

# „GÁTLÓ TÉNYEZŐK” FELTÁRÁSA A SZERVEZETEK TELJESÍTMÉNYSZERZÉS FOLYAMATÁBAN

## REVEALING “BLOCKING FACTORS” IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS OF ORGANIZATIONS

**DR. GERGELY ÉVA tanársegéd**

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

### **Abstract**

The aim of the study is to discover the blockages prevailing in the performance management system of organizations. The research was carried out in profit-oriented organizations in the Northern Great Plain Region; the number of the respondents was 391. My own structured questionnaire was based on the Blockage Questionnaire series of Woodcock and Francis. Blocking factors indicate problem groups hindering the effective operation of the organization, which should be solved during the organizational development. Factors considered as important from the aspect of the research were selected and examined on the basis that how they can be connected to the operation of performance management systems. The examination focuses on blockages relating to management and managers, to problems in different operational fields of the organization and to problems of motivational and incentive tools used in the organization. In profit-oriented organizations the unknown image of the future and by this the uncertainty cause the biggest problem, furthermore there are blockages in connection with problems of setting aims as well.

### **1. Bevezetés**

A teljesítményszervezés a szervezeti, csoport- és egyéni teljesítmények elérésének olyan eszköze, amely a teljesítmény megegyezései között tervezett céljain és szintjein alapul. Az emberek menedzselésének olyan szisztematikus megközelítése, mely a teljesítményt, a célokat, a mérést, a visszacsatolást és az elismerést használja eszközként az alkalmazotti potenciál maximális hasznosítására történő motiválásban. Felölel a szervezetek és vezetőik által használt minden formális és informális módszert, amit az elkötelezettség és az egyéni és szervezeti hatékonyság fokozására vezetnek be.<sup>1</sup> Mindezek alapján belátható, hogy a teljesítményszervezés folyamatában számos helyen felléphetnek különböző gátló tényezők, melyek megakadályozzák a rendszer hatékony működését. Nagyon fontos felmérni, hogy milyen gátló tényezők uralkodnak a teljesítményszervezési rendszerekben. Az akadályozó tényezők feltérképezése fontos eredményekkel szolgálhat és fejlesztések kiindulópontjaként is alkalmazható.

Kutatásomban vezetési szempontból vizsgáltam a profitorientált szervezetekben működő teljesítményszervezési rendszer sajátosságait. Kutatási eredményeim segíthetik egy, a jövőben bevezetésre kerülő teljesítményszervezési rendszer kialakítását, a jelenleg működő rendszer problémáinak, hiányosságainak csökkentését.

## 2. Elméleti áttekintés

A szervezetek alapvetően azért foglalkoztatnak embereket, hogy teljesítsék a szervezeti célokat, ugyanakkor valószínűtlen, hogy a szervezeti teljesítmény bármely irányú változása egyetlen személy vagy akár egy csoport tevékenységéhez lenne köthető. A szervezeti teljesítmény lebontásával, a csoportszintű teljesítményen keresztül jutunk végül a legkisebb egységig, az egyéni teljesítményig. Ebből látható, hogy bár az egyéni teljesítmények hatása a szervezeti szinten nem minden esetben érzékelhető, kimutatható, de ezek nélkül az „alapkövek” nélkül nem lenne szervezeti teljesítmény. A teljesítménymenedzsment során először a szervezet szintjén kell meghatározni a teljesítményt, majd ebből bontjuk le azt, hogy ehhez az egyes szervezeti egységek, csoportok, illetve az egyének mivel és mennyiben járulnak hozzá.<sup>2</sup>

A teljesítménymenedzsmentet sokan tévesen egy új teljesítményértékelő rendszernek gondolják, pedig ez a fogalom sokkal többet takar ennél. Valójában a teljesítménymérés csak egy részét képezi a teljesítménymenedzsmentnek. A teljesítménymenedzsment egy jövőorientált rendszer, melynek célja – amellet hogy az elérendő célok megvalósulását nyomon kövesse –, a szervezet által kitűzött célok teljesülésének biztosítása. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy a szervezet tagjai a célokat azonosan értelmezzék, azokat világosnak és egyértelműnek tekintsék. Fontos, hogy érdekeltnek legyenek a szervezet tagjai a célok megvalósításában, azonosuljanak a célokkal, azaz érdemes lehet a szervezeti és egyéni célok összehangolása.<sup>3</sup> A feltételek közé sorolható továbbá, hogy az alkalmazottak tudják, értsék, hogy mit várnak el tőlük,<sup>4</sup> a célok megfelelő lebontása történjen meg az egyes üzleti területek számára és álljon rendelkezésre a célok eléréséhez szükséges támogatás, ami megfelelő vezetői támogatást és ösztönzést jelent. Feltétel, hogy legyen meg az egyéneknek, csoportoknak a célok végrehajtásához szükséges képessége, legyen elegendő és megfelelő minőségű erőforrás,<sup>5</sup> és legyenek megfelelőek a belső folyamatok és rendszerek. Mindezek mellett pedig az egyik legfontosabb, hogy a teljesítmény alakulását folyamatosan nyomon kövessék, és ha kell, akkor megtegyék a megfelelő lépéseket, korrekciókat.<sup>6</sup> Ennek a folyamatnak feltétele, hogy a szervezeti és egyéni tudás megszerzése és értékelése összehangoltan, a célok elérése érdekében történjen.<sup>7</sup> Érdemes szem előtt tartani a termelés tárgyi tényezőiben bekövetkezett színvonal-emelkedést, aminek érzékelhető hatása van az eredményességre,<sup>8</sup> ugyanis a dolgozók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek.<sup>9</sup>

A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből álló változó.<sup>10</sup> A teljesítmény menedzselése a hatékony vezetés egyik természetes megnyilvánulása. Az üzleti stratégiához illeszkedően választott tervezési paraméterei segítségével hatékonyan támogathatja annak megvalósulását a kultúraalakítási potenciál révén is. A teljesítménymenedzsmentnek haszonnal kell járnia mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára, kielégítve az érintettek sokrétű igényeit. A megfelelően kialakított teljesítménymenedzsment rendszer segítheti a szervezetet céljai elérésében azáltal is, hogy produktív alkalmazottakat fejleszt.<sup>11</sup> A mai magyar gazdaság folyamatos változáson megy át, mely változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg.<sup>12</sup> Mindezek a változások a vezetési feladatok folyamatos változását is magával hozzák. Ennek következtében a vezetési kutatásoknak, vizsgálódásoknak nincs befejezett állapota, hiszen egy jelentéktelennek tűnő körülmény is eredményezhet új összefüggéseket, kapcsolatokat.<sup>13</sup>

Mindezek fényében egyértelművé válik, hogy nagyon sok hibázási lehetőség rejlik a teljesítménymenedzsment-rendszerekben, a folyamat több pontján is uralkodhatnak gátló tényezők, melyek feltárása hozzájárulna a rendszer hatékonyabb működéséhez.

### 3. Az eredmények bemutatása

A Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében a '90-es évek elején beindított egységes kutatási munka célja a vezetési funkciók tartalmának és összefüggéseinek feltárása volt. A vezetési funkciók három nagy területe: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamat menedzselésével kapcsolatos feladatok.<sup>14</sup> Kutatásom az emberi erőforrás menedzsmenten belül a teljesítménymenedzsment területéhez kapcsolódik.

A kutatást az Észak-alföldi régióban végeztem, a mintába 391 Kft. és Rt. került. A szervezetek 44%-a Hajdú-Bihar megyében, 24%-a Jász-Nagykun-Szolnok megyében és 32%-a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található.

A vizsgált szervezetek 35%-a esetén az alkalmazotti létszám 1-9 fő, 29% esetén 10–49 fő, 25% esetén 50–249 fő, míg 11% esetén 250 fő feletti.

Az interjúalanyok 48%-a nő, 52%-a férfi, ebben tekintetben egyenletesen oszlik meg a minta. Az életkorukat tekintve megállapítható, hogy 16%-uk 20–29 év közötti, 25%-uk 30–39 év közötti, 36%-uk 40–49 év közötti, 21%-uk 50–59 év közötti és 2%-uk 60 év feletti.

A megkérdezettek 33%-a beosztott, 4%-a alsóvezető, 20%-a középsővezető és 43%-a felsővezető.

A teljes kutatás a szervezetek teljesítménymenedzsment-rendszerével foglalkozik, jelen tanulmánynak azonban csak a rendszerben uralkodó gátló tényezők feltárása a célja.

Woodcock és Francis (1982) „Gátló Tényezők” kérdőív sorozata alapján hoztam létre a saját szerkesztésű kérdőívemet. A „Gátló Tényezők” kérdőív sorozatot Woodcock–Francis (1982) dolgozta ki egy olyan program keretében, amely a jelenlegi helyzet feltárásával, a kívánatos helyzet felvázolásával és a kettő közötti távolság csökkentésével jelöli ki a szervezetfejlesztés szükséges lépéseit. A „Gátló Tényezők” azokat a problémacsoportokat mutatják meg, melyek a szervezet hatékony működését akadályozzák, s melyeket a szervezetfejlesztés során meg kell oldani. Woodcock–Francis (1988) meghatározása szerint a korlát olyan tényező, amely gátolja egy „rendszer” – például teljes szervezet, munkacsoport vagy egyén – potenciálját és teljesítményét.

A kérdőívsorozat három részből áll, amelyek az alábbi akadályozó „gátakról” (blockages) adnak felvilágosítást:

- „A Kritikus (vezetői) Gátló Tényezők Felmérése” ( Critical Blockages Survey )  
Az irányítással, vezetőkkel kapcsolatos „gátakat” tárja fel, 11 faktorra bontva.
- „Szervezeti Gátló Tényezők Felmérése”( Organizational Blockages Questionnaire )  
A szervezet legkülönbözőbb működési területein megtalálható problémákat tárja fel, 12 problémacsoportba gyűjtve.
- „A Motiváció Gátjainak Felmérése” ( Blockages To Motivation )  
A szervezetben alkalmazott motivációs, ösztönző eszközök meglétét alkalmazásuk problémáit tárja fel, 7 problémacsoportba gyűjtve.

Az eredeti kérdőív alapján készítettem egy rövidített változatot és azt töltöttem ki profitorientált szervezetek dolgozóival.

A „Gátló Tényezők Felmérését” szolgáló kérdőív felépítését az 1. táblázat szemlélteti. A kutatás szempontjából fontosnak tartott faktorokat választottam ki és vizsgáltam az alapján, hogy hogyan hozhatóak összefüggésbe a teljesítménymenedzsment-rendszerek működésével. A kérdőív 42 kérdést tartalmaz, melyek tartalmilag 14 kérdéscsoportba sorolhatóak, melyek pedig az alábbi táblázatban látható 3 részre tagolhatóak.

**1. táblázat. A vizsgált faktorok a „Gátló Tényezők Felmérése” alapján**  
**Table 1. The Examined Factors on the Basis of the “Blockage Survey”**

<b>A kritikus gátló tényezők felmérése</b>
A vezetői belátás hiánya, a vezetői filozófia problémái
Gyenge vezetői készségek, feladat-meghatározás problémái
Alacsony betanítói képesség, teljesítményértékelés problémái
<b>Szervezeti gátló tényezők felmérése</b>
Gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humánerőforrás fejlesztés problémái
Alacsony motiváció, motivációs eszközök problémái
Nem megfelelő vezetési filozófia, vezetési problémák
A káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya
Tisztázatlan célkitűzések
Igazságtalan bérezési, jutalmazási rendszer
<b>A motiváció gátjainak felmérése</b>
Bér, jutalom, juttatás
Bizonytalanság
Egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről
Érdeklődés, a munka érdekessége, kihívó jellege
Munkahelyi légkör

*Forrás:* Saját vizsgálatok

Az első nagy faktor a „Kritikus Gátló Tényezők”, ami három kérdéscsoport mentén tárja fel az irányítással, a vezetőkkel kapcsolatos „gátakat”.

- A vezetői belátás hiánya, a vezetői filozófia problémái: annak elégtelen megértése, hogy hogyan motiváljunk másokat, vagy olyan vezetői attitűdök megléte, amelyek korszerűtlenek, nem célra vezetők.
- Gyenge vezetői készségek, feladat-meghatározás problémái: annak a gyakorlati képességnek a hiánya, hogy eredményeket érjünk el mások erőfeszítéseinek felhasználásával.
- Alacsony betanítói képesség, teljesítményértékelés problémái: annak a képességnek vagy hajlandóságnak a hiánya, amelynek révén elősegíthetjük mások fejlődését vagy teljesítőképességük növelését.

A második faktor, a „Szervezeti Gátló Tényezők” az alábbi hat területet méri fel:

- Gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humánerőforrás fejlesztés problémái
- Alacsony motiváció, motivációs eszközök problémái
- Nem megfelelő vezetési filozófia, vezetési problémák
- A káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya
- Célkitűzéssel kapcsolatos problémák
- Igazságtalan bérezési, jutalmazási rendszer

A harmadik faktor a „Motiváció Gátjai”, ami öt kérdéscsoport mentén tárja fel az ösztönző rendszer gátjait.

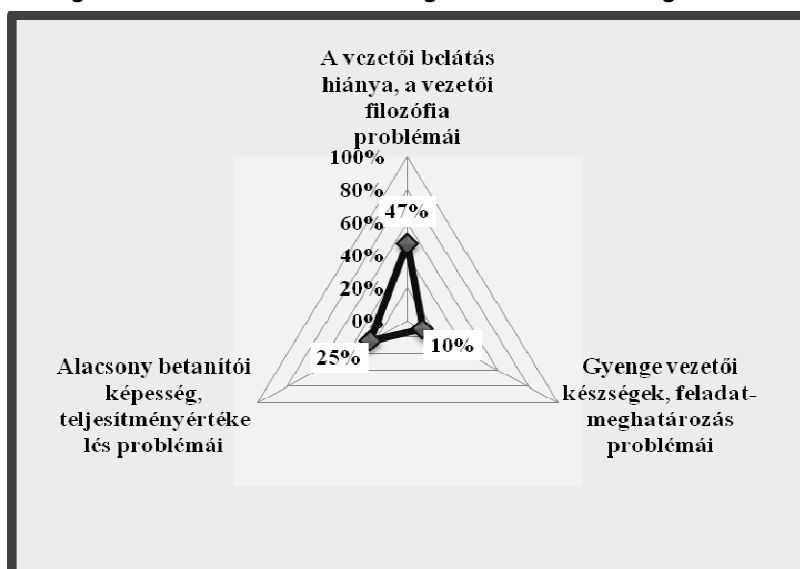
- Bér, jutalom, juttatás: Milyen mértékben gátolják a motivációt az elégtelen juttatások?
- Bizonytalanság: Milyen mértékben gátolják a motivációt a munkaköri bizonytalanságok?
- Egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről: Milyen mértékben gátolják a motivációt az egyéni fejlődés akadályai, illetve amennyiben nincs, vagy hiányos a visszajelzés a teljesítményről?
- Érdeklődés, a munka érdekessége, kihívó jellege: Milyen mértékben gátolja a motivációt a kellő érdeklődés hiánya?
- Munkahelyi légkör: Milyen mértékben gátolja a motivációt a rossz munkahelyi légkör?

A kérdőív valójában nem kérdéseket, hanem állítások sorozatát tartalmazza, összesen 42-t. Az állításokat természetesen nem problémakörönként, hanem a kitöltő számára nem azonosítható sorrendben állítottam össze. Az adatrögzítés és feldolgozás után a kapott információkat elemzem. Az a célom, hogy megállapítsam azokat a gátakat, amelyek a szervezetek teljesítménymenedzsment-rendszerében uralkodnak.

A kutatás szempontjából fontosnak tartott faktorokat választottam ki és vizsgáltam az alapján, hogy hogyan hozhatóak összefüggésbe a teljesítménymenedzsment-rendszerek működésével. A kérdőív 42 itemből áll. Az értelmezéshez hozzátartozik, hogy az interjúalanyok feladata az volt, hogy a kérdőíven szereplő állításokat vagy helyeseljék, vagy ne. Ennek megfelelően tettek egy X-et az állítások mellé, ha azt igaznak ítélték meg. Ebből az következik, hogy maximum 100% értéket vehet fel egy-egy állítás, így az átlagolás után is ez lehet a maximum, tehát minél inkább közelít 100%-hoz egy tényező értéke, annál inkább minősül gátló tényezőnek. Minél inkább a 0-hoz közelít, annál kevésbé tekintjük gátló faktornak. Amennyiben 50% az érték, az azt jelenti, hogy a válaszadók fele jelölte meg az adott tényezőt gátként.

A gyenge vezetői készség és a feladatmeghatározás nem jellemző a mintába került szervezeteknél (1. ábra). Ugyanakkor figyelmet kellene szentelni a vezetői filozófiában rejtőző potenciális gátakra, amennyiben nem fektetnek erre a problémakörre kellő figyelmet, könnyen átalakulhat valós, érzékelhető problémává.

**1. ábra. A kritikus gátló tényezők felmérésének eredménye**  
**Figure 1. The Result of Examining the Critical Blocking Factors**



Forrás: Saját vizsgálatok

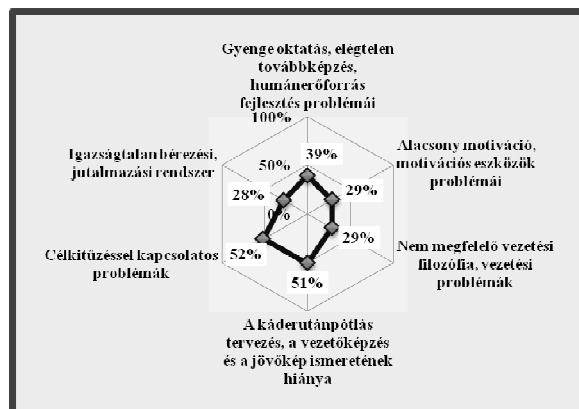
A szervezeti gátló tényezők közül (2. ábra) 50%-os értékkel két tényező rendelkezik. Az egyik ilyen gátló tényező a *célkitűzéssel kapcsolatos problémák*. Ezek a problémák adódhatnak a nem megfelelő célkitűzésből, vagy abból, hogy az egyéni célok nem esnek egybe a szervezet célkitűzéseivel, de akár kommunikációs háttere is lehet.

A másik gát a *káderutánpótlás tervezés, a vezetőképzés és a jövőkép ismeretének hiánya*. Ez azt jelenti, hogy a vezetők nem beszélnek nyíltan a beosztottaik jövőbeni kilátásairól és a vezetés nem ismeri fel és nem segíti azokat, akikben megvan a magas

teljesítmények lehetősége. A szervezetek karriertervezési rendszere mindenképpen nagyobb figyelmet igényelne.

Aránylag magas pontszámot kapott a *gyenge oktatás, elégtelen továbbképzés, humánerőforrás-fejlesztés problémái*. A 39% mindenféleképpen figyelemreméltó és jelzi, hogy a jövőbe ezen tényezőre is nagyobb hangsúlyt kell fektetni annak érdekében, hogy ne alakuljon át gátló faktorrá. Ugyanez elmondható a többi három komponensről is: a bérezéssel, motivációs eszközökkel és vezetői filozófiával kapcsolatos problémákról. Ezek az eredmények arra engednek következtetni, hogy a teljesítménymenedzsment rendszerek nem töltik be alapvető funkciójukat, hiszen mind a bérezési, mind a motivációs rendszer alapjául kellene szolgálnia.

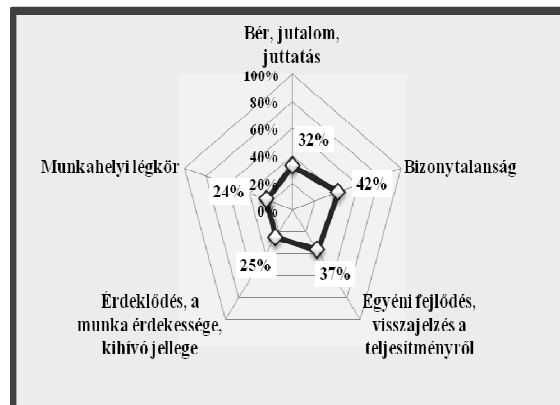
**2. ábra. A szervezeti gátló tényezők felmérésének eredménye**  
**Figure 2. The Result of Examining the Organizational Blocking Factors**



Forrás: Saját vizsgálatok

Az 3. ábra a motivációs gát felmérésének eredményét szemlélteti. A legproblémásabb területnek a *bizonytalanság* minősül. Ez abban nyilvánul meg, hogy az interjúalanyok magas százalékban adták azt a választ, hogy nem érzik biztosnak hosszabb távon a munkahelyüket.

**3. ábra. A motivációs gát felmérésének eredménye**  
**Figure 3. The Result of Examining the Motivational Blockage**



Forrás: Saját vizsgálatok

A fenti ábra értelmezését folytatva megállapítható, hogy az *egyéni fejlődés, visszajelzés a teljesítményről elnevezésű tényező* 37%-ot kapott. Ez szintén egy veszélyes területnek minősülhet és akár gátként is felléphet, ha nem kezelik majd megfelelően. Ez a tényező azt foglalja magában, hogy a mintában szereplő szervezetek nem nagyon segítik elő a személyes fejlődést, több, pontosabb visszajelzést szeretnének kapni az érintettek a teljesítményükről. Ez az eredmény is alátámasztja, hogy sok esetben a teljesítménymenedzsment rendszer egyik legfontosabb területéről elfeledkeznek a vezetők, mégpedig a visszajelzésről. Egy jól működő teljesítménymenedzsment rendszer nem mellőzheti a visszajelzést, hiszen egyrészt igénylik is az értékelésbe bevont dolgozók, másrészt az értékelő rendszer elveszíti egyik fontos küldetését, a fejlesztés lehetőségét. Visszacsatolás hiányában nem várhatjuk el az alkalmazottaktól, hogy fejlődjenek. A teljesítménymenedzsment fejlesztést célzó irányát a jövőben mindenféleképpen erősíteni érdemes.

#### 4. Összefoglalás

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 profitorientált szervezeteknél.

Vizsgálataimat elsősorban primer adatgyűjtésre alapoztam. A kutatást az Észak-alföldi régióban végeztem. A minta elemszáma 391.

A Gátló Tényezők Felmérésére készített kérdőív három részből áll, amelyek az alábbi akadályozó „gátakról” (blockages) adnak felvilágosítást: „A Kritikus (vezetői) Gátló Tényezők Felmérése”, „Szervezeti Gátló Tényezők Felmérése”, „A Motiváció Gátjainak Felmérése”. A mintában szereplő szervezeteknél a legnagyobb gondot az ismeretlen jövőkép és ezen keresztül a bizonytalanság okozza, illetve megfigyelhetőek a célkitűzési problémákkal kapcsolatos gátló tényezők is. Javaslatként megfogalmazható, hogy a teljesítménymenedzsment rendszereket hatékonyabban kellene összehangolni a szervezetek bérezési és motivációs rendszerével és nem szabad megfeledkezni a visszacsatolás fontosságáról. A teljesítményekről történő visszajelzés elmulasztása megkérdőjelezheti a teljesítménymenedzsment rendszerek hitelességét, ennek megelőzése céljából javítani kell a kommunikációt a vezető és a beosztott között, meghatározott időközönként biztosítani kell a formális teljesítményértékelő beszélgetés lehetőségét, ugyanakkor nem kell megfeledkezni az informális beszélgetések hatékonyságáról sem. Mindezek az intézkedések javíthatják a kutatásban gátként feltárt célkitűzéssel kapcsolatos problémákat és alapjául szolgálhatnak fejlesztési és karriertervezési folyamatoknak.

## Jegyzetek

1. Bokodi Márta–Hazafi Zoltán–Jászberényi Gábor–Karoliny Mártonné–Szakács Gábor (2007): A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Budapest.
2. Gyökér Irén–Finna Henrietta–Krajcsák Zoltán (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, Budapest.
3. Gyökér Irén–Finna Henrietta (2007): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.; Binder, Carl (2010): Measurement, Evaluation and Research. Feedback for Decision Making. In: Moseley, J. L.–Dessinger, J. C. (ed): Handbook of improving performance in the workplace. Volume 3: Measurement and Evaluation, Published by Pfeiffer, San Francisco, pp. 3–24.
4. Juhász Csilla (2010): A vezetők humán erőforrásokkal szembeni elvárásának változása. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, II. évfolyam, 2–3. szám. pp. 94–102.
5. Bácsné Bába Éva (2011): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. In: Acta Scientiarum Socialium 34. szám, Universitas Kaposvariensis 2011. Kaposvár, ISSN: 1418-7191.
6. Gyökér–Finna (2007): i. m.; Binder (2010): i. m.
7. Móra Mariann–Szilágyi Barnabás (2014): A tudás jelentősége a szervezetek életében. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, VI. évf. 1–2. sz. (No. 14–15.) pp. 331–341.
8. Vántus András–Hagymássy Zoltán–Csatári Nándor–Nagy Orsolya–Kith Károly (2014): A termelés tárgyi tényezőinek hatása az eredményességre. Műszaki Tudomány az Észak-kelet Magyarországi Régióban. (Szerk.: Pokorádi László) Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, Debrecen. pp. 313–318. ISBN 978-963-508-752-5
9. Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, pp. 237–242.
10. Dajnoki Krisztina (2007): A teljesítményértékelés folyamata. In: Dajnoki Krisztina–Berde Csaba (szerk.): Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 116–125.
11. Satterfield, T. (2003): From performance management to performance leadership. Worldat-Work Journal, First Quarter, pp. 8–26.
12. Gulyás László (2008/b): A vezetés funkcióiról általában. In Gulyás László (2008/a): A vezetés-tudomány alapjai. JATEPress Kiadó, Szeged.
13. Berde Csaba, Bilanics Ágnes (2010): Vezetési feladatváltozások és regionális összefüggések. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, II. évfolyam, 2–3. szám. pp. 69–78.
14. Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények, 2010/1. szám. pp. 7–13.

## Felhasznált irodalom

- Bácsné Bába Éva (2011): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. In: Acta Scientiarum Socialium 34. szám, Universitas Kaposvariensis 2011. Kaposvár, ISSN: 1418-7191.
- Berde Csaba (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények, 2010/1. szám. pp. 7–13.
- Berde Csaba, Bilanics Ágnes (2010): Vezetési feladatváltozások és regionális összefüggések. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, II. évfolyam, 2–3. szám. pp. 69–78.
- Binder, Carl (2010): Measurement, Evaluation and Research. Feedback for Decision Making. In: Moseley, J. L.–Dessinger, J. C. (ed): Handbook of improving performance in the workplace. Volume 3: Measurement and Evaluation, Published by Pfeiffer, San Francisco, pp. 3–24.



- Bokodi Márta–Hazafi Zoltán–Jászberényi Gábor–Karoliny Mártonné–Szakács Gábor (2007): A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Budapest.
- Dajnoki Krisztina (2007): A teljesítményértékelés folyamata. In: Dajnoki Krisztina–Berde Csaba (szerk.): Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 116–125.
- Gulyás László (2008/b): A vezetés funkcióiról általában. In Gulyás László (2008/a): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress Kiadó, Szeged.
- Gyökér Irén–Finna Henrietta (2007): Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag közgazdász hallgatók számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.
- Gyökér Irén–Finna Henrietta–Krajcsák Zoltán (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, Budapest.
- Juhász Csilla (2010): A vezetők humán erőforrásokkal szembeni elvárásának változása. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, II. évfolyam, 2–3. szám. pp. 94–102.
- Móré Mariann–Szilágyi Barnabás (2014): A tudás jelentősége a szervezetek életében. In: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, VI. évf. 1–2. sz. (No. 14–15.) pp. 331–341.
- Satterfield, T. (2003): From performance management to performance leadership. *Worldat-Work Journal*, First Quarter, pp. 8–26.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, pp. 237–242.
- Vántus András–Hagymássy Zoltán–Csatári Nándor–Nagy Orsolya–Kith Károly (2014): A termelés tárgyi tényezőinek hatása az eredményességre. *Műszaki Tudomány az Észak-kelet Magyarországi Régióban*. (Szerk.: Pokorádi László) Debreceni Akadémiai Bizottság Műszaki Szakbizottsága, Debrecen. pp. 313–318. ISBN 978-963-508-752-5
- Woodcock, Mike–Francis, Dave (1982): *Unblocking Your Organization*. University Associates, La Jolla.
- Woodcock, Mike–Francis, Dave (1988): *A felszabadult menedzser*. Novotrade Rt., Budapest.