

GYÖRGY SZRETYKÓ

Методы и способы оценки результативности работы в гостиничном бизнесе

Abstract: As the economical crisis getting deepen more and more need come forward for searching of new methods and techniques of valuation of hotel efficiency together with applying it in practise. I am going to sketch of idea, goals, methods and techniques of valuation of efficiency. Within techniques I make stress on show of methods evaluating one or more persons at the same time. Next I analyse the features and fields of valuation of hotel efficiency. At the end I show strategy and process of valuation of efficiency of a Hungarian hotel belonging to an international chain of hotel.

Углубление экономического кризиса влечёт за собой большой спрос на исследование и практическое применение новых методов и способов оценки результативности работы в гостиничном бизнесе. В настоящем докладе, с одной стороны, я излагаю понятие, цели, методы и способы осуществления оценки результативности работы, с другой стороны, я ознакомлю Вас со спецификой оценки результативности работы в гостиничном бизнесе, и, с третьей стороны, со стратегией и процессом проведения оценки результативности работы в одной из венгерских гостиниц, относящейся к международной цепи отелей.

Понятие и цели оценки результативности работы

Понятие оценки результативности работы может быть определено в контексте с содержанием менеджмента результативности работы. Согласно определению Karoliny Mártonné: „менеджмент результативности работы представляет собой процесс компромиссного планирования, постановки целей, мониторинга, измерения, оценки, классификации, обратной связи и признания результативности, направленный на осуществление гармонии между индивидуальной работой и организационными стратегическими целями, а также на обеспечение постоянного улучшения этих показателей (Karoliny Mártonné, 2010г., стр. 284). Значительной частью этого процесса является оценка результативности, то есть, система, разработанная организацией, с помощью которой с определенной периодичностью оценивается соответствие руководителей и сотрудников предъявляемым к ним требованиям. Другими словами, это задача, с помощью которой организация получает и предоставляет обратную связь о результативности своих сотрудников.

Оценка результативности работы играет важную роль в управлении человеческими ресурсами. Целью её применения является улучшение результативности сотрудников, развитие их навыков и способностей в интересах осуществления целей организации.

Кроме того, она также помогает в достижении следующих организационных целей: стимулирование и мотивирование, планирование рабочей силы, учёт индивидуальных амбиций в обучении, выявление сильных и нуждающихся в развитии способностей сотрудников, составление плана наследования, управление карьерой, эффективная коммуникация и соответствие законам.

Специальная литература менеджмента анализирует и группирует цели оценки результативности работы на основании различных направлений. Fletcher и Williams различали две формы оценки результативности работы: оценку результативности работы, оценивающую работу сотрудника, и оценку результативности работы, содействующую развитию сотрудника. Согласно их мнению, эти две формы могут конфликтовать друг с другом, и поэтому на практике следует избегать их объединенное применение. (Fletcher, C. – Williams, R. 1985г.)

На основании исследований, проведённых Cleveland и Murphy, цели применения, сформированные организациями, можно разделить на четыре типа: цели, направленные для сравнения друг с другом отдельных лиц, информация, предназначенная для отдельных лиц, обслуживание системы и документация.

Лица, затронутые в оценке результативности работы, участвуют в оценке с особенной системой точек зрения, с особенными амбициями, целями. Специальной литературой анализируются действия четырёх главных участников оценки: оценщика, оцененного, вышестоящего руководителя и отдела человеческих ресурсов (HRM). Специальная литература показывает, что система оценки должна быть разработана таким образом, чтобы официальная и субъективная оценки как можно в меньшей степени отличались друг от друга, учитывая при этом и цели ключевых организационных участников. Для того, чтобы оценка выполнила свою задачу, часто возникает необходимость во вмешательстве в сопряжённые структурные системы/модули. Причиной этому является то, что у участников оценки результативности работы могут быть как публичные, так и индивидуальные цели.

Методы и способы оценки результативности работы

Специальной литературой менеджмента способов оценки результативности работы разделяются на две группы: к первой группе относятся способы для оценки отдельных лиц, а ко второй методы, предназначенные для одновременной оценки нескольких лиц.

Способы, предназначенные для оценки лиц

Шкала классификации и оценки является одной из старейших оценочных способов, она подходит для оценки как физических, так и умственных видов работ. Этот способ перечисляет элементы важных и выдвинутых факторов результативности, при этом степени уровней появляются в различных формах. Данный метод является самым популярным методом оценки личности, при котором интенсивность рассматриваемого качества оценщик должен указать чаще всего на 5, 7 или 10-балльной шкале. Опыт показывает, что оценщики избегают отрицательные позиции на шкале, ответы группируются на одной стороне шкалы, поэтому они не дают однозначной картины. Негативные аспекты метода вытекают из того, что идентичная интерпретируемость выбранных критериев оценки часто сталкиваются с трудностями, однако, независимо от этого, этот метод является популярным. Для разработки и применения оценочных шкал требуется не слишком много времени, и, благодаря цифровой форме, они удобны для сравнения. Потребности в ресурсах у развития низкие. (Dr. Gyökeg I., 2005г.)

Норма работы представляет собой метод для идеальной оценки физических сфер деятельности. Нормой работы определяется средний выпуск (output) производства для сотрудников в форме времени или выработки, который можно определить с помощью технической оценки, или проведения экспертизы работы. Данную систему можно использовать в целях продвижения по службе и распределения стимулирования, а для развития только с некоторыми ограничениями, подобно классифицирующим и оценочным шкалам. Развитие нормы работы является крайне ресурсоемким.

Доклад (эссе) свободно выбранной формы находит своё применение прежде всего для административно-интеллектуальных видов работы. В докладе оценщик в письменном виде излагает сильные и слабые стороны оцененного лица, оказывающие влияние на качество работы в данной сфере деятельности. Области, на которые должна распространяться работа оценщика, можно определить заранее, или они могут быть избраны свободно. Основным недостатком системы является то, что с трудом можно осуществлять сопоставление сотрудников, и навыки письма оценщиков могут быть серьёзной преградой в эффективной оценке. Систему с трудом можно применять в целях продвижения по службе и распределения стимулирования, а для развития она однозначно может применяться. Потребности в ресурсах развития низкие.

Суть **метода критических случаев** (метод используется редко) заключается в том, что оценщик собирает отрицательные и положительные поведения на работе объекта оценки за определенный период времени. Этот метод считается совершенно объективной обратной связью, ведь субъективизм полностью исключён. Преимущество данного метода заключается в том, что он специфический для сфер работ, и подкрепляется конкретной моделью поведения. Недостатком является то, что он не обеспечивает сопоставимые результаты, и требует очень много времени. Потребности в ресурсах развития средние.

Шкала BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales* = *поведенческая рейтинговая шкала*) комбинирует рейтинговые шкалы с методом критических случаев. Ступени шкалы определяются элементами поведения сферы работ, подвергающейся оценке. При этой системе оценки, базирующейся на поведении, собираются образцы поведения, и они присваиваются к определённым элементам шкалы. Преимущество этого метода в том, что он, благодаря аналогиям, облегчает, делает более объективной оценку по шкале, а также подключает оценщиков к формированию системы оценки.

Шкала BOS (*Behavioural Observation Scale* = *шкала оценки наблюдаемого поведения*) предназначена для оценки поведения. В этом методе к исследуемым размерностям поведения определяются характерные состояния, потом оценивается или измеряется частота появления данных форм поведения у объекта оценки. Системы оценки, характеризующиеся формами поведения, в первую очередь, служат хорошим основанием для определения целей развития.

Для оценки на основе результатов работы можно использовать метод **MbO** (*Management by Objectives* = *Управление по целям*). При этом для данной сферы работ определяются цели на период в 1 год, потом, по истечении года, измеряется, в какой степени они были выполнены. В размерах участия объектов оценки в определении цели наблюдаются существенные различия. Иногда персонал имеет относительно небольшую свободу действий, в других случаях индивидуум в значительной мере может влиять на определение целей. Уровень участия не влияет на применимость метода, но может оказать влияние на уровень достижимых результатов. Проблема может быть в том случае, если выполнению целей могут помешать такие факторы, на которые объект оценки не может влиять. Ещё одна проблема в том, если в течение однолетнего периода в организации происходят такие изменения, в результате которых первоначально намеченные цели теряют свои действия. Некоторые исследователи отмечают, что из-за приведённых выше трудностей, существует опасность определения слишком лёгких целей. Ещё одна трудность в том, что не предусмотрено сравнение между целями отдельных сотрудников, на первый план, вместо долгосрочных целей, выдвигаются краткосрочные цели. Бывают случаи, когда находящееся в конфликтной ситуации среднее звено намечает вымышленные, красиво звучащие, но неуловимые цели. Они таким образом реагируют на то, что высшее руководство давит на них с целью определения ими целей, как можно, высшего уровня, а подчинённые наоборот, за определение легко достигаемых целей. При условии, что эти минусы могут быть устранены, оценка на основе целевой установки является очень эффективной, и оказывает мотивирующее влияние на индивидуумы.

В ходе **360-градусного метода оценки результативности работы**, в отличие от традиционной, основанной на иерархии оценки, оценка осуществляется не только вышестоящим лицом, а процесс работает также и в горизонтальном (товарищи по работе), и в обратном (подчинённые оценивают руководителя) направлениях. Может осуществляться анонимно или открыто, на основании заранее разработанной оценочной карточки. Внедрение 360-градусного метода оценки результативности работы требует высокой степени осторожности, так как оно может быть успешным только при условии, что в организации уже имеется опыт по работе с обратной связью. Важно, чтобы коммуникация цели метода и последствий оценки была прозрачна для организации, и чтобы для всех участников процесса чётко были определены их роли в процессе. (Dr. Gyökér I., 2005г.)

Методы для одновременной оценки нескольких лиц

Одновременная оценка нескольких лиц возможна путём их сопоставления друг с другом. Существуют два типа этого метода: ранжировка и принудительное распределение.

При методах ранжировки оценщик должен построить своих подчинённых в ряд, от самого лучшего до самого плохого. В случае, когда число сотрудников, подвергающихся оценке, более 20, задача может стать трудной. В специальной литературе говорится о существовании этого метода, однако, его применение можно поставить под вопрос. Хороший руководитель в каждом своём работнике находит то положительное или отрицательное свойство, на основании которого его подчинённый может попасть как в начало, так и в конец ряда. Поэтому следует проявлять осторожность при составлении рейтинга, и нужно определить критерии, на основании которых работники ранжируются (на основании способностей, подхода, умения, или какой-то другой компетенции).

При применении метода принудительного распределения оценщик в определённых пропорциях разделяет своих работников в различные категории результативности работы.

В итоге можно сделать такой вывод, что не существует уникальной системы, метода оценки, подходящих для каждой сферы работ, каждой организации, достижения любой организационной цели. Поэтому рекомендуется, чтобы для удовлетворения своих особых, специальных и уникальных запросов, организациями применялась не адаптированные системы, а методы, тщательно разработанные специально для конкретных организаций, из числа перечисленных выше способов.

Особенности оценки результативности работы в гостиничном бизнесе

Оценка результативности работы присутствует уже в качестве части процесса отбора, когда рассматриваются профессиональные и другие компетенции будущего сотрудника. В процессе отбора мы стремимся к тому, чтобы будущий сотрудник был способен к достижению результатов, ожидаемых для его должности. Это означает, что соответствующую оценку результативности работы должно опередить составление соответствующей должностной инструкции. (Kiss K., 2005г.) В должностной инструкции должны быть чётко определены критерии, требования и ожидания для данной сферы деятельности. Выбор подходящего лица может осуществляться с помощью рассмотрения компетенций, включающего в себя, с одной стороны, рассмотрение профессиональных компетенций, и, с другой стороны, рассмотрение готовности, способностей и моделей поведения. Для каждой из сфер деятельности самой важной задачей является определение ключевых компетенций, которые являются основой также и для измерения результативности работы. Необходимо чётко сформулировать требования для данной сферы деятельности, потому что только в таком случае можно определить точки измерения. То есть, необходимым условием и оценки результативности работы, и анализа компетенций, является наличие должностной инструкции, оценки и анализа.

В специальной литературе нет общепринятого образца должностной инструкции. По конструкции и содержанию должностные инструкции большинства фирм/предприятий аналогичны друг с другом. (Роог J., 2010г.) Первая часть должностной инструкции содержит основную информацию, с помощью которой можно идентифицировать сферу деятельности и отчетность. После этого, обычно, следует короткая сводная часть о данной сфере деятельности, о её целях. В третьей части подробно излагается ответственность, обязательства, требуемая квалификация и профессиональная сноровка.

Целью и задачей менеджмента гостиниц является повышение индивидуальной, групповой и организационной результативностей. Оценка результативности работы сотрудников входит в круг задач непосредственных начальников, а также и менеджеров среднего звена.

В гостиничном бизнесе можно выделить следующие сцены оценки результативности работы:

- оценку индивидуальной результативности работы;
- оценку результативности работы руководителей;
- роль членов групп в результатах;
- оценку гостей.

Оценка индивидуальной результативности работы

Оценка индивидуальной результативности работы состоит из трёх частей. Из подготовки, проведения и подведения итогов. Оценка индивидуальной результативности работы представляет собой процесс, в ходе которого руководитель работника контролирует проделанную работу, продвижения, потом они вместе обсуждают результаты, необходимые меры. Кроме обязательных ежегодных оценок результативности работы также проводится оценка результативности работы по истечении испытательного срока. Разница между этими оценками заключается в том, что во втором случае преимущественно руководитель сообщает о своих наблюдениях, впечатлениях, а в первом случае с целью развития состоит беседа, основанная на взаимном доверии.

Для ежегодных оценок результативности работы требуются данные. Результативность, обычно, измеряется в денежном выражении, нормами или натуральными показателями. Тем не менее, в некоторых сферах деятельности отсутствуют объективные данные для измерений. Для сферы услуг в большинстве случаев есть два стандарта: строгий и мягкий стандарты обслуживания. Жёсткий стандарт, например, когда работник к каждому гостю должен обратиться поименно, или на оформлении регистрации гостя разрешено тратить не более 5 минут. Мягкий стандарт может быть, например, вежливая улыбка, чистая жестикуляция ... и т.д. В ходе оценки индивидуальной результативности работы осуществляется сопоставление результативности работы с требованиями должностной инструкции. В таких случаях речь идёт о манере работы, трудовых навыках, профессиональном мастерстве, специальных знаниях и социальном поведении. С оценкой результативности работы очень тесно связаны тренинг и стимулирование. С помощью тренинга, повышения квалификации, могут развиваться знания, способности. Стимулированием признаются хорошие результаты. В гостиницах на практике общепринята оценка с двумя участниками. Основными целями являются определение правильного размера стимулирования, обоснование решений, связанных с перемещениями внутренней рабочей силы, а также определение требований по развитию и обучению.

Оценка результативности работы может быть формальным (в устной или письменной форме), неформальным (благодарность, выговор). Результативность определяется способностями, мотивированностью индивидуума, ясным формированием целей, а также и наличием или отсутствием помощи от коллег. Объект оценки может говорить о своих желаниях двигаться вперед, его руководитель может сообщить о существующих возможностях. О пересмотре зарплаты тоже может идти речь в таких случаях. Оценка результативности работы в гостиничном бизнесе способствует улучшению коммуникации и помогает в определении потребности в тренинге. К оценочной беседе стороны должны подготовиться. Подготовка состоит из четырёх этапов:

- Изучение должностной инструкции и целей по результативности
- Их сопоставление с фактическими результатами
- Обсуждение позиций
- Оформление результатов в письменном виде

Оценка результативности работы руководителей

При этом рассматриваются две группы вопросов: во-первых, профессиональная подготовленность и подход к бизнесу, во-вторых, лидерская способность. В первой группе вопросов: профессиональные знания, а по лидерской способности: умение управлять собой и подчиненными.

Роль групповой результативности в гостиничном бизнесе

Важным фактором является отождествление работников с целями, миссией предпринимательства. Они должны быть соответствующим образом мотивированы для достижения максимальной удовлетворенности гостей. С помощью бесед с целью оценки результативности имеется возможность вывести наружу недостатки, касающиеся индивидуума и отеля в целом, и, в то же самое время, устанавливается активная коммуникация между руководителями и подчиненными. Решения для возникающих проблем должны быть найдены совместными усилиями, таким образом создаётся взаимное понятие и принятие целей, требований и ответственности, улучшается также и атмосфера на рабочем месте.

Оценка гостей

В гостинице гости, или во время их проживания там, или когда покидают гостиницу, на подготовленном заранее бланке, могут выразить свое удовлетворение или недовольство с персоналом, обслуживанием. Со своими комментариями они могут внести свой вклад в развитие отеля. Это тоже один из способов оценки, помогающий специальному методу стимулирования. В гостинице из числа работников, наиболее часто указанных гостями, как превосходно работающих, отбираются „работник квартала” и „работник года”. Напряжённая работа премируется руководством заграничной поездкой. Свои замечания гость может написать также и в книгу жалоб, этим он также помогает руководству гостиницы на пути развития.

Стратегия и процесс оценки результативности работы в одной из венгерских отелей, относящемся к одной из международных сетей отелей

Отель Park Inn Sarvar начал свою деятельность 2006 году, в качестве члена международного "The Rezidor Hotel Group». "Rezidor Hotel Group" представляет собой мультибрендовую организацию, которая стремится удовлетворить потребности всех категорий гостей, будь то первоклассный сервис в отеле класса люкс, или просто одна спокойно проведённая ночь в чистом и приятном отеле. Гостям гарантировано высокое качество обслуживания в любой точке мира. К сегодняшнему дню, "Rezidor Hotel Group" стал одним из наиболее быстро растущих гостиничных компаний в мире, со своими пятью отдельными гостиничными брендами. Каждый из этих брендов тщательно позиционирован и фокусирован на глобальный конкурс:

- Radisson Blu - стильный бренд с четырьмя плюс одной звёздочкой
- Park Inn - молодые и инновативные отели средней категории
- Country Inn - приятное пребывание по разумной цене
- Missoni - новое роскошество, новая генерация отелей класса lifestyle
- Regent – традиционное роскошество в наши дни

Отель „Park Inn” открыл свои ворота для туристов в небольшом городке Шарвар, славившемся своими Лечебной купальней и СПА-центром. 100 процентов акций отеля находятся в венгерской собственности, его эксплуатация осуществляется в рамках договора о менеджменте. Отель, построенный в 2006-м году в стиле *minimal design*, удовлетворяет все запросы, в распоряжении гостей имеются 223 номеров, большинство которых с балконом, имеются также и семейные номера, апартаменты. Отель уникален тем, что в нём одновременно присутствуют сразу три типа гостиниц: городская, бизнес- и СПА-гостиницы.

Персонал отеля составляет 106 человек. Работой персонала управляет директор отеля, вместе с группой руководителей отделов из 10-и человек. Конструкция отеля делится на четыре организационных уровня. На самом верхнем уровне находится директор отеля, под ним менеджеры – руководителей отделов, следующий уровень руководители групп, а на самом нижнем уровне работают сотрудники, работники физического и умственного труда.

Стратегия отеля

Стратегические цели отеля следующие:

- 100% профита
- 100% удовлетворённости гостей
- 100% удовлетворённости сотрудников
- 100% ответственности в бизнесе

При определении профита менеджмент пользуется **Индексом** управления ресурсами (Revenue Generation Index – RGI). Этот индекс складывается из занятости номеров, средней цены и показателя REVPAR (выручки на номер). Также важно проанализировать конкурентную долю отеля в рынке, то есть то, что по сравнению с достигнутыми результатами гостиниц с аналогичными возможностями, какой рейтинг может быть у данного отеля.

При рассмотрении **удовлетворенности гостей** целью является 100 процентная удовлетворенность гостей, в достижении которой можно упираться на фирменную философию отеля. Обещают 100 процентную удовлетворенность гостей, и в интересах достижения этого для каждого работника обеспечивают положительный тренинг гость/обслуживание и тренинг по рассмотрению жалоб Yes I Can! Это программа способствует призыванию работников отеля к освоению отличного поведения работника ресторанного бизнеса, индивидуального подхода к пребыванию гостей в отеле, правильного рассмотрения жалоб гостей.

Организационная философия отеля: модель Yes I Can! (YIC!), состоящая из двух основных элементов. Первый из них (YIC!) выполнение обещания, а второй - YIC! для руководителей. Первый тренинг обязательный для каждого работника отеля, а второй – для менеджмента. Самые важные темы на тренинге для менеджмента: распознавание совершенства, тренинг и развитие, полномочия, постоянное совершенствование, определение требований, тренировка YIC!-поведений и определение руководящих принципов. С тренингами YIC! тесно связана тренировка по возмещению ущерба, целью которой является научить работников тому, что жалоба представляет собой возможность для совершенствования ими своих услуг.

Раз в год отель участвует в программе **удовлетворённости сотрудников**, целью которой является: оценить уровень удовлетворенности работников условиями труда, своим отделением, руководством и отделом по HR (отделом управления человеческими ресурсами). Анонимно сданные анкеты рассматриваются внешней, иностранной фирмой. После этого руководители отделений разрабатывают план совершенствования/улучшение, потому что только довольный сотрудник способен хорошо работать.

В наши дни высоко ценится также и социальная ответственность компаний / фирм / отелей. В рамках программы „Responsible Business Program-RBP” (**Программа ответственного ведения бизнеса**) они во время повседневной работы доказывают своё призвание. Ответственному ведению бизнеса обучают в рамках внутреннего тренинга, каждый работник проходит обучение в течение 30 дней после поступления на работу.

Изложенные выше четыре стратегических фактора тесно связаны между собой.

Процесс оценки результативности работы отеля

Руководители различных уровней отеля ведут друг с другом регулярный, конструктивный и открытый диалог о результативности и возможностях развития / совершенствования. Проводить беседы по оценке результативности работы рекомендуется родительской компанией два раза в год, а в обязательном порядке раз в год. В ходе беседы по оценке результативности работы сотрудники получают от своих руководителей конструктивную обратную связь о своей работе.

В рамках этого работник имеет возможность разделять свои взгляды и мнение о своей работе со своим непосредственным руководителем. Работники получают обратную связь

также и в течение рабочего дня, но оценка результативности работы является более формальным решением, в результате которого оценка каждого работника документируется. Целью оценки результативности работы является следующее:

- дать конструктивную обратную связь работнику о своей результативности
- осветить сильные стороны и те области, которые нуждаются в совершенствовании
- определить запросы по обучению, развитию и тренингам
- назначить цели, однозначные для всех.

Работникам и руководителям в подготовке к оценке, и в ходе оценки помогают следующие вопросы:

- **Рассмотрение результативности.** Что ты думаешь: О своей результативности – с тех пор, как ты работаешь в отеле? Насколько ты доволен сам собой? Чем не доволен? Что нужно было бы тебе исправить? Что нужно было бы тебе совершенствовать? Что думают твои коллеги о твоей работе?
- **О дальнейшей работе.** Что ты думаешь: Чего хотел бы ты достигнуть в будущем в своей работе? По твоему мнению, что самое главное в рамках отделения? Какие цели у твоего отделения?
- **Свое отделение.** Что ты думаешь: Как смотрят другие части отеля на твоё отделение? Каким считают тебя твои коллеги? Чем мог бы ты изменить это к лучшему?
- **Твой руководитель.** Хорошо ли работаете тебе с ним? Как ты мог бы улучшить атмосферу / отношение со своими коллегами на рабочем месте?
- **Мотивация.** Чем ты мотивируешься? Чего хотел бы ты достигнуть на фирме / в своей работе?
- **YES I CAN !** Как ты осуществляешь взгляд / подход YIC! в своей работе? Что значит для тебя YIC!? Как ты мог бы показывать / продвигать дух YIC!?
- **Триединство.** Лично Ты каким образом способствуешь удовлетворённости владельцев, гостей, коллег?
- **О гостиничном деле.** Как ты демонстрируешь, что являешься частью гостиничной фирмы? Как демонстрирует это твоё отделение? Как могло бы твоё отделение / вся наша гостиница поставить гостей ещё в большей степени в центр своего внимания.
- **О беседе для оценки результативности работы.** Рассмотрены ли все важные области? Рассмотрены и документированы ли все важные элементы?

В конечном итоге можно сделать такой вывод, что оценка результативности работы в гостиничном бизнесе оказывает непосредственное влияние на повышение уровня удовлетворённости гостей и качества обслуживания, а также и на повышение уровня удовлетворённости работников. Исходя из всего этого, было целесообразным проводить международные исследования, в рамках которых сопоставлялись бы практики, опыты и методы проведения оценки результативности работы гостиниц различных категорий.

Литература:

- Bakacsi Gyula- Bokor Attila- Császár Csaba- Gelei András- Kováts Klaudia- Takács Sándor (2004): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK, Budapest
- Fister Alexandra- Szretykó György (2013): A munkavállalói elkötelezettség mint a vállalati eredményesség egyik legmeghatározóbb tényezője. In: Humánpolitikai Szemle, május-június
- Fletcher, C.- Williams, R. (1985): Performance Appraisal and Career Development, London, Hutchinson
- Gyökér Irén (2005): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási anyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
- Karoliny Mártonné (2010): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Karoliny Mártonné- Poór József (szerk): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, Complex Kiadó, Budapest
- Kiss Katalin (2005): A kompetencia és a teljesítményértékelés. In: Humánpolitikai Szemle, 1. szám
- Poór József (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest

- Poór József (2010): Munkakör- és kompetencia elemzés In: Karoliny Mártonné- Poór József (szerk): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, Complex Kiadó, Budapest
- Poór József- Bencsik Andrea- Szretykó György- Ternovszky Ferenc (2010): Személyzetfejlesztési rendszer. In: Karoliny Mártonné- Poór József (szerk): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, Complex Kiadó, Budapest
- Takács Sándor (2001): A vezetők és a beosztottak céljai a teljesítményértékelés során – egy hazai felmérés eredményei. In: Vezetéstudomány 11. szám.