

A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ INTERJÚ CÉLJA, A VISSZAJELZÉS HATÁSA A TELJESÍTMÉNYRE

THE AIM OF THE PERFORMANCE APPRAISING INTERVIEW AND THE EFFECT OF FEEDBACK ON THE PERFORMANCE

DR. GERGELY ÉVA ügyvivő szakértő

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

Abstract

Many authors called the attention to the importance of performance management; nowadays it is one of the central fields of human resource management. The essential condition of high-standard service and production is ensuring excellent performance, for its maintenance regular evaluation and feed-back as well as motivation and development are necessary.

My examination is a part of the integrated research program started at the beginning of the 1990's at the Department of Management and Labour Sciences of the Faculty of Applied Economics and Rural Development in the University of Debrecen. My research was based on mainly primary data collection. The research was located in the Northern Great Plain region, limited companies and joint stock companies got into the sample.

It is relevant that communication should get sufficient role in the process of performance management. It is essential to mention the precise objective to the appraised persons, which may help in evolving trust between managers and employees. Hypothesis of the research are: Feedbacks relating to performance appraisals are future oriented, are of problem solving featured, managers take the suggestions of the appraised into consideration.

1. Bevezetés

A teljesítménymenedzsment fontosságára sok szerző felhívta a figyelmet, napjainkban az emberi erőforrás menedzsment egyik központi területének minősül. A minőségi szolgáltatás és termelés elengedhetetlen feltétele a kiváló teljesítmény nyújtása, aminek fenntartásához a rendszeres értékelés és visszacsatolás, illetve ennek függvényében a motiváció és fejlesztés elengedhetetlen.

Vizsgálatom a Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében a '90-es évek elején beindított egységes kutatási program részét képezi. Kutatásom célja teljesítménymenedzsment rendszerek működésének vizsgálata, melyet elsősorban primer adatgyűjtésre alapozom. A kutatást az Észak-alföldi régióban végeztem, a mintába kft.-k, rt.-k kerültek.

A teljesítménymenedzsment egyik központi eleme a teljesítmények visszajelzése, a teljesítményértékelő interjú. Fontos, hogy a kommunikáció kellő szerepet kapjon a teljesítménymenedzsment folyamatában. Lényeges a cél pontos közlése az értékeltekkel, ami a vezető-alkalmazott közötti bizalom kialakulását is elősegítheti. Alapfeltevés, hogy a teljesítményértékelésekhez kapcsolódó visszacsatolások jövőorientációjúak, problémamegoldó jellegűek, a vezetők építenek az értékeltek javaslataira.

2. Elméleti áttekintés

A teljesítmény-visszajelzési módszerek túlnyomó többsége nem nélkülözheti az interjút, egyre nagyobb szerepet kapnak a személyes megbeszélések (Dienesné, 2003). Az értékelő beszélgetéssel kapcsolatos tudnivalók nem szűkíthetők le magára az interjúra. A beszélgetésre fel kell készülni, biztosítani kell a kötetlen beszélgetéshez szükséges feltételeket és a találkozó utáni teendőkről sem szabad megfeledkezni. Egy rosszul levezetett interjú konfliktust és elidegenedést eredményezhet, ami semmivel sem javítja az értékelt jövőbeni teljesítményét (Hogg, 1998).

A megbeszélés, a kommunikáció szerepe már a munkába lépést követően, a munkahelyi beillesztés során felértékelődik (Móré, 2012), hiszen az új belépőnek információra van szüksége az interperszonális hálózatról, a szervezeti kultúráról. Az értékelő interjú egyik célja szerint közösen tisztázható válik, hogy az értékelő (és esetleg az értékelt) hogyan minősítette a teljesítményt, továbbá az értékelő indokolhatja és megmagyarázhatja az általa adott értékeket. A megbeszélés koncentrálna a munkafeladatokkal kapcsolatos problémákra, és azok lehetséges megoldására. Az interjú célja lehet továbbá, hogy lehetőséget biztosítson az értékelt és értékelő számára egyaránt az elvárásaik és a munkakörrel kapcsolatos gondok feltárására, ugyanakkor alkalmat nyújt a továbbképzési igények, az előléptetési tervek, a karriertervezés megbeszélésére, amire a mindennapi kapcsolatok során csak véletlenül kerül sor (Gyökér–Finna, 2007).

Minden munkavállaló alapvető elvárása, hogy munkavégzéséről, teljesítményéről visszajelzést kapjon. Ez a visszajelzés, az erősségek kiemelésével, hozzájárul a szükséges motiváció fenntartásához, az elégedettség növeléséhez, a megfelelő magatartás megerősítéséhez, valamint a fejlesztendő területek megnevezésével, a készségek, képességek, tudás, ismeretek és tapasztalat fejlesztésének ösztönzésével javítja a munkatársak teljesítményét. A teljesítménymenedzsment megfelelő működése esetén, az elvárások összehangolása és egyértelmű kommunikációja révén, javul a vezetők és beosztottak közötti együttműködés. A vezető által adott értékelés is sokkal tudatosabbá válik, így elkerülhetők a félreértések, a megalapozatlan, igazságtalan visszajelzések (Gerákné–Krepelka, 2007).

A *teljesítményértékelő beszélgetéssel* kapcsolatos számos hiba léphet fel. Alapvető hibának minősül, ha a beszélgetést vezető nem készül fel kellőképpen a találkozóra. Az időtartammal kapcsolatban is lehetnek problémák, például nem jó, ha kevés időt biztosítanak a beszélgetésre. Vántus (2007) megállapította, hogy a vizsgálataiban szereplő szervezetek alkalmazottai elégedettek a vezetői visszajelzések gyakoriságával. Szabados–Pierog (2011) munkájukban pedig elsősorban a fiatalok és a teljesítmény összefüggésével, illetve a kapcsolódó problémák feloldási lehetőségeivel foglalkozott.

Előfordulhat, hogy a beszélgetést vezető elfogult az értékelendő személlyel kapcsolatban, ezért hajlamos inkább magát a személyt értékelni, mintsem a teljesítményét. Hibának minősül az, ha azokban a kérdésekben, ahol hiányosságok vagy problémák merülnek fel, elmarad a tanácsadás, illetve ha elmarad a beszélgetések összefoglalása, vagy az elkövetkező időszakra való célok meghatározása. Nem célszerű elsiklani a fölött, hogy a beszélgetés előkészítő szakaszában alaposan elemezni kell az értékelésre kerülő alkalmazott munkakörét, az illető személyi anyagát és azokat a dokumentumokat, amelyek az értékelésre kerülő időszakban keletkeztek (dicséret, fegyelmi, baleset, figyelmeztetés stb.). Ezen kívül feltétlenül tanulmányozni kell az előző teljesítményértékelő beszélgetésben rögzített célkitűzéseket. Amennyiben az értékelést nem a közvetlen vezető végzi, konzultálni kell a dolgozó közvetlen irányítójával is. Ha az értékelő rendszerben használunk önértékelést, akkor ezt feltétlenül tanulmányozni kell (Kiss, 1994).

Értékeltekkel kapcsolatos problémák is sokszor előfordulnak. Az értékelő rendszer jó működésének záloga, hogy az értékeltek értsék és igazságosnak érezzék azt. A negatívan szemlélt teljesítményértékelés egyik fő oka az alkalmazottak önértékelésében keresendő. A beosztottak többsége ugyanis úgy hiszi, hogy jobban teljesít, mint munkatársainak 75%-a. Amikor pedig szembesül a teljesítményét megfelelő értékelt információval – amely nem kiválóságát mutatja –, nem érzi azt méltányosnak, illetve hozzájárulásával arányosnak (Dávid, 2007).

Dajnoki (2007) alapján a teljesítményértékelés lezárása fontos esemény, mivel a vezető a minősített tudomására hozza, hogy mit ér a teljesítménye és milyen következménnyel járhat, pl. fizetésmegvonás, előreléptetés, továbbképzés stb. A lefolytatott teljesítményértékelő beszélgetés vége az összesítő értékelés, ahol kellő hangsúlyt kell adni annak, hogy az értékelés a fejlődést szolgálja, ez az újabb feladat meghatározásának alapja.

Egy hazánkban végzett felmérés alapján megállapítható, hogy minden ötödik magyar dolgozó látja úgy, hogy nem kap dicséretet akkor sem, ha jól végzi a munkáját. A dolgozók 46%-a számolt be arról, hogy az elmúlt egy hónapban nem kapott dicséretet, egy hetes távlatban pedig mindössze 15%-uk kapott pozitív visszajelzést főnökétől. A kutatás másik fontos eredménye, hogy a vizsgálatba bevont dolgozók 47%-a véli úgy, hogy vállalatánál jellemzően nem a megfelelő embereket léptetik elő (Malzenicky, 2007). Több kutató az értékelők és értékeltek attitűdjei között fennálló különbségre hívják fel a figyelmet. Az értékelők általában tisztában vannak az értékelés céljával, az értékelés jellemzőivel, következményeivel, ám az értékeltek többsége tájékozatlan, és a szükséges információk hiánya bizonytalansághoz, tévinformációkhoz vezet. A különbség az értékelő beszélgetés kapcsán is felmerül: míg az értékeltek úgy vélik, hogy az értékelő beszélgetés csupán formalitás, addig az értékelők szerint a beszélgetés alatt tisztázódnak a legfontosabb problémák, félreértések, hasznos fejlesztési tervek születnek, felszínre kerülnek az értékelt valós véleményei (Surányi, 2001; Muhi, 2001; Györgyné, 2003; Domján, 2005). Vezetői feladat vizsgálatok szerint ez hozzájárulhat a teljesítményértékelés felértékelődéséhez a vezetői munkában – különösen a magasabb végzettségű menedzserek esetében (Bácsné, 2010).

3. Az eredmények bemutatása

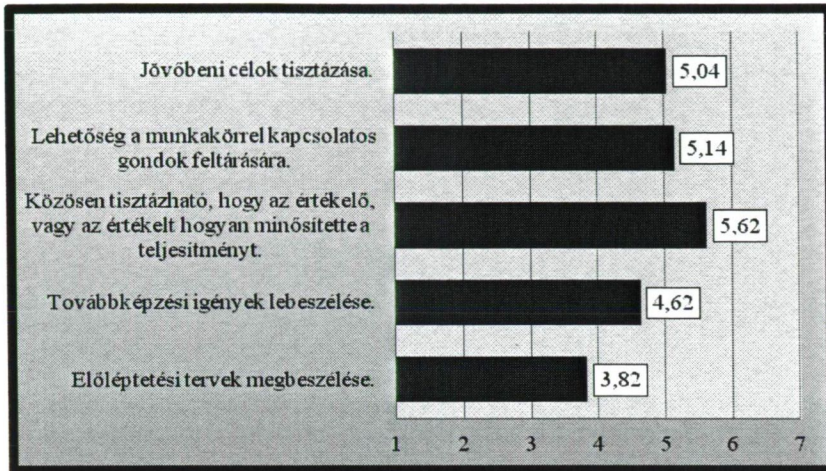
A teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos kutatást az Észak-alföldi régióban végeztem, a mintába a régióbeli kft.-k mintegy 2%-a (335 db), rt.-k 19%-a (48 db) került. A vizsgált szervezetek 21%-a esetén az alkalmazotti létszám 1–9 fő, 31% esetén 10–49 fő, 36% esetén 50–249 fő, míg 12% esetén 250 fő feletti. A megkérdezettek 27%-a beosztott, 11%-a alsóvezető, 20%-a középsővezető és 42%-a felsővezető.

Vizsgálataim során nagy hangsúlyt fektettem a teljesítményértékelő interjú céljainak megismerésére, illetve az interjú során fellépő esetleges hibákra. Saját készítésű kérdőívvel végeztem a vizsgálatokat. A skálakérdések fontos szerepet töltenek be kérdőívemben, amelyek egy célszemély véleményét és a vélemény intenzitását, erősségét mérik. A Likert-skála az egyetértés minőségét méri egy kijelentéssel kapcsolatban. 7 fokozatú skálát alkalmaztam, melynek véleményem szerint az az előnye az 5 fokozatú skálával szemben, hogy nagyobb teret enged a differenciálásnak.

A 1. ábra a teljesítményértékelő interjú céljainak megvalósulását szemlélteti. A megkérdezetteknek egy 1-től 7-ig terjedő skálán kellett megjelölniük, hogy mennyire tartják igaznak, megvalósultnak az adott állítás tartalmát. A megkérdezettek véleménye alapján a teljesítményértékelő beszélgetés legfontosabb célja, hogy lehetőséget biztosítson az érté-

kelőnek és az értékeltnek arra, hogy közösen tisztázzák az értékelés eredményét (5,62). A második legfontosabb cél a munkakörrel kapcsolatos gondok feltárása (5,14). A harmadik helyre a jövőbeni célok tisztázása (5,04) került. A rangsor utolsó két helyére a következő célok kerültek: továbbképzési igények (4,62) és előléptetési tervek (3,82) megbeszélése.

1. ábra. A teljesítményértékelő interjú céljai
Figure 1. Aims of the Performance Appraising Interview



Forrás: Saját vizsgálatok

Az interjú legfontosabb célja a megkérdezettek szempontjából, hogy lehetőséget biztosít a fellépő problémák megbeszélésére, illetve a jövőbeni célok tisztázására. Mindenképpen pozitívumnak tekinthető, hogy a jövő irányába is tesznek lépéseket, hiszen ez lenne az egyik nagyon fontos feladata a teljesítményértékelő beszélgetésnek. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a maximálisan adható érték 7 lehetett volna, amit egyik tényező sem közelített meg. Fontos kiemelni, hogy a szervezeteknek rá kellene jönniük arra, hogy a teljesítményértékelés eredményére támaszkodjanak, amikor az előléptetési terveket készítik és a fejlesztési igényeket feltérképezik. Az előléptetések hatékonyságát nagyban növelhetnék így, hiszen a beválást a teljesítménymutatók döntően előre jelezhetik.

A foglalkoztatottak száma szerinti különbségek vizsgálatára egytényezős varianciaanalízist alkalmaztam. A teljesítményt értékelő interjú céljai közül a visszacsatolás lehetőségét (közösen tisztázható, hogy az értékelő vagy az értékelt hogyan minősítette a teljesítményt) emelem ki, ezzel kapcsolatban kaptam szignifikáns eltérést. Az 1. táblázat alapján megállapítható, hogy az alkalmazotti létszám növekedésével egyre fontosabb szerepet kap a visszacsatolás a teljesítményértékelő beszélgetés folyamatában.

1. táblázat. Foglalkoztatottak száma szerinti különbségek a visszacsatolás lehetőségét illetően
Table 1. Differences in the Possibility of Feedback According to the Number of Employees

Főkomponens	Foglalkoztatottak száma (fő)				Szignifikancia
	1–9 fő	10–49 fő	50–249 fő	250 fő felett	
Visszacsatolás lehetősége	-0,228	0,012	0,314	0,362	0,000

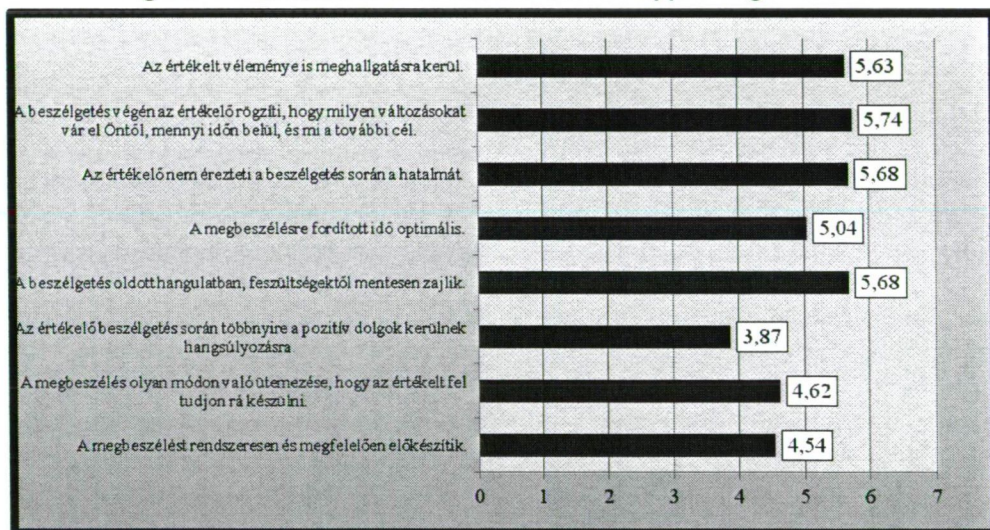
Forrás: Saját vizsgálatok

A 250 főnél többet foglalkoztató szervezetek esetén tartották a megkérdezettek a legfontosabbnak a teljesítményekről történő visszajelzést. A nagy cégeknél az alkalmazottak még inkább igénylik a formális keretek között zajló visszacsatolásokat, hiszen nekik nincsen annyi lehetőségük az év közbeni informális beszélgetésekre, mint a kisebb szervezetek alkalmazottainak.

Az értékelő beszélgetés során sok hiba felmerülhet akár az előkészületeket, akár a tartalmát, akár a légkörét tekintjük. Ezzel kapcsolatban is megkérdeztem az interjúalanyokat, az eredményt a 2. ábra tartalmazza.

Az interjúalanyoknak az a véleményük, hogy a beszélgetés végén az értékelő rögzíti, hogy milyen változásokat vár el az értékelőtől és melyek a további célok. Ez a tényező 5,74 pontot kapott. Úgy gondolják, hogy az értékelő nem érezte a hatalmát a beszélgetés során (5,68), és hogy a beszélgetés humánus légkörben zajlik (5,68). A megkérdezettek az a véleménye, hogy megvalósul, hogy az értékeltek véleményét is meghallgatják, 5,63 pontot adtak ennek a tényezőnek. 5,04 pontra értékelték azt a tényezőt, hogy a beszélgetésre fordított idő optimális, ezt követi, hogy a beszélgetésre hagynak felkészülési időt (4,62). Az utolsó két helyre a következő változók kerültek: a megbeszélést megfelelően előkészítik (4,54), az értékelés során többnyire a pozitív dolgok kerülnek hangsúlyozásra (3,87).

2. ábra. A teljesítményértékelő interjú jellemzői
Figure 2. Characteristics of the Performance Appraising Interview



Forrás: Saját vizsgálatok

A fenti ábrából szintén kiderül, így megerősíti az előbbi megállapítást, mely szerint az interjú alkalmával van lehetőség arra, hogy a jövőbeni célokat megbeszéljék. Fontos kiemelni, hogy az interjúalanyok úgy vélik, hogy a megbeszélés során az értékelők az ő véleményüket is meghallgatják. Javítható lenne viszont a felkészülés a beszélgetésekre, hiszen megfelelő előkészületek nélkül sikertelenné, hasztalanná válhat az interjú. A vezetők időgazdálkodásával kapcsolatban is vannak még hiányosságok, több időt fordíthatnának a teljesítmények visszajelzésére. A megkérdezettek úgy vélekednek, hogy az értékelő beszélgetés során nagyobb hangsúlyt fektethetnének az értékelők a pozitív dolgokra. Amennyiben ezen képesek lennének javítani és a pozitív visszajelzés kultúrája megerős-

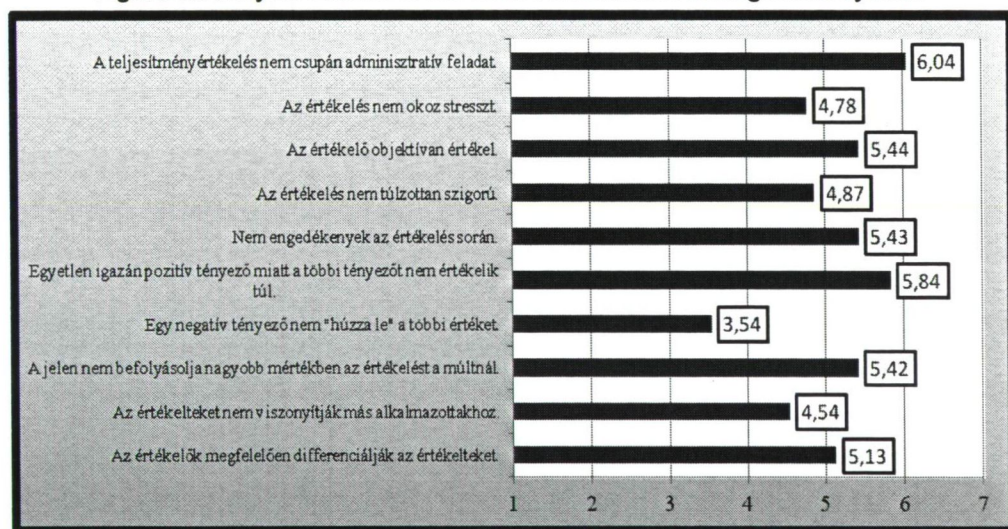
sődne a szervezetben, sikeresebbek lehetnének a motiváció során. A legtöbb embernek szüksége van a visszajelzésre, a pozitív visszajelzés pedig növeli az önértékelést, ami magasabb teljesítmény eléréséhez vezet. Minden vezetőnek az álma az, még ha nem is tudatosan, hogy az alkalmazottait az intrinzik motiváció hajtsa.

Intrinzik motiváció lényege, hogy egy személy azért teljesít adott feladatban, mert a teljesítés önmagában jutalmazó értékű és nem azért, mert a teljesítmény következményeként jutalom érhető el (Whang–Hancock, 1994). Ryan és Deci (2000) szerint a teljesítményre vonatkozó pozitív visszajelzések növelik az intrinzik motivációt.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek esetén érdemes lenne a jövőben a visszajelzés kultúráját fejleszteni és nagyobb hangsúlyt fektetni a pozitív visszacsatolásokra.

Vizsgáltam a teljesítménymenedzsment során fellépő hibákat, igazságtalanságokat, a méltányosság kérdését. Céлом annak megismerése, hogy mintát tekintve, hogyan minősítik az interjúalanyok az esetükben alkalmazott értékelő rendszert.

3. ábra. Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek igazságossága
Figure 3. Analysis Justice of the Used Performance Management System



Forrás: Saját vizsgálatok

A legmagasabb pontszámot az az állítás kapta, hogy a teljesítményértékelés nem csupán adminisztratív feladat (6,04). Ez egy hatalmas előrelépés a szervezeteknél alkalmazott teljesítményértékelési rendszerekkel kapcsolatban. Minél inkább elfogadott egy teljesítményértékelő rendszer, annál hatékonyabban lehet működtetni. A rangsorban a második helyre került, hogy egyetlen igazán pozitív tényező miatt a többi tényezőt nem értékelik túl. 5,44 pontot adtak annak az itemnek, mely szerint az értékelő objektívan értékeli és 5,43 pontot, hogy nem engedékenyek az értékelés során. Ezt követi, hogy a jelen nem befolyásolja nagyobb mértékben az értékelést a múltnál. A következő a sorban, hogy az értékelők megfelelően differenciálják az értékelteket (5,13). 4,87 pontot kapott az az állítás, mely szerint az értékelés nem túlzottan szigorú és talán ezzel függhet össze, hogy az a tényező, hogy az értékelés nem okoz stresszt. Mivel hétfokú skálán történt az értékelés, ezért úgy gondolom, hogy célszerű lenne a szervezetek teljesítményértékelését végző szakembereinek számára ezt az értéket javítani. Minél kisebb stresszt okozva sokkal hatékonyabb elő-

relépéseket lehet tenni egy-egy személy teljesítményének áttekintésével és jövőbeni feladatainak kitűzésével kapcsolatban. 4,54 pontot kapott az az állítás, mely szerint az értékelteket nem viszonyítják más alkalmazottakhoz. Ezen kritérium mentén is lehetne javítani az értékelő rendszereket, hiszen az értékelőknek meg kell tanulniuk azt, hogy nem az egyént értékeljük, hanem az egyén teljesítményét. A legalacsonyabb értéket az az item kapta, mely szerint egy negatív tényező nem „húzza le” a többi értéket (3,54). Ez arra vonatkozik, hogy egy adott időszak alatti teljesítmények megítélésekor az értékelők hajlamosak a negatív eseményeket, a rosszabb teljesítményeket, az esetleges hibákat nagyobb súllyal figyelembe venni. Ez azért is érdekes, mert a fordítottja viszont nem valósul meg. Talán ez a kettősség is szerepet játszik abban, hogy az értékelési rendszerek igazságosságán még vannak csiszolásra váró területek.

A teljesítménymenedzsment-rendszer igazságosságával kapcsolatban a 2. táblázatban feltüntetett főkomponenseket lehetett kialakítani. Ezen komponensek mentén eldönthető, hogy mennyire működik igazságosan egy értékelő rendszer.

2. táblázat. Az alkalmazott teljesítménymenedzsment rendszerek igazságosságával kapcsolatos főkomponensek

Table 2. Principal Components relating to Analysis Justice of the Used Performance Management System

<i>Vizsgált változók</i>	<i>Főkomponens</i>				<i>Főkomponens neve</i>
Nem jellemző a túlzott szigorúság az értékelés során.	0,751				Az értékelő szubjektív szigorúsága, túlzott befolyásolhatósága
Egyetlen igazán pozitív tényező hatására a többi tényezőt nem értékelik jobbnak.	0,577		0,481		
Egy negatív tényező nem „húzza le” a többi értéket.	0,567			0,464	
Az értékelő objektívan értékeli az egyes dolgozókat.		0,8			A teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága
Az értékelők megfelelően differenciálják az értékelteket.		0,629			A teljesítményértékelés légköre
Az értékelés nem okoz stresszt az értékeltek körében.			0,605		
Nem engedékenyek az értékelés során.				0,774	A teljesítményértékelés elfogadottsága
A vezetőség a teljesítményértékelést nem csupán adminisztratív feladatnak tekinti.				0,722	
Több alkalmazott értékelésénél az értékelteket nem viszonyítják egymáshoz.				0,866	Viszonyítás másokhoz, korábban történt dolgokhoz
A nemrég történt dolgok nem befolyásolják nagyobb mértékben az értékelést, mint a korábbiak.				0,478	

Forrás: Saját vizsgálatok

Az alkalmazott teljesítménymenedzsment-rendszer igazságosságával kapcsolatos főkomponensek közül az egytényezős variancia-analízis elvégzését követően a teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága esetén kaptam eltérést (3. táblázat).

A beosztottak és az alsóvezetők úgy vélik, hogy az értékelés nem minden esetben történik objektíven, míg a közép- és felsővezetők a mintaátlaghoz képest objektívebbnek ítélik a teljesítménymenedzsment rendszerüket. Annak feltérképezése, hogy a kapott eredmény mögött milyen tényezők állnak, mélyebb feltáró munkát igényel.

3. táblázat. A teljesítménymenedzsment objektivitása a beosztás függvényében

Table 3. The Objectivity of Performance Management based on Positions

Főkomponens	Beosztás				Szignifikancia
	Beosztott	Alsóvezető	Középvezető	Felsővezető	
A teljesítménymenedzsment objektivitása, differenciáltsága	-0,308	-0,153	0,14	0,208	0,000

Forrás: Saját vizsgálatok

4. Összefoglalás

A teljesítményértékelő interjúk nem sorolhatóak sem az értékelők, sem az értékeltek kedvenc feladataihoz. Az értékeltek attól tartanak, hogy a főnökük ok nélkül kritizálni fogja őket. Ezzel párhuzamosan az értékelőknek pedig azok az aggályaik, hogy ha őszintén elmondják a gondolataikat az alkalmazottaknak, akkor azok megsértődnek és úgysem értik meg őket. Ezért fullad sokszor értelmetlen időtöltésbe a teljesítményértékelő beszélgetés, mert mindkét félnek fenntartásai vannak egymással szemben. Sok esetben formálisan lezajlik a beszélgetés, de képtelenek a tényleges hibákról beszélni, sokszor csak találgatják a másik gondolatait és folyamatos félreértések adódhatnak. Mindezek elkerüléséhez szükséges az értékelők felkészítése az értékelésre, az értékeltek bevonása az egész folyamatba. Feltételek közé sorolnám az értékelők interperszonális épességeinek fejlesztését és a kétirányú kommunikáció megvalósítását. Vizsgálataimból kiderül, hogy a teljesítményértékelő interjú legfontosabb célja a megkérdezettek véleménye alapján, hogy lehetőséget biztosít a fellépő problémák megbeszélésére. A jövőben érdemes lesz nagyobb hangsúlyt fektetni arra, hogy a teljesítményértékelő beszélgetés során az előléptetési tervekről és a fejlesztési igényekről is beszéljenek. Az eredmények az tükrözik, hogy az alkalmazottak intrinzik motivációjának eléréséhez a szervezeteknek érdemes lenne a jövőben a visszajelzés kultúráját fejleszteni és nagyobb hangsúlyt fektetni a pozitív visszacsatolásokra.

Felhasznált irodalom

- Bácsné Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. In: Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei II. [2–3. (No. 3–4.)] pp. 126–133.
- Dajnoki K. (2007): A teljesítményértékelés folyamata In. Dajnoki K.–Berde Cs. (szerk.): Humán Erőforrás Gazdálkodás és Vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 116–125. ISSN 1789-3542, ISBN: 978-963-9736-34-4
- Dávid (2007): A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében, Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Központ, Budapest.
- Dienesné K. E. (2003): Humán erőforrás menedzsment, vezetés és pszichológia In. Dienesné–Berde (szerk.): Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen.
- Domján M. (2005): A teljesítményértékelő rendszerrel kapcsolatos attitűdök feltárása egy magyar nagyvállalatnál In. Faragó K.–Kovács Z. (szerk.): A szervezetpszichológia hazai kutatási irányai. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Gerákné K. K.–Krepelka Á. (2007): Siker vagy kudarc: a teljesítményértékelést befolyásoló tényezők. In: Humánpolitikai Szemle, 18/6. szám. pp. 51–57.
- Gyökér I.–Finna H. (2007): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.

- Györgyné V. M. (2003): A köztisztviselői teljesítményértékelési rendszer bevezetésének tapasztalatai egy önkormányzatnál, Diplomamunka, BME EPT, Budapest.
- Hogg, C. (1998): Performance Appraisal. Personnel Management Fact Sheet 3. Personnel Publications Ltd., London.
- Kiss P. I. (1994): Humán erőforrás menedzsment. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, II. kötet, Műhelymunkák 8., Gödöllő.
- Malzenicky (2007): Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség. 2. rész. In: Munkaügyi Szemle, 2007 május, pp. 25–28.
- Móré M (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében VIKEK Közleményei IV. évf. 4. sz. pp. 159–168.
- Muhi M. (2001): Az egyéni teljesítményértékeléssel kapcsolatos attitűdök a közigazgatásban. Diplomamunka, BME EPT, Budapest.
- Ryan, R. M., De Ci, E. L. (2000): Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well Being. *American Psychologist*, 55. pp. 68–78.
- Surányi K. (2001): A teljesítményértékelési rendszerek összehasonlítása, közigazgatási és piacorientált szervezeteknél. Diplomamunka, BME EPT, Budapest.
- Szabados Gy.–Pierog A. (2011): Önkéntesség és a civilek. In: Szele Bálint (szerk.): Tehetség gondozási workshopok a Kodolányi János Főiskolán 3. Székesfehérvár, pp. 65–70. (ISBN:978-615-5075-12-4)
- Vántus A. (2007): A dolgozók munkahelyi megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, 2007. március 20–21. (DVD)
- Whang, P. A., Hancock, G. R. (1994): Motivation and mathematics achievement: Comparisons between Asian-American and Non-Asian students. *Contemporary Educational Psychology*, 19. pp. 302–322.