
- az értékelési folyamat nem korlátozódik az előjáró szubjektív véleményeire, gyakran erre felkészült értékelő központ (Assessment Center) tárja fel a potenciális teljesítményeket.

A jelenlegi minősítési gyakorlat a korábbi formalizált módszerek jó részét megtartja, elsősorban a mérhető teljesítmények osztályozása, súlyozása körében, alapvetően a rövidebb értékelési ciklusok eredményeit áttekintve. A munkatársak besorolásait, teljesítményeik rangsorát lehet ilyen módon értékelni. Célszerű változtatni ebben a bevált értékelési körben is, pl. olyan módon, hogy a vezető csak keretként fogadja el a kapott űrlapokat, a minősítést a lehető legkötetlenebb formában végzi. Ezután tehát nem az írásos kérdésekre adott válasz, hanem a személyes megbeszélés a döntő értékelési alap. Nem az a fő cél, hogy előírt időközönként formálisan teljesüljenek a minősítés papírmunkái, hanem az, hogy a beszélgetésben résztvevők számára kölcsönösen hasznosítható eredményeket érjenek el. A dolgozók helyett egyre gyakrabban irányul a minősítés az előírt feladatokra, megvalósítandó célokra.

A célok megvalósítását a vezetők az elfogadott ellenőrzési eljárásokkal kísérik figyelemmel. Az értékelés, minősítés végső soron arra irányul, hogy a kölcsönösen megállapított célok milyen mértékben teljesültek. Ez az értékelés alkalmas a célok dinamikus kezelésére is, vagyis a vállalat és a személyek mindenkori helyzetéhez igazíthatók az elvárt teljesítmények. A korábbi merev szervezési és vezetési koncepció újjal történő felváltását segítik az ilyen értékelések.

2.1. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FORMÁI

A dolgozók alapvető igényei közé tartozik a teljesítményükről szóló rendszeres visszajelzés, mégis sokhelyütt ez az igény kielégítetlen marad. Különösen fontos a visszajelzés a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében. Az értékelés hiánya a munkával való elégedetlenség legelterjedtebb oka. A vállalatoknak érdemes kifejleszteniük

olyan értékelési rendszert, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalmazásban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvosláshoz.

A teljesítmény-értékelés lehet: formális és informális. A formális teljesítményértékelés olyan eljárás, melynek segítségével rendszeresen – meghatározott időközönként – és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. A teljesítményt a tágabb környezeti rendszer kihívásaihoz történő alkalmazkodás minősége fejezi ki. A szervezet sikeressége, eredményessége az, ami alapján a szervezeti egységek, csoportok és az egyes munkakörökben tevékenykedő egyének hozzájárulása értékelődik. Az egyéni teljesítményértékelésnél (és az e folyamat részét képező munka- és magatartás értékelésnél) az egyén szintjén értékelünk, de ez alapján következtetni lehet a csoport, illetve a szervezet teljesítményszintjére is. A teljesítményértékelés nem más, mint visszacsatolás. A visszacsatolás és az értékelés (vagy annak hiánya) nagyon fontos szerepet tölt be az ember életében.

Informális teljesítményértékelés a vezető érzése szerint kívánatos értékelési mód (dicséret, szidás, büntetés, jutalmazás). Nagy hátránya, hogy a formális értékeléssel szemben nem ad lehetőséget a felülvizsgálatra, lehet, hogy nem tudatos. Egy vezető nem képes elvégezni az egész szervezetre vonatkozó értékelést.

A teljesítménymenedzsment rendszer arra törekszik, hogy a szervezet tagjai az elérendő célokat azonosan értelmezzék, és a szükséges támogatással az egyéneket, csoportokat és a szervezetet képessé tegye a célok elérésére. A rendszer két alapfeltevésen nyugszik. Az első szerint az emberek minden tőlük telhetőt megtesznek a célok elérése érdekében, ha részt vettek e célok kialakításában, tudják és értik, hogy mit várnak el tőlük. A másik feltevés szerint a célok elérése az egyének és csoportok képességén, a vezetői támogatáson és a szervezeti folyamatok, erőforrások és rendszerek minőségén múlik.

A teljesítményértékeléssel elérhető célok: A jó értékelés rendszer alapcélja a teljesítmény megerősítése, de hozzájárulhat még az alábbi szervezeti célokhoz is:

- egyéni képzési igények megállapítása
- egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása
- az alkalmazott helyzetének és fejlődésének megismerése
- adatszolgáltatás a munkaerő-tervezés számára
- információk biztosítása az előléptetési célokhoz, utódlási tervekhez
- munkaköri leírások és munkacélok áttekintése, felülvizsgálata

A célokat két nagy csoportba sorolhatjuk, úgymint értékelő célok: ellenszolgáltatás elosztás, kompenzáció, adminisztratív döntések, belső munkaerő mozgatás, kiválasztási, elhelyezési programok. És fejlesztési célok: az alkalmazottak készségeinek és motivációjának fejlesztése, teljesítmény-visszajelzés biztosítása. (Karolinyné, 2000)

Az értékelésnek számos előnye van, ha azt jól értelmezik és hajtják végre a szisztematikus elbírálás folyamatán belül a fizetés-felülvizsgálat, az előléptetés, az áthelyezés, a teljesítmény-visszajelzés támogatása érdekében, és ha a teljesítményjavulás kimutatása a hozzáállásban, a magatartásban és a szakmai ismeretekben bekövetkezett változás alapján történik. Ahogy azt korábban is említettük, az értékelés lehetőséget nyújt a tanácsadásra, és rámutat az egyéni fejlesztést igénylő területekre. Azonban számos potenciális probléma is felmerülhet a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, ezeket három csoportba sorolhatjuk szervezeti, kommunikációs, valamint az értékelő hibáira (McKenna - Beech (1998); Tóthné Sikora (2004)). A vezetői kommunikáció fontosságát hangsúlyozza Vántus (2006), amikor mezőgazdasági vezetőket vizsgálva kimutatta, hogy a munkavállalók

teljesítmény értékelése esetében is nagy szerepe van. Pakurár – Gályász – Szabados (2005) megállapította, hogy a teljesítménymenedzsment a logisztikai integrációkban is nagy szerepet játszik.

A teljesítményértékelés a menedzsment egyik izgalmas területe, mert mint láthattuk sokféleképpen végezhető, sokféle meghatározó tényező játszik szerepet a sikerességében és sok mindennek alapját képezheti.

A teljesítménymenedzsment olyan tényezőket vizsgál, amelyeket „puha” tényezőknek nevezhetünk. Nagyon sok a szubjektív elem a teljesítményértékelési eljárásokban, éppen ezért nagyon nehéz a mérésük, nagyon nehéz a szubjektumot kivonni a teljesítményértékelési rendszerekből.

3. A VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A vizsgálataimat kérdezőbiztosok segítségével végeztem, akik kérdőíveket töltettek ki a megkérdezettekkel és természetesen mélyinterjúkat is végeztek. A megkérdezettek vezetőként dolgoznak olyan szervezetekben, ahol legalább két vezetői szint adott. A kérdőívek jelen esetben zártkérdéseket tartalmaztak. Az értékelést egy egytől ötig terjedő skálán végezték el a megkérdezettek, ahol az egyes a legkisebb jelentőséggel bír, míg az ötös a legjelentősebb, a legfontosabb vagy legmeghatározóbb tényezőt illette.

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Intézet Vezetéstudományi Tanszékén kidolgozott **„A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata”** című kutatási program keretében végeztem. (BERDE, 2000) A humán menedzsment vizsgálatok alprogramon belül „a motivációs lehetőségek és módszerek” elnevezésű résztémához kapcsolódóan. A kutatási programban alkalmazott adatgyűjtési rendszer három részből tevődik össze:

A vállalati adatok gyűjtésére úgynevezett „általános adatgyűjtő” címmel külön adatlapot állítottunk össze. Ezen a vállalat méretére, a termelés volumenére, eredményességére, üzemeltetési módjára és struktúrájára vonatkozó adatokat gyűjtjük be. Ezek az adatok, illetve ezen adatok szerinti feldolgozások, gyűjtések, összesítések teszik lehetővé a különféle méretű, struktúrájú, termelési szerkezetű, üzemeltetési formájú vállalatokra vonatkozó összehasonlító vizsgálatokat.

Az „interjúalany azonosító adatok” arra a személyre vonatkoznak, akivel az interjú készült. Ezen az adatgyűjtőn az interjút kitöltő személy életkorát, iskolai végzettségét, beosztását, stb. azonosító információkat gyűjtünk. Ezek az adatok teszik lehetővé, hogy vizsgálatokat és összesítéseket végezhessünk vezetési szintenként, beosztásonként, funkcióként, vizsgálati eredményeinket összehasonlíthassuk a beosztottak és vezetők vonatkozásában is. Alkalmat ad továbbá arra, hogy az általunk vizsgált kérdéseket iskolai végzettség, életkor szerint is értékeljük.

Az „interjú kérdőívének” felépítése a következő: minden általunk vizsgált résztemára külön interjú lapot állítottunk össze. Ezeket 8-10 problémakört fogalmaztunk meg, és problémakörönként megadtuk azokat a tényezőket, amelyeket fontosságuk, hatásuk, befolyásuk alapján a válaszadónak 1-5-ig terjedő skálán minősíteni kellett. Tehát a vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosítják, de az értékelésekhez, csoportosításokhoz az általános adatgyűjtő és az interjú azonosító adatok is szükségesek.

A kérdőíven a teljesítményértékeléssel kapcsolatban a fontosabb módszerek, tényezők szerepeltek. Arra voltam kíváncsi, hogy milyen teljesítményértékelési rendszert alkalmaznak, milyen gyakran értékelnek a vezetők és milyen következményekkel jár a teljesítményértékelés. A megkérdezettek főleg kelet-magyarországi szervezetek vezetői

voltak. Beosztásukat tekintve voltak a vizsgálati személyek között elsőszámú vezetők, tulajdonos és alkalmazott vezetők, középszintű és alsószintű vezetők is. A vezetők korosztályát tekintve is változatos képet mutatnak, 25 és 62 év közöttiek voltak. Férfiak és nők vegyesen kerültek a mintába. Csoportképző ismérv lehet a vezető gyakorlata is.

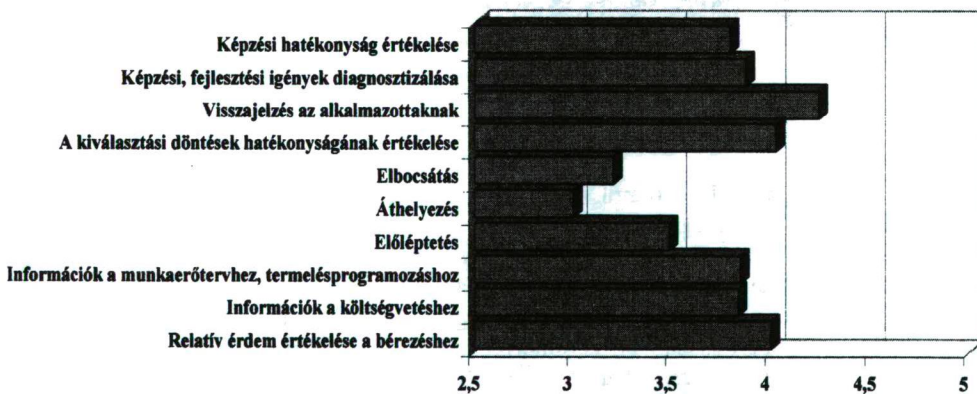
A kérdőíven öt kérdéscsoport szerepelt. Az első csoportban arra voltam kíváncsi, hogy a vezető a munkájában milyen fontosságúnak látja a teljesítményértékelési célok fontosságát. Ilyen célok a relatív érdem értékelése a bérezéshez; információk a költségvetéshez, a munkaerőtervhez, termelésprogramozáshoz; előléptetés; áthelyezés; elbocsátás; a kiválasztási döntések hatékonyságának értékelése; visszajelzés az alkalmazottaknak; képzési, fejlesztési igények diagnosztizálása; képzési hatékonyság értékelése. A második csoportban azt kérdeztem meg, hogy az általam felsorolt tényezők milyen mértékben befolyásolják a saját vállalata teljesítményértékelési rendszerét. A tényezők a következők voltak: Az alkalmazottak iskolai (szakmai) végzettsége; a vállalati vezetés; a vállalati értékrend; az alkalmazott technológia (technikai eszközök); a csoportnormák, követelmények; hagyományok; emberi kapcsolatok. A harmadik kérdéscsoport a kiindulási alapok fontosságát firtatta. A negyedikben azt vizsgáltam kik értékelnek egyáltalán az adott szervezetben. Az utolsó kérdéskörben a különböző teljesítményértékelési rendszer alkalmazásának a gyakoriságát vizsgáltam.

A kérdőívek feldolgozásától, kiértékelésétől, statisztikai elemzésétől azt várom, hogy a megkérdezettek teljesítményértékelési szokásairól, módszereiről képet kapok. Ajánlásokat tudok majd megfogalmazni a későbbi fejlesztési lehetőségekre.

4. EREDMÉNYEK

Az első ábra azt mutatja, hogy a teljesítményértékelési célok fontosságát 4,24 és 3,00 között minősítették a megkérdezett vezetők.

1. ábra: A teljesítményértékelési célok fontosságának minősítése a szervezetben



Forrás: A szerző saját vizsgálata

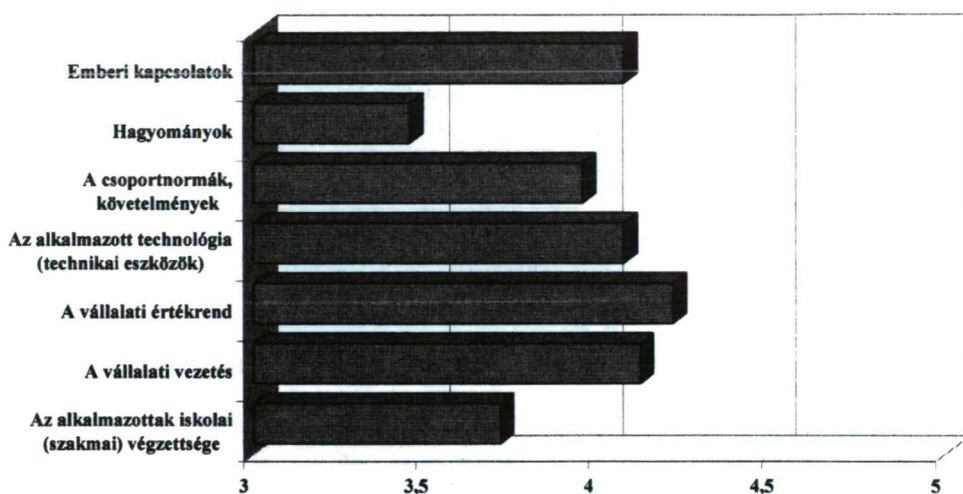
A legkisebb jelentőséget (3,5 alatti pontokkal) vizsgálataimban az áthelyezés, elbocsátás, előléptetés megalapozásának tulajdonítják a megkérdezettek. Nagyon kicsi a különbség a képzési hatékonyság értékelése, az információk a költségvetéshez, az információk a munkaerőtervhez, termelésprogramozáshoz, valamint a képzési, fejlesztési igények diagnosztizálása tényezői között. (A szórás értéke 0,03.)

A relatív érdem értékelése a bérezéshez, a kiválasztási döntések hatékonyságának értékelése, olyan tényezők, amelyek szintén nagyon kevés különbséggel jellemzettek, a maguk 4,00 és 4,02-es pontértékükkel. Visszajelzés az alkalmazottaknak az a tényező, amelyet a megkérdezettek a legfontosabbnak ítélték a megadottak közül.

Az eredményekből az látszik, hogy a megkérdezett vezetők a teljesítményértékelés jelentőségét elsősorban a visszajelzésben, a bérezésben és a döntések hatékonyságában látják.

A szervezeten belüli teljesítményértékelési rendszert befolyásoló tényezők vezetői értékelésének szórása nagyon kicsi (0,27). A megkérdezettek tehát, nem jelöltek meg egyetlen tényezőt sem meghatározó jelentőségűnek vagy egyértelműen elhanyagolhatónak sem.

2. ábra: A teljesítményértékelési rendszert befolyásoló tényezők a szervezetben



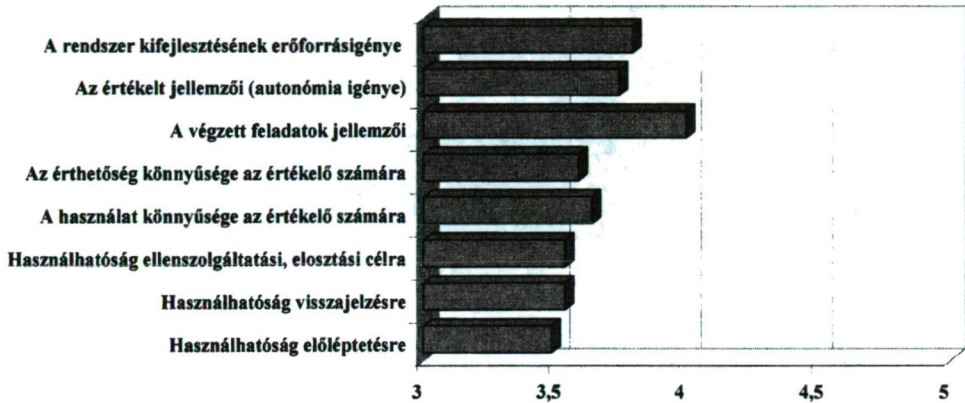
Forrás: A szerző saját vizsgálata

Ahogy az a második ábráról leolvasható, a megkérdezettek értékítélete alapján a vállalati értékrend a legmeghatározóbb a felsorolt hét tényező közül. A vállalati vezetés követi közöttük mindösszesen 0,1-es a különbség. Az emberi kapcsolatok és az alkalmazott technológia (technikai eszközök) a vizsgálat alanyai értékelésében szintén enyhe eltérést mutat, az eredmény magyarázható azzal, hogy a teljesítményt a technológián felül befolyásolják az emberi viszonyok is, amelyet már Mayo is kimutatott. A csoportnormák, követelmények tényező kevéssel kapott kevesebbet az előzőekhez képest. Az alkalmazottak iskolai (szakmai) végzettsége inkább a teljesítményt fogja meghatározni, de a teljesítményértékelési rendszert nem. A vizsgált csoport véleménye azt mutatja, hogy a hagyományok befolyásolják legkevésbé a teljesítményértékelést.

A teljesítményértékelésnél alkalmazott kiindulási alapok fontosságának értékelésekor az alábbi tényezőket vizsgáltam: használhatóság előléptetésre; használhatóság visszajelzésre; használhatóság ellenszolgáltatási, elosztási célra; a használat könnyűsége az értékelő számára; az érthetőség könnyűsége az értékelő számára; a végzett feladatok jellemzői; az értékelt jellemzői (autonómia igénye); a rendszer kifejlesztésének erőforrásigénye. A

tényezők értékelésének szórása a vizsgált kérdéssorok közül a legkisebb, a maga 0,17-es értékével. A harmadik ábráról jól leolvasható milyen kicsik az eltérések. A pontértékek 3,49 és 4,00 közöttiek.

3. ábra: A teljesítményértékelésnél alkalmazott kiindulási alapok fontosságának minősítése a szervezetben



Forrás: A szerző saját vizsgálata

Kiemelkedik a többiek sorából a végzett feladatok jellemzőinek megítélése, amely a legpozitívabb ebben a kérdéskörben, ez a tényező kapott 4,00 értéket. Ezt a rendszer kifejlesztésének erőforrásigénye; az értékelt jellemzői (autonómia igénye) követi, a többihez képest markáns eltéréssel.

A teljesítményértékelés előléptetésre való használhatósága, a használhatóság visszajelzésre; használhatóság ellenszolgáltatási, elosztási célra; a használat könnyűsége az értékelő számára; az érthetőség könnyűsége az értékelő számára olyan tényezők, amelyek 3,49 és 3,64 közé illeszkedő pontértékekkel jellemezhetők.

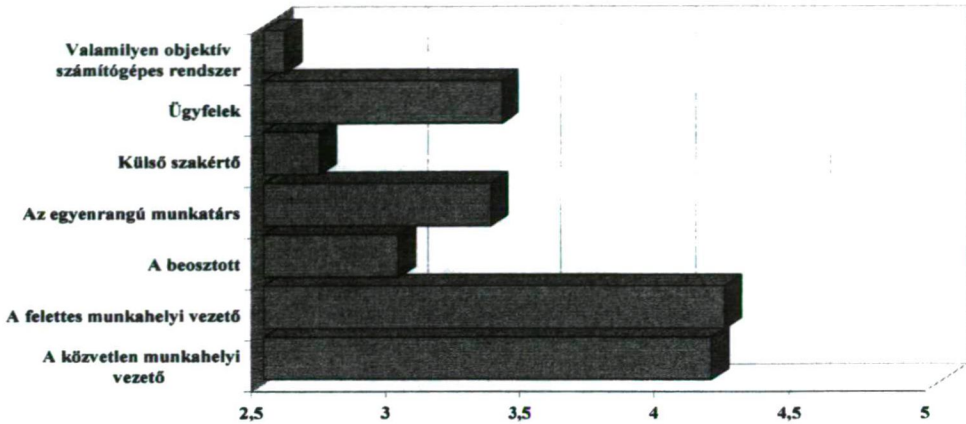
Vizsgálataim tehát azt mutatják, hogy a vezetők legszívesebben a feladathoz viszonyítják a teljesítményt, majd csak aztán következik az ember.

Felmérésem negyedik kérdése az értékelőre vonatkozott. Megkérdeztem, hogy ki az, aki a szervezetben értékeli. Kérdőívemen megadtam a szokásos értékelőket, amelyek a következők voltak: a közvetlen munkahelyi vezető, a felettes munkahelyi vezető, a beosztott, az egyenrangú munkatárs, külső szakértő, ügyfelek, valamilyen objektív számítógépes rendszer.

A vizsgálatban résztvevők 2,58 és 4,17 közötti értékekkel látták el a megadott tényezőket. Szórásuk 0,65 (4. ábra).

Az eredmények a várakozásaimmal megegyeznek. Az általános gyakorlatnak megfelelően a felettes munkahelyi vezető az, aki leginkább értékeli a szervezete tagjait, a beosztottakat. A megkérdezettek szerint a közvetlen munkahelyi vezető is meghatározó az értékelésből. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a vizsgált szervezetekben legfőképpen a vezető általi értékelés dívik. A számokból arra lehet következtetni, hogy a 360 fokos teljesítményértékelés nem az általam felmért szervezetek sajátossága.

4. ábra: Az értékelő személye a szervezetben



Forrás: A szerző saját vizsgálatait

A fejlettebb rendszerrel rendelkező szervezetek már az egyenrangú munkatárs vagy az ügyfelek véleményét is megkérdezik a mutatott teljesítményről. Az ábráról leolvasható, hogy a megkérdezettek ezeket a tényezőket kevésbé fontosnak ítélték meg.

Az, hogy a beosztott is értékelhet még kevésbé jelentős, ezt csak a vizsgált szervezetek közül igen kevesen alkalmazzák, ennek köszönhető ez az eredmény is. Az ügyfelek általi értékelés fontosságának viszonylagos erőssége azt mutatja, hogy azok a szervezetek

Valamilyen külső szakértő alkalmazása a mostani gazdasági helyzetben a megkérdezett szervezetek nagy részének luxus kiadás, ezért lehet, hogy a jelentőségét sem értékelték magasra. Hasonló a helyzet a valamilyen objektív számítógépes rendszer alkalmazásával is. Az általam vizsgált szervezetek jórészt a szubjektív rendszereket alkalmazzák.

5. ÖSSZEZÉS

A vizsgálataim alapján elmondhatom, hogy az alkalmazottaknak adott visszajelzés az a tényező, amelyet a megkérdezettek a legfontosabbnak ítélték a megadottak közül, amikor a teljesítményértékelési célokat minősíttem. Eltérnek a modern változási irányoktól, még nem tartanak a szervezetek vezetői annál a gondolatmenetnél, hogy több szempontot is figyelembe kell, lehet venni.

A teljesítményértékelési rendszert leginkább a vállalati értékrend, a vállalati vezetés befolyásolja.

A kiindulási alapok sorából kiemelkedik a végzett feladatok jellemzőinek megítélése, amely a legpozitívabbra értékelt tényező. Ezt a rendszer kifejlesztésének erőforrásigénye; az értékelt jellemzői (autonómia igénye) követi, a többihez képest markáns eltéréssel. Ezek az eredmények összefüggenek az első kérdéscsoportra adott válaszokkal, miszerint első a végzett feladattal kapcsolatos beosztotti visszajelzés.

Az értékelő személye megegyezik a hagyományos szemléletben uralkodó vezető személyével, aki lehet a közvetlen munkahelyi vezető, de a felettes munkahelyi vezető is. A vizsgálatok azt mutatják, hogy a szervezetek a hagyományos rendszereket alkalmazzák,

hagyományos szemlélet szerint gondolkodnak. Okaként a modern rendszerek ismeretlensége hozható fel, vagy az is talán, hogy a valahogy működő rendszerre már nem kell költeni, de nem is kell félni az újdonságtól, nem kell legyőzni a beosztottak ellenérzéseit sem.

IRODALOMJEGYZÉK

- Berde Cs. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata (habilitációs eljárás tézisei) kézirat DE ATC Debrecen, 3 p.
- Berde Cs. (2007): Csoportmenedzsment. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K. Debreceni Campus Kht. Debrecen, 77-85. p.
- Dienesné K. E. (2003): Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen,
- Gulyás L. (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press, Szeged
- Karoliny M.-né (2000): Teljesítményértékelés. In: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Szerk.: Elbert, N. – Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. KJK Kerszöv, Budapest, 253-279. p.
- Nagy T. - Dienesné Kovács E. - Pakurár M. (2003): Mezőgazdasági munkaszervezés (egyetemi jegyzet) Debreceni Egyetem, Debrecen
- McKenna, E. – Beech, N. (1998): Egyszerűbben Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft Budapest, 156-187. p
- Tóthné Sikora G. (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc, 242-270.p.
- Vántus A. (2008): A dolgozói megelégedettség vizsgálata és eredményei. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, 568-574 .p.
- Pakurár M. – Gályász J. – Szabados Gy. (2005): Clusters in agrologistics Integrated systems for agri-food production SIPA'05 Timisoara. 293-296.p.