

# A VISSZAJELZÉS HATÁSA A TELJESÍTMÉNYRE ÉS AZ INTRINZIK MOTIVÁCIÓRA



HÁRI Péter

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem  
Ergonómia és Pszichológia Tanszék



EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM  
PEDAGOGIKUM KÖZPONT  
TÁMOP 4.2.1./B-09/1/KMR-2010-0003

## ÖSSZEFOGLALÓ

Mind a kutatók, mind a gyakorlati szakemberek egyetértenek abban, hogy ahhoz, hogy egy szervezet megőrizze a versenyképességét a globális piaci versenyben, kompetens és motivált munkaerőre van szükség (O'Reilly és Pfeffer, 2000). Az igazi kihívás – különösen a gazdasági válság után – az, hogy megtaláljuk azokat az eszközöket, amelyek anyagi ráfordítás nélkül ösztönzik a munkatársakat nagyobb teljesítményre, miközben fenntartják a munkával való elégedettséget. Erre szervezeti szinten számos lehetőség adódhat, azonban a vezetők vagy munkatársak részéről a verbális visszajelzések megfelelő alkalmazása nyújthat megoldást. Milyen visszajelzési eszközök bizonyulnak hatékonynak a munkatársak motiválásában? Hogyan alkalmazzuk ezeket az eszközöket? Jelen cikk és a benne bemutatott kutatási eredmények rávilágítanak a verbális visszajelzések természetére, melyek hasznosíthatók a szervezeti teljesítményértékelésben.

*Kulcsszavak:* verbális visszajelzés, teljesítménymotiváció, intrinzik motiváció, szervezeti teljesítményértékelés

## BEVEZETÉS

A visszajelzés kultúrája egy szervezetben minden olyan területen megjelenik, ahol az egyén informális vagy formális módon visszacsatolást kap, igényel vagy használ. A visszajelzés célja a munkatelés teljesítmény és a hatékonyság növelése, amely kapcsolódhat a szervezeti teljesítményértékelési folyamathoz, a képzéshez vagy karrierfejlesztéshez (London és Smither, 2007). Szakemberek szerint, amennyiben a pozitív visszajelzés kultúrája megerősödik a szervezetben, a munkatársakban is megnő az igény a visszajelzésekre, melyeket aktívabban használnak teljesítménynövelés céljából.

### **Verbális visszajelzés a szervezeti teljesítményértékelésben**

A visszajelzés úgy határozható meg, mint egy olyan információ, amit az egyén teljesítménye után mutatunk be, és amely a teljesítmény pontosságára, minőségére és mennyiségére vonatkozik (Tower, 1999). A visszajelzés hatása egy olyan többlépcsős, longitudinális folyamatban nyilvánul meg, amely napokon, heteken vagy hónapokon keresztül eltarthat (London és Smither, 2007).

A szervezeti teljesítményértékelés lehetőséget biztosít a vezetőknek, hogy formális keretek között jelezzenek vissza beosztottjaiknak adott időszakra vonatkozó eredményeikről. A teljesítményértékelés alapját adhatja egy 360 fokos teljesítményértékelési felmérés,<sup>1</sup> vagy a fontosabb kritikus esetekről készített feljegyzések, esetleg a vezető benyomásai a hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciákról. A munkatársak a formális teljesítményértékelés mellett igénylik az informális keretek között történő, folyamatos visszajelzést is. Az évente egy vagy két alkalommal hivatalosan beütemezett formális teljesítményértékelés nem ad lehetőséget a munkatársak motivációjának aktív fenntartására. A gyakori visszajelzés több okból is szükséges: (1) a munkatárs információt szerez arról, hogyan ítéli meg környezete az ő munkáját, amit össze tud vetni a saját teljesítményére vonatkozó képpel. Ezzel elkerülhetővé válik, hogy szakadék támadjon a saját és külső teljesítményre vonatkozó ítéletek között. Továbbá (2) az értékelő ismereteket szerezhethet a munkatárs munkáját befolyásoló környezeti tényezőkről, melyekre közös megoldási javaslatokat dolgozhatnak ki a hatékonyabb munkavégzés érdekében.

### **A pozitív verbális visszajelzés**

A pozitív visszajelzésnek több típusát különíti el a szakirodalom (Kainz, 2007). Ebbe a csoportba tartozik a dicséret, a bátorítás, buzdítás, a pozitív támogatás. A pozitív visszajelzésről a kutatások azt bizonyítják, hogy növelik mind a fizikai, mind a szellemi erőfeszítést igénylő feladatokban nyújtott teljesítményt (Wiener, 1966; Nielsson, 1987; Kisch, 2005; Kainz, 2007). A dicséret növeli az önértékelést (Schunk, 1987), a pozitív önértékelés és a teljesítmény összefüggését pedig Bandura (1983) kísérletében bizonyította: a kísérleti személyek minél elégedettebbek voltak a feladatban nyújtott teljesítményük növekedésével, később annál nagyobb erőfeszítést nyújtottak. Az elégedettség oka az erőfeszítést igénylő feladatban a meghatározott szint teljesítése, illetve annak meghaladása volt. Vagyis minél inkább meghaladták az elvárt szintet a kísérleti személyek, annál nagyobb erőfeszítést nyújtottak a későbbiekben. A dicséret hasonlóképp befolyásolja az önértékelést és az elégedettséget, ami később magasabb teljesítményhez vezet (Schunk, 1987). Más kutatók azonban nem ennyire egyértelműen ítélik meg a pozitív verbális visszajelzés hatását: a pozitív verbális visszajelzés rövid távon diszfunkcionális lehet, mert az egyén a visszajelzést követően a pozitív érzelmi folyamatokra, így az eufóriára koncentrál, nem pedig a feladatra (London és Smither, 2007).

---

<sup>1</sup> 360 fokos teljesítményértékelési felmérés: a munkatárs teljesítményéről az értékeléshez saját magától, a szervezeti hierarchiában a közvetlen beosztottaktól, az azonos szinten lévő kollégáktól és a közvetlen vezetőktől gyűjtenek információkat.

A szervezeti kultúrában igényként léphet fel a magas egyéni teljesítmény elvárása mellett a munkával való elégedettség fenntartása, melyet számos tényező befolyásolhat. A vezetői magatartás vagy a munkafeladat jellege egyaránt hatással lehet a munkával való elégedettségre. Deci, Koestner és Ryan (1999) kutatásaikban arra keresték a választ, külső tényezők milyen mértékben befolyásolják, hogy a személy mennyire élvezi az általa folytatott tevékenységet, mennyire érdeklődik a cselekvés és milyen mértékben érzi magát kompetensnek, értékesnek a cselekvés közben. Az adott tevékenységről kialakított személyes élményt, „tapasztalatot” a kutatók intrinzik motivációnak nevezték el (Deci et al., 1999). Az intrinzik motiváció lényege, hogy a személy azért teljesít adott feladatban, mert a teljesítés önmagában jutalmazó értékű és nem azért, mert a teljesítmény következményeként jutalom érhető el (Whang és Hancock, 1994). Egy tevékenységet jellemző intrinzik motiváció pozitív összefüggést mutat a kitartással és negatív kapcsolatban áll a feladat feladásával, hosszabb távon a kiégéssel (Deci et al., 1999).

Ryan és Deci (2000) a külső és szociális tényezők serkentő vagy gátló hatását az intrinzik motivációra a kompetencia- és az autonómiaszükségleteken keresztül magyarázza. Az intrinzik motivációs kutatások azt mutatták, hogy a pozitív, teljesítményre vonatkozó visszajelzések növelik az intrinzik motivációt, míg a negatív teljesítmény-visszajelzések aláássák azt (Deci et al., 1999). Deci és Ryan eredményei szerint (2000) a különböző teljesítmény-visszajelzések hatását az észlelt kompetencia mediálta: minél hozzáértőbbnek tartották a személyek magukat adott tevékenységhez, annál szívesebben és annál többet foglalkoztak vele anélkül, hogy a tevékenység végzéséhez jutalom fűződött volna. Ezen eredmény alapján a pozitív verbális visszajelzés hatékony eszköznek bizonyulhat a magas teljesítmény és az elégedettség fenntartása céljából. Vajon milyen kutatások szólnak a negatív verbális visszajelzés hatásáról?

### **Negatív verbális visszajelzés**

A negatív visszajelzésre vonatkozóan ellentmondó eredmények és elméletek születtek az elmúlt évtizedekben. A korai megközelítések a kudarc élményére koncentráltak (Hoppe, 1930, idézi Dúll és Varga, 1993). A siker hatására nő az igény szint, a kudarc hatására pedig csökken. Az igény szintet a teljesítménymotiváció mérőszámaként szokták emlegetni, így ez a megközelítés azt sugallja, hogy a kudarc hatására maga a teljesítmény is csökken.

Bandura önértékelés-elméletében (1983) más következtetésekre jut: a negatív visszajelzés, a norma alatti teljesítmény által kiváltott elégedetlenség motivációs ösztönzőként szolgálhat, ami fokozott erőfeszítésre, magasabb teljesítményre készítet. A teljesítménymotiváció azonban nem nő egyenletesen az észlelt eltérés mértékével. A normától negatív irányba jelentősen eltérő teljesítmény csüggedéshez és a célok feladásához vezet. A csekély mértékű eltérés, amely még reményt nyújt a cél elérésére, feltehetőleg olyan produktív elégedetlenséget szül, amely erőfeszítésre ösztönöz, hogy a teljesítmény összhangba kerüljön az értékesnek ítélt normákkal (Kainz, 2007).

### **Konzisztens-inkonzisztens verbális visszajelzés**

Ha már ismerjük azokat a verbális eszközöket, amelyek befolyással vannak a teljesítményre és az intrinzik motivációra, arra kereshetjük a választ, hogyan alkalmazzuk ezeket az eszközöket. A verbális visszajelzések alkalmazását illetően két elméletet figyelembe véve eltérő kö-

vetkeztetésekre juthatunk: ezen elméletek a Paulus-féle (1983), illetve a Wiegfield és Eccles-féle (2000) motivációs elméletek.

Paulus (1983) kognitív-motivációs modellje kiemeli, hogy az interperszonális visszajelzés serkentő hatását két feltétel szabja meg: a saját teljesítmény azonosíthatósága és a valódi értékelés lehetősége. Ez azt jelenti, hogy mások jelenlétében tudatosulnia kell a személyben, hogy a feladatban nyújtott teljesítménye valóban társas következményeket, vagyis dicséretet vagy verbális kritikát vonhat maga után. Vajon Paulus elméletének megfelelően a teljesített eredménytől független pozitív verbális visszajelzés is rendelkezik motiváló hatással? Miként alakul a sorozatos pozitív társas értékelés esetén a teljesítmény? A dicséretnél a társas értékelés miatti aggodás megszűnik?

Wiegfield és Eccles motivációs modellje (2000) a teljesítményelvárás teljesítményre, kitartásra és a feladatválasztásra gyakorolt hatását jelzi előre. A modellben a teljesítményre, erőfeszítésre és kitartásra közvetlenül hatással van az adott teljesítményszint sikeres elérésére vonatkozó elvárás. Ezen elvárást befolyásolhatják a feladatspecifikus képességre vonatkozó hiedelmek. Wiegfield és Eccles elvárás-érték modelljét számos, gyerekekkel és serdülőkkel végzett longitudinális kutatásban vizsgálták. A kutatásokban monitorozták az iskolások sikerelvárását és a teljesítményét egy iskolai éven keresztül. Az eredmények azt mutatják, hogy a teljesítményt pontosabban jelzi előre a sikerbe vetett hit, mint a korábbi teljesítmény. A kutatások ugyanakkor arra is rávilágítanak, hogy a sikerre vonatkozó elvárások és korábbi teljesítmények nem független változók: Wiegfield és Eccles elmélete szerint (2000) a sikerbe vetett hit egyfajta mediátor a korábbi teljesítmény és a jövőbeni teljesítmény között.

## A VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA

### **A kutatás célja**

Hogyan kapcsolódnak a bemutatott motivációs modellek a verbális visszajelzések alkalmazásához és a cikkben közölt kutatáshoz? Abban az esetben, ha Wiegfield és Eccles motivációs elmélete a helytálló a verbális visszajelzések használatát tekintve, akkor a valódi eredményességtől független dicséret hatékonyan növeli a teljesítményt, mivel a pozitív verbális visszajelzés növeli az önértékelést, a sikerbe vetett hitet, ami magasabb teljesítményhez vezet. Azonban, ha Paulus elmélete tűnik megbízhatóbbnak, akkor a valódi eredményességtől független dicséret nem eredményez teljesítménynövekedést, mivel a személyek megtanulják, hogy teljesítményük nem von maga után valódi társas következményeket. A teljesítmény mellett a kutatásban sor kerül a feladatra vonatkozó szubjektív élmény mérésére is, melyet az intrinzik motiváció szintje jelez. Ryan és Deci (2000) elméletének és kutatási eredményeinek megfelelően azt várhatjuk, hogy a pozitív verbális visszajelzéshez az intrinzik motiváció magasabb szintje kapcsolódik, mint más visszajelzési formákhoz. A jelen cikkben bemutatott kutatás kísérleti körülmények között összehasonlítja a visszajelzéstől független pozitív, negatív (továbbiakban inkonzisztens pozitív verbális visszajelzés és inkonzisztens negatív verbális visszajelzés) és az észlelt teljesítménynek megfelelő konzisztens verbális visszajelzés (továbbiakban konzisztens verbális visszajelzés) hatását.

## Módszer

A vizsgálatban 84 egyetemista korú kísérleti személy vett részt. Minden vizsgálati csoportban 14 nő és 14 férfi szerepelt, így a nemek aránya 50-50%. Az átlagéletkor 20,58 év volt. A kutatásban a teljesítmény mérésére egy 'multitasking' feladatot alkalmaztam, melyben a vizsgálati személyeknek adott méretű mezőben egy piros színű négyzetet kellett irányítaniuk az egér segítségével úgy, hogy az közben ne ütközzön 4 darab mozgó, kék színű téglalappal. A kísérleti személyeknek blokkonként három percig kellett teljesíteniük. Hibázás esetén egy meghatározott pontra kattintva a kísérleti személyek kiinduló állapotba tudták hozni a programot és a 3 perc leteltéig folytathatták a feladatot. A kísérletben a betanuláson kívül 6 blokk állt rendelkezésre a teljesítmény mérésére. A feladatból származó adatok a következők voltak:

- 3 perc alatt történt hibázások száma
- a feladatban eltöltött idő: a 3 percből mennyi időt tudott a feladatban tölteni
- a hibázás-feladatkezdés között eltöltött idő: mennyi időre volt szüksége a kísérleti személynek, hogy hibázás után újakezdje a feladatot

A blokkok között a kísérleti személyek egy diagram segítségével visszajelzést kaptak, melyet a kísérletvezető verbális visszajelzése kísért. Az alkalmazott verbális visszajelzések alapján három vizsgálati csoport jött létre:

1. Inkonzisztens pozitív verbális visszajelzés csoport: ezen csoport az egyes blokkok végén megjelenített eredmény-visszajelzéstől függetlenül kapott pozitív verbális visszajelzést a látott eredményére vonatkozóan. A pozitív verbális visszajelzés a következőket tartalmazta:

- „Nagyon jó teljesítmény!”
- „Nagyon jó eredmény!”
- „Ez egy kiváló teljesítmény volt!”

2. Konzisztens verbális visszajelzés csoport: a személyek ebben a csoportban az egyes blokkok végén látott eredményekkel konzisztens verbális visszajelzést kaptak. A verbális visszajelzés, ahogy a másik két csoportban, az eredményre vonatkozott.

- Átlag feletti teljesítmény esetén: „Nagyon jó teljesítmény!”
- Átlagos teljesítmény esetén: „Ez egy átlagos teljesítmény.”
- Átlag alatti teljesítmény esetén: „Nem túl jó teljesítmény.”

3. Az inkonzisztens negatív verbális visszajelzés csoport: ezen csoport az egyes blokkok végén megjelenített eredmény-visszajelzéstől függetlenül kapott negatív verbális visszajelzést. A negatív verbális visszajelzés a következőket tartalmazta:

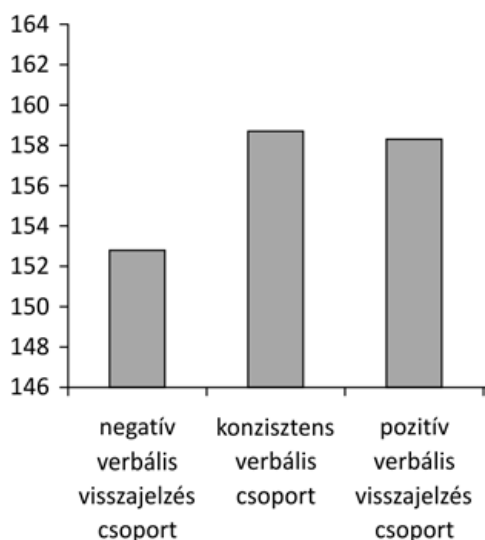
- „Nem túl jó teljesítmény.”
- „Nem jó eredmény.”
- „Ebben a blokkban ez egy nem túl jó eredmény volt.”

Minden blokk elején felmérésre került a személy teljesítményelvárása, vagyis hogy a személy átlagos, átlag alatti vagy átlag feletti eredményt vár-e a továbbiakban magától. Az intrinzik motiváció mértékének mérésére az Intrinzik Motivációs Skálát (Intrinsic Motivation Inventory, továbbiakban IMI, Markland és Hardy, 1997) alkalmaztam, amely az egyén adott feladatra vonatkozó szubjektív tapasztalatait tárja fel laboratóriumi körülmények között. A skála négy alskálát tartalmaz, melyek az érdeklődés/elégedettség (az intrinzik motiváció fő faktora), észlelt kompetencia, észlelt választás, nyomás/kényszer skálák.

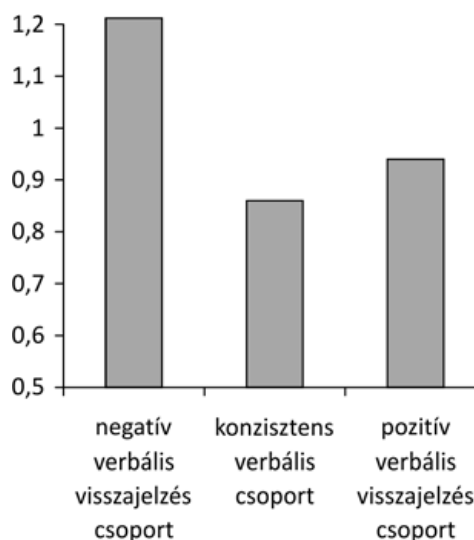
## A KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Az eredmények bemutatását és értelmezését a már ismertetett Eccles és Wiegfield-féle (2000) és a Paulus-féle (1983) modell elemeivel összevetve végzem.

A megjelenített teljesítménnyel *konzisztens verbális visszajelzés* nem eredményezett nagyobb teljesítményt a *pozitív verbális visszajelzéshez* képest. Annak ellenére, hogy a konzisztens verbális visszajelzés csoport két teljesítményre vonatkozó mutatószámában, így a feladatban eltöltött időt és a hibázás-feladatkezdés között eltöltött időt tekintve is a legjobb eredményeket érte el a többi csoporthoz képest, a pozitív verbális visszajelzés csoport eredményeivel összevetve ez a különbség nem szignifikáns (lásd 1. és 2. diagram).



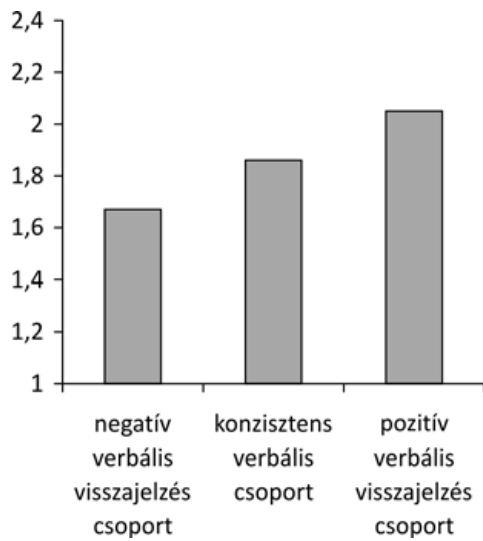
1. diagram. A visszajelzés hatása a feladatban eltöltött időre (mp)



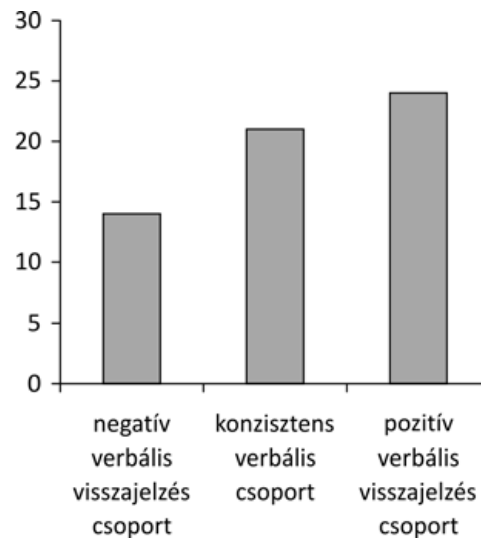
2. diagram. A visszajelzés hatása a hibázás-feladatkezdés között eltelt időre (mp)

Hogyan illeszkednek az eredmények a Paulus-féle (1983) motivációs modellbe? A modell központi premisszája, hogy abban az esetben van kapcsolat a teljesítmény és a teljesítményről alkotott tudás között, ha a személy tudatosítja, hogy a teljesítményének szociális következménye lesz. Vagyis, az eredménytől független pozitív verbális visszajelzés esetén a személy azt tanulja meg, hogy teljesítményének nincs valódi szociális következménye, hiszen a teljesítménytől függetlenül is megjelenik a szociálisan kívánatos visszajelzés. Az érzékelt eredményekkel konzisztens verbális visszajelzésnél azonban a személy azt tudatosítja, hogy a visszajelzés módja függ a teljesítményétől. Az eredmények azonban nem igazolták a Paulus-féle motivációs modellt, mivel a konzisztens verbális visszajelzés csoport nem nyújtott jobb teljesítményt, mint a csak és kizárólag dicséretben részesült csoport.

Az eredmények nem illeszkednek teljes mértékben az Eccles és Wiegfield-féle motivációs modellbe (2000) sem. A pozitív verbális visszajelzés csoport annak ellenére, hogy szignifikánsan magasabb teljesítményt várt el magától (lásd 3. diagram) és a kísérlet végén kompetensebbnek értékelte magát a feladatban (lásd 4. ábra), nem mutatott szignifikánsan magasabb teljesítményt egy teljesítményt jelző mutatóban sem, mint a konzisztens verbális visszajelzés csoport.

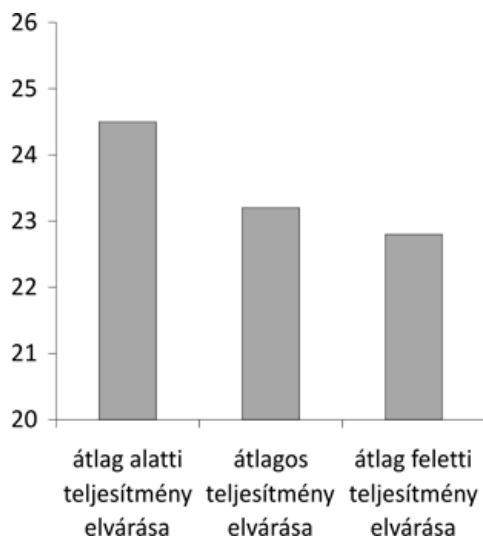


3. diagram. A visszajelzés hatása a teljesítmény-elvárásra

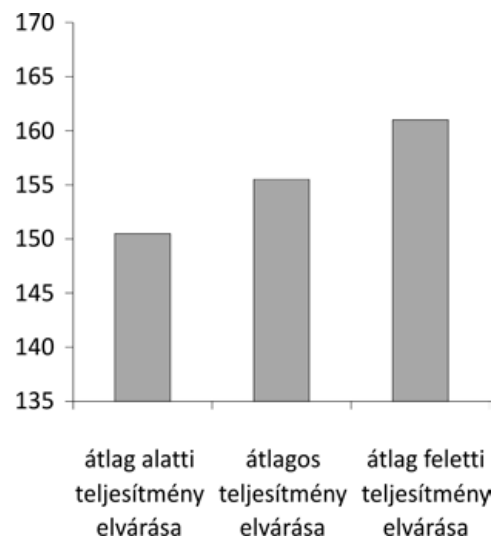


4. diagram. A visszajelzés hatása az észlelt kompetencia mértékére (IMI-pontszám)

Az Eccles–Wiegfield-modellben (2000) szereplő összefüggés igazságtartalmát azonban az eredmények nem cáfolják, mivel a teljesítményelvárás és a teljesítmény között kísérleti csoportoktól függetlenül összefüggés mutatkozott, tehát a teljesítményelvárás és a teljesítmény között van kapcsolat (lásd 5. és 6. diagram). Azonban a pozitív teljesítményelvárás teljesítményt ösztönző hatása mellett egy olyan változó hatására is következtetni lehet, amely ugyanakkora vagy nagyobb teljesítményt eredményez. Ezen változó pedig a teljesítmény-visszajelzés konzisztens vagy inkonzisztens volta lehet. Összességében a teljesítmény-visszajelzés és a teljesítményelvárás interakciója eredményezhette a teljesítmény alakulását (lásd 7. diagram).

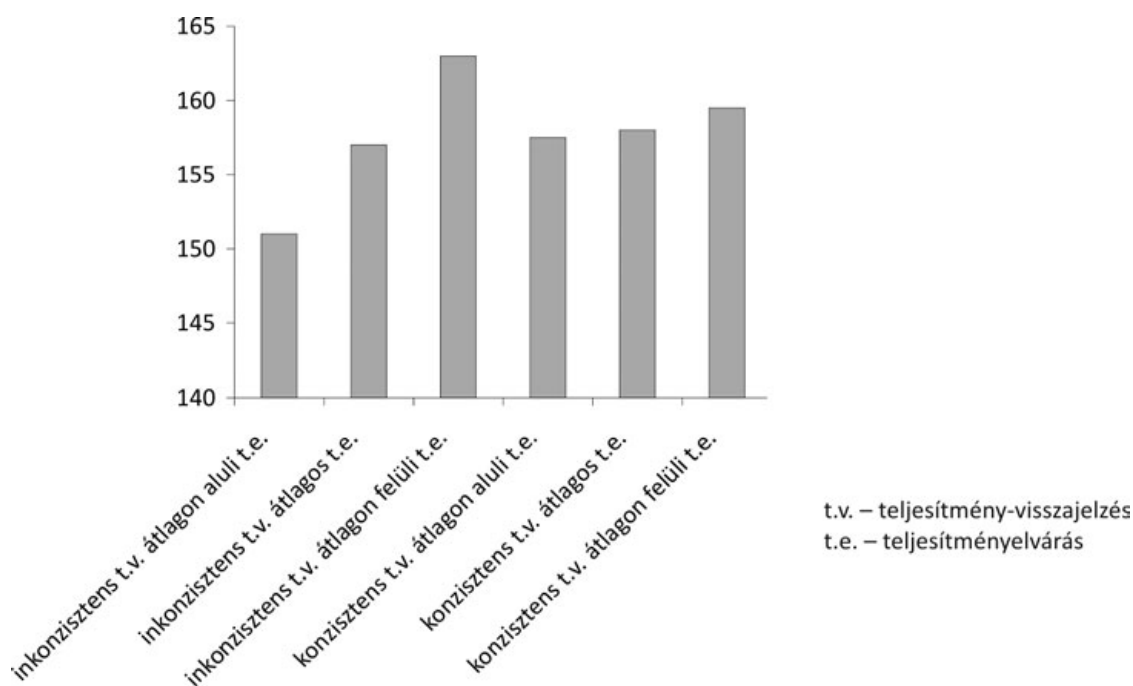


5. diagram. Teljesítményelvárás együtt járása a teljesítménnyel – feladatban eltöltött idő (mp)



6. diagram. Teljesítményelvárás együtt járása a teljesítménnyel – hibázások száma (N)

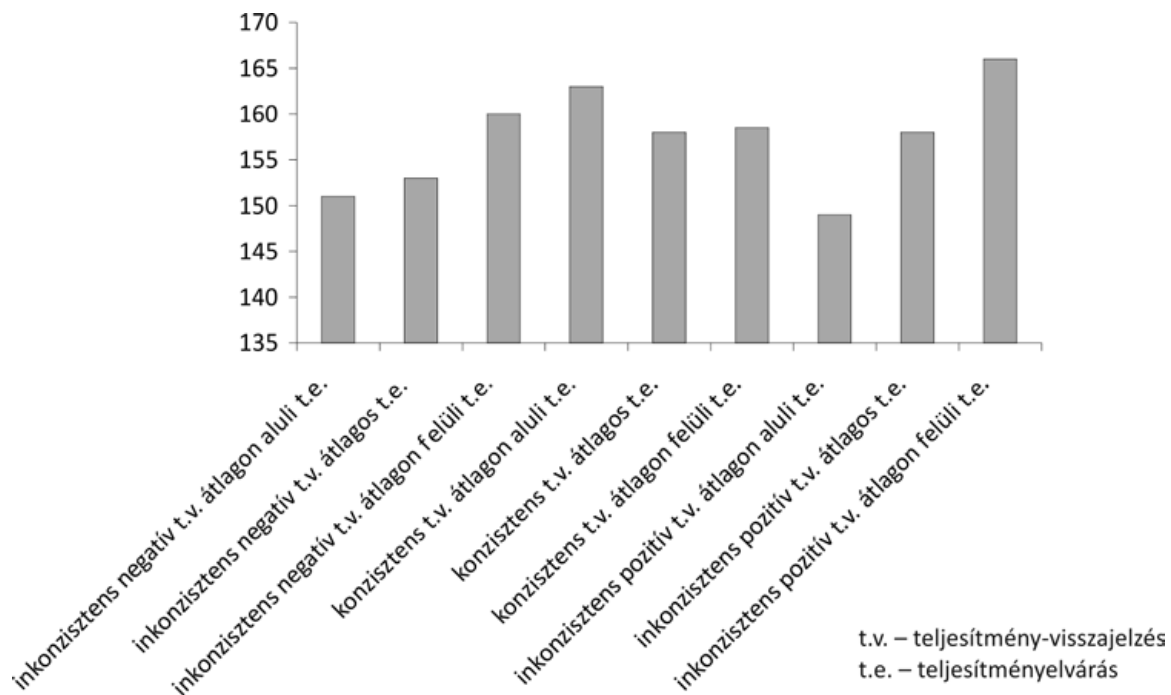
A teljesítményelvárás és a teljesítmény-visszajelzés közötti interakciót elemezve egyértelműen kitűnik, hogy az inkonzisztens teljesítmény-visszajelzéseknél a teljesítményelvárásnak sokkal nagyobb szerepe van a későbbi teljesítmény alakulásában (lásd 7. *diagram*). Ez az eredmény azért fontos, mert a vezetők számára kevésbé kontrollálható a munkatárs teljesítményelvárása, mint a visszajelzés konzisztens-inkonzisztens volta. A későbbi teljesítmény szempontjából, míg a konzisztens teljesítmény-visszajelzésnél mindegy, hogy milyen a munkatárs teljesítményelvárása, addig az inkonzisztens teljesítmény-visszajelzésnél a munkatárs teljesítményelvárása határozza meg inkább az eredményesség későbbi alakulását.



7. *diagram*. Feladatban eltöltött idő (mp). Teljesítményelvárás és teljesítmény-visszajelzés interakciója

Az interakció részletesebb elemzésénél a legjobb teljesítmény az inkonzisztens pozitív verbális visszajelzés esetében mutatkozott akkor, ha a személy átlagnál magasabb eredményt várt magától, azonban ez az eredmény a konzisztens verbális visszajelzés – átlagon aluli teljesítményelvárás és az inkonzisztens negatív verbális visszajelzés – átlagon felüli teljesítményelvárás kondícióktól nem különbözött szignifikánsan (lásd 8. *diagram*). Az eredményekből az látható, hogy a teljesítmény alakulásában meghatározó szerepe van a pozitív elvárásnak. Legrosszabb eredményeket az inkonzisztens negatív teljesítmény-visszajelzés – átlagon aluli teljesítményelvárás, inkonzisztens negatív teljesítmény-visszajelzés – átlagos teljesítményelvárás, illetve az inkonzisztens pozitív teljesítmény-visszajelzés – átlagon aluli teljesítményelvárás kondíciókban mutatták a kísérleti személyek (lásd 8. *diagram*). Látszólag az inkonzisztens pozitív verbális visszajelzés – átlagon aluli teljesítményelvárás feltétel eredményezte a legalacsonyabb teljesítményt, azonban az eredmény elemzésénél figyelembe kell venni, hogy ez a feltétel a lehetséges 168 alkalomból csak kilencszer fordult elő. Ez az arány önmagában is informatív lehet.





8. diagram. Feladatban eltöltött idő (mp). Teljesítményelvárás és teljesítmény-visszajelzés interakciója

Érdekes eredmény, hogy az érzékelt eredmény és a verbális visszajelzés között meghúzódó inkonzisztenciára egyedül az inkonzisztens negatív verbális visszajelzéseknél kérdeztek rá a kísérleti személyek: négy esetben a kísérleti személyek a kísérlet vezetőjétől magyarázatot vártak az inkonzisztencia tisztázására. Az ő eredményeik az inkonzisztencia felvetésétől törlésre kerültek.

Erre azért volt szükség, mert az inkonzisztencia a kísérlet központi változója, aminek feloldása ugyan megőrizte volna a visszajelzés hitelességét, viszont csökkentette volna az inkonzisztencia hatását.

A visszajelzés és az intrinzik motiváció kapcsolatára az előzetes elvárások nem teljesültek: az intrinzik motivációs szinteket jellemző érdeklődés/elégedettség skálán nem volt szignifikáns különbség a csoportok között. Ezen eredmény nem illeszkedik Deci korábbi eredményeihez (Deci és Ryan, 1999), miszerint a pozitív verbális visszajelzés magasabb intrinzik motivációs szintet produkál. Az intrinzik motivációval összefüggő változók közül, az észlelt kompetencia esetében azonban szignifikáns különbség volt a csoportok között. Ezért azt feltételezhetjük, hogy a teljesítmény-visszajelzések a saját kompetencia észlelését befolyásolják. Vajon mi okozhatta, hogy a kutatás eredményei nem mutattak különbséget az intrinzik motivációs skálán? A kísérleti személyek önként vállalkoztak a vizsgálatra, amely 30 percet vett igénybe. Lehetséges, hogy a kognitív disszonancia (észlelt ráfordítás – nyereség) csökkentése érdekében a kísérleti személyek a teszt kitöltésénél úgy értékelték, hogy a feladat elvégzésénél magas érdeklődést és elégedettséget éltek át és ez a hatás elfedte a visszajelzések befolyását.

### **A kutatási eredmények felhasználása a szervezeti teljesítményértékelésben**

A bemutatott kutatás a teljesítmény-visszajelzés gyakorlatában is hasznosítható információkat hordozhat. Hogyan érhetünk el a verbális visszajelzés segítségével magas teljesítményt és elégedettséget?

Az eredmények alapján a visszajelzés módja nincs hatással az elégedettségre. Ez az eredmény bizonyos korlátozásokkal fogadható el, hiszen a bemutatott kísérlet körülményei befolyással lehettek az elégedettségre, ezért nem lehet teljes bizonyossággal a kapcsolat hiányára következtetni. A teljesítmény és a visszajelzés kapcsolatára vonatkozó egyik meghatározó eredmény, hogy az inkonzisztens verbális visszajelzéseket alacsonyabb teljesítmény követi, a konzisztens visszajelzésekhez képest. Habár a pozitív inkonzisztens verbális visszajelzés hatása nem különbözik szignifikánsan a konzisztens verbális visszajelzés hatásától, az előbbi magasabb teljesítményelvárást és magasabb kompetenciaérzést eredményez. Valószínűsíthető, ha a magas teljesítményelváráshoz a későbbiekben nem kapcsolódik nagyobb teljesítmény, a személy negatív inkonzisztenciát él át, ami aztán rosszabb teljesítményt eredményezhet. Ezt a feltevélezt egy későbbi vizsgálatban érdemes lenne tesztelni.

A szervezeti teljesítményértékelés részét képezheti a jövőbeni teljesítménycélok meghatározása, melynek során a vezető és a beosztott közösen meghatározza az elkövetkezendő értékelési időszakban teljesítendő céleredményeket. A gyakorlatban előfordulhat, hogy a vezető a szervezet által központilag előre meghatározott céleredményeket építi bele ebbe a tervbe, a munkatárs bevonása nélkül. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy a célok meghatározásába a múltban már teljesített kihívások szerepelnek. Azt gondolom, hogy a teljesítménycélok felállításánál fontos aktívan bevonni a munkatársat és monitorozni az ő sikerelvárását, mert az hatékonyan jelezheti előre a valódi teljesítményét. Ugyanakkor a verbális teljesítmény-visszajelzések alkalmazásával növelhető a feladatra vonatkozó intrinzik motiváció szintje is, minek következtében csökken annak a lehetősége, hogy a munkatárs kerüli a kihívásokat.

A bemutatott eredmények rávilágítanak az érzékelt eredménnyel inkonzisztens negatív verbális visszajelzés teljesítményt csökkentő hatására az érzékelt eredménnyel inkonzisztens pozitív verbális visszajelzéshez képest. A teljesítmény-visszajelzések gyakorlatában ezen eredmény hasznos lehet azon vezetők számára, akik a negatív teljesítmény-visszajelzések alkalmazása mellett más típusú visszajelzést nem adnak. A formális szervezeti teljesítményértékelésben a kritikus esetek módszerének alkalmazásakor nem célravezető, ha csak a negatív eseményeket jegyzi fel a vezető és ezeket jelzi vissza. A beosztott munkatárs által érzékelt teljesítmény és a vezetői teljesítmény-visszajelzés közötti konzisztencia megőrzéséhez szükséges az összes teljesítményt meghatározó kiugró eset feljegyzése.

Vajon milyen hatása lehet a motivációra a teljesítmény időbeli változásának észlelése? Mit eredményezhet, ha a jelenlegi és a múltban elért eredmények között inkonzisztencia húzódik meg? Jelen kutatásban az ilyen típusú inkonzisztencia hatását azzal törekedtem csökkenteni, hogy a kísérleti személyek a megjelenített teljesítmény-visszajelzésben csak az egyetemistapopuláció összesített átlagához tudták viszonyítani eredményességüket adott blokkon. Azonban a kérdés megválaszolására további kutatásokban érdemes lenne nagyobb hangsúlyt fektetni.

A gyakorlatban az érzékelt eredményekkel konzisztens verbális visszajelzés alkalmazását javaslom a magasabb teljesítmény elérése érdekében. Összefoglalva az eredményeket,

jelen kutatás eredményei kiegészítő információkat nyújtanak Eccles és Wiegfield (2000) motivációs modelljéhez, amelyhez a Paulus-féle kognitív motivációs modell (1983) elemei adtak alapot.

## SUMMARY

### THE IMPACT OF FEEDBACK ON PERFORMANCE AND INTRINSIC MOTIVATION

*After the economic crisis the financial motivators are less available for the employees. Companies around the world are cutting back their financial-incentive programs. Several studies have explained that for employees with satisfactory salaries, some non-financial motivators are more effective than extra cash in enhancing long-term employee engagement and performance. How can the managers use these non-financial motivators? Current experimental research examines the effect of verbal feedbacks on intrinsic motivation, expectation of the success and the task performance. The results of the research can be useful for the managers in order to know, how the non-financial motivators enhance the satisfaction, competency beliefs, performance expectation and performance.*

*Keywords: verbal feedback, achievement motivation, intrinsic motivation, expectancy-value theory, cognitive-motivational model*

## IRODALOM

- BANDURA, A., CERVONE, D. (1983): Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45. 1017–1028.
- DECI, E. L., KOESTNER, R., RYAN, R. M. (1999): A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125. 627–668.
- DÚLL A., VARGA K. (1993): *Általános Pszichológiai Gyakorlatok II.* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- HOPPE, F. (1930): Erfolg und Misserfolg. *Psychologische Forschung*, 8. 31–65. (idézi Dúll és Varga, 1993).
- KAINZ, A. L. (2007): *The Effects of Positive and Negative Verbal Feedback on Performance Testing in High School Athletes.* Dissertation. West Virginia University.
- KISH, C. R., WOODARD, R. J. (2005): The impact of positive motivational techniques by coaches on the achievement levels of men's junior college basketball players. *Journal of Health Physical Education*, 5. 6–15.

- LONDON, M., SMITHER, W. J. (2007): *Feedback orientation, feedback culture and a longitudinal performance management process*.
- MARKLAND, D., HARDY, L. (1997): On the Factorial and Construct Validity of the Intrinsic Motivation Inventory: Conceptual and Operational Concerns. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 68. 20–32.
- NIELSSON, L. G. (1987): Motivated Memory: Dissociation between performance data and subjective reports. *Psychological Research*, 48. 183–188.
- O'REILLY, C. A., PFEFFER, J. (2000): *Men value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business School Press, Boston.
- PAULUS, P. B. (1983): Group influence on individual task performance. In: PAULUS, P. B. (ed.): *Basic group process*. Springer-Verlag, New York.
- RYAN, R. M., DECI, E. L. (2000): Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well Being. *American Psychologist*, 55. 68–78.
- SCHUNK, D. H. (1987): Peer models and children's behavioral change. *Review of Educational Research*, 57. 149–174.
- TOWER, S. L. (1999): *Reactions to negative feedback: the influence of goal orientation, selfefficacy, and public or private feedback delivery on task choice and changes in selfefficacy*. Dissertation. Michigan State University.
- WHANG, P. A., HANCOCK, G. R. (1994): Motivation and mathematics achievement: Comparisons between Asian-American and Non-Asian students. *Contemporary Educational Psychology*, 19. 302–322.
- WIEGFELD, A., ECCLES, J. S. (2000): Expectancy – Value Theory of Achievement Motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25. 68–81.
- WIENER, B. (1966): Motivation and Memory. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80. 1–22.