

KRASZ KATALIN

fókusztema

HOGYAN LEHET IGAZSÁGOS A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS?

A dolgozók ösztönzésének, teljesítményük fenntartásának, fokozásának és fejlesztésének nélkülözhetetlen eszköze a formalizált szervezeti teljesítményértékelési rendszer (továbbiakban TÉR), amelynek sikere nagymértékben azon múlik, hogy az értékeltek mennyire fogadják el annak eredményét. A tanulmány egy hazai vizsgálatról számol be, amelynek célja, hogy feltárja a teljesítményértékelés elfogadását vagy elutasítását meghatározó tényezőket.

A formalizált teljesítményértékelő eszközök bevezetése azon a feltételezésen alapszik, hogy az mind a szervezet, mind az értékelő vezetők, mind az értékeltek számára számtalan előnnyel jár. A releváns, előre tisztázott tényezők mentén haladó, megfelelő gyakorisággal és az értékelésben képzett vezetőkkel zajló teljesítményértékelés lehetőséget biztosít az értékelt fejlesztésre, munkájának elismerésére, ösztönzésére és elégedettségének fokozására. Mindemellett a formalizált teljesítményértékelés eredményeit figyelembevevő döntésekkel nagyobb a valószínűsége a kitűzött szervezeti célok elérésének is. A teljesítményértékelési eszközök azonban a legtöbb esetben nem váltják valóra a teljesítményértékeléshez fűzött reményeket és hiába a jól megtervezett értékelési eszköz, vagy a felkészített vezetők, a gyakorlat mégis azt mutatja, hogy a TÉR-rel szemben számos kritika fogalmazódik meg.

Amerikai vizsgálatok számoltak be arról, hogy a szervezeteknek megközelítőleg *csak a 20%-a tartja eredményesnek* a szervezetükben működő TÉR-t (Barrier, 1998). Valószínűleg egy magyarországi vizsgálat is hasonló eredményekre jutna. Ezért indokolt a szervezeti teljesítményértékelés kudarcáért felelős tényezők teljes körű feltárása és a TÉR eredményességét, sikerét biztosító kritériumok azonosítása, biztosítása.

A teljesítményértékelést övező érzelmek

igen vegyesek, ami annak köszönhető, hogy az értékelés szubjektív és materiális célokat egyaránt veszélyeztet: az esetleges negatív eredmény ronthatja az egyén privát és nyilvános énképét, egyúttal csökkentheti a vállalattól elnyerhető jutalmakat. Ha az értékelés kimenetét, eredményét nézzük, az szinte mindig magában rejtje az igazságtalanság érzetének lehetőségét. Ezért fontos a teljesítményértékelési folyamat, az értékelő beszélgetés igazságosságára fókuszálni, amely a kedvezőtlen eredményeket is képes pozitívabb színben feltüntetni és elfogadtatni az értékeltekkel (Greenberg, 1986; Taylor et al, 1995; Fletcher, 2001; Roberts, 2003).

Az értékelés elfogadásával azért is érdemes foglalkozni, mert a teljesítményértékelő rendszerről, az értékelő eszközről és beszélgetésről kialakított vélemény mind az értékelők, mind az értékeltek szándékait és viselkedését jelentősen meghatározza (Roberts, 1994). Ha az értékelő vezető igazságtalannak tartja a kidolgozott rendszert, az értékelés következményeit, akkor nem fogja komolyan venni az értékelést. Az értékelt pedig az elfogult, megalapozatlan értékelés eredményeként nem változtat munkahelyi magatartásán, viselkedésén, vagy ha változtat is, az inkább negatívnak, mint pozitívnak nevezhető (teljesítmény csökkentése, visszafogása, motiválatlanság, elégedetlenség, késés, hiányzás, konfliktusok a munkatársakkal, a vezetővel stb.).

A cikk alapját képező vizsgálat célja elsősorban a TÉR-rel szembeni attitűdök és a TÉR észlelt igazságosságának feltárásán keresztül azon tényezők azonosítása volt, amelyek a teljesítményértékelés elfogadásának hátterében állhatnak.

A teljesítményértékelési rendszer a szervezet belső és külső környezetének összefüggésrendszerében működik, így a szervezeti kontextus feltárását szükségesnek tartottam a TÉR működési sajátosságainak, észlelt igazságosságának és a TÉR-rel kapcsolatos attitűdöknek a vizsgálatához. Ezért a szervezeti kultúra függvényében értelmeztem a teljesítményértékelés észlelt igazságosságának összefüggéseit.

A vizsgálat módszere

A vizsgált kérdések megválaszolásához a TÉR-rel és a szervezeti kultúrával kapcsolatos dolgozói véleményeket fókuszcsoportos, valamint kérdőíves vizsgálat keretében gyűjtöttem össze. A vizsgált szervezetek teljesítményértékelési rendszerét a HR szakemberekkel készített interjúk során ismerhettem meg.

Vizsgálati eszközök

- A teljesítményértékelés észlelt igazságosságát, a teljesítményértékelési gyakorlat jellemzőit és a TÉR-rel kapcsolatos attitűdöket 107 itemes kérdőívvel vizsgáltam.
- A vezető – beosztott közötti bizalom vizsgálatához Mishra kérdőívét alkalmaztam.
- A vizsgált szervezeti egységek (szub)kultúráját a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) kérdőívvel vizsgáltam, amelynek 9 skálája a következő: bizonytalanságkerülés, hatalmi távolság, elkötelezettség-lojalitás, nemi szerepek differenciáltsága, asszertivitás-agresszivitás, jövőorientáció, teljesítményorientáció, humánorientáció, individualizmus-kollektívizmus. A jelenlegi kultúra értékelése 34 item mentén történik. A kérdőívvel elsősorban a vizsgált szervezeti egységek szubkultúráját kívántam feltárni az egyes kultúra dimenziók jelenlegi értéke mentén.

Minta

Az értékelt munkatársak teljesítményértékeléssel kapcsolatos és a szervezeti kultúráról alkotott véleményének feltárását 10 szervezetben, ezen belül összesen 20 szervezeti egységben végeztem el. A szervezetek kiválasztásában egyetlen kritériumot tartottam szem előtt, nevezetesen azt, hogy mind a közszféra (99 fő), mind a versenyszféra (169 fő) képviselve legyen a mintában. Szervezetenként egy, kettő, vagy három szervezeti egység dolgozóinak válaszait elemeztem. A szervezeti kultúra (GLOBE), valamint a teljesítményértékeléssel kapcsolatos kérdőívet (TÉR-kép) 268 személy töltötte ki. A szervezeti egység szintű elemzésekbe 20 szervezeti egység 241 dolgozójának válaszait tudtam felhasználni.

Eredmények

A jelenlegi tanulmány nem terjed ki a vizsgálat eredményeinek teljes körű bemutatására. Elsősorban a teljesítményértékelési gyakorlat észlelt igazságosságát meghatározó tényezőket, valamint a teljesítményértékelési gyakorlat és a szervezeti szubkultúra közötti összefüggéseket foglalom össze.

A teljesítményértékelési gyakorlat észlelt igazságosságának feltárására irányuló kérdések (73 item) faktoranalízise a kérdések csoportba rendezését szolgálta. Ezek a faktorok a teljesítményértékelési gyakorlat azon jellemzőit foglalják magukban, amelyek az igazságosság észleléséhez járulhatnak hozzá. A faktorok neve és tartalma a táblázatban látható.

1. A TÉR igazságossága

A TÉR igazságosságának megítélésére az értékelés következménye, az értékelési tényezők relevanciája gyakorolja a legjelentősebb hatást. A TÉR látható, rögzített, a szervezet által meghatározott elemei mellett azonban a visszajelzés gyakorisága, magyarázata és az értékelő elfogulatlansága is hatást gyakorol a TÉR igazságosságának megítélésére. Az egész rendszer igazságosságának a megítélésében tehát a vezető értékelő magatartásának is döntő szerepe van. Maga az értékelés

A teljesítményértékelés igazságosságának faktorai

1.	<i>A visszajelzés gyakorisága, az értékelés magyarázata:</i> az értékelő gyakran ad visszajelzést, tényleges (valós) példákkal igazolja a munka értékelését, és konkrét támpontokat ad, hogy mit kell tenni a teljesítmény fejlesztése érdekében.
2.	<i>Az értékelő bánásmódja:</i> udvarias, megadja a beosztottainak az elvárható tiszteletet, nem tesz bántó kijelentéseket, a visszajelzés során nem személyeskedő, tekintettel van a munkavállaló jogaira.
3.	<i>Értékelési kritériumok:</i> a teljesítményértékelés kritériumai egyértelműek, relevánsak, jól megfigyelhetőek, értékelhetőek és az értékelt munkája szempontjából legfontosabb tényezőkre vonatkoznak + az értékelési kritériumokat az értékelési időszak elején meghatározzák, amelyek szükség esetén módosíthatóak az értékelt bevonásával, tájékoztatásával.
4.	<i>A kompetens értékelő:</i> az értékelő vezető alkalmas az értékelt teljesítményének megítélésére - megfelelő tudással rendelkezik, ismeri a dolgozó feladatait, összegyűjti az értékeléshez szükséges információkat, érti és tudja használni a teljesítményértékelő eszközt.
5.	<i>Vélemény-, érzelemkifejezési lehetőség:</i> az értékelő vezető lehetőséget biztosít arra, hogy az értékeléssel kapcsolatos, akár ellentétes véleményt is kifejezze az értékelt.
6.	<i>Fellebbezési lehetőség:</i> a szervezet biztosítja a fellebbezés és az értékelés korrekt felülvizsgálatának lehetőségét, ha az értékelt igazságtalannak tartja az értékelését. Az értékelés eredménye módosítható, ha az inkorrekt.
7.	<i>Az elvárások magyarázata:</i> az értékelő pontosan elmagyarázza az elvárásait, az értékelési kritériumokat.
8.	<i>Az értékelés alapja:</i> az értékelést leginkább meghatározó szempontok a munkavégzés minősége, mennyisége, az erőfeszítés mértéke, azon feladatok értékelése, amelyekért a dolgozó a felelős és nem a dolgozó személyisége, pozíciója, vezetővel való kapcsolata.
9.	<i>Elfogulatlanság:</i> az értékelő elfogulatlan, a személyes szimpátia nem befolyásolja az értékelését.

eredményének méltányossága azonban nem befolyásolta a rendszer megítélését.

Az eredmények alapján tehát szervezeti szinten nagyon fontos, hogy releváns értékelési kritériumokat határozzanak meg és az értékelés eredménye igazságos következményekkel járjon, az értékelő vezető pedig megalapozott, konkrét példákat felsorakoztató, alapos, gyakori és elfogulatlan értékelést adjon. Ezek együttesen biztosítják a TÉR igazságosságát.

2. Az értékelő igazságossága

Az értékelő igazságosságának meghatározásában a kompetens, hiteles értékelő bír a leg-

jelentősebb súllyal. Ahhoz, hogy az értékelő igazságosnak észleljék, szükséges, hogy a szakmai hozzáértését elfogadják, elismerjék, mivel ez az, ami az értékelői hitelességet megalapozza a visszajelzés gyakorisága mellett. Bármilyen alapos, részletes és gyakori lehet az értékelés, ha az értékelőt nem tartják kompetensnek teljesítményük megítélésére, akkor az értékeltek alaphoz elutasítóak, mivel az értékelés hitelességének az alappillére hiányzik.

Az elfogulatlanság, valamint a visszajelzés gyakorisága, magyarázata, az értékelő teljesítményértékelési gyakorlatának észlelt igazságosságában is jelentős szerepet tölt be.

3. A véleménykifejezés és a fellebbezés lehetőségének a súlya

A vélemény-, érzelmkifejezési és fellebbezési lehetőség – az amerikai eredményektől eltérően – vizsgálatom alapján a hazai szervezeteknél nem játszik szerepet a TÉR igazságosságának magyarázatában. Az interjúk és a fókuszcsoporthoz vizsgálat eredményei alapján a vélemény-, érzelmkifejezés és fellebbezés gyakorlata leginkább a negatív következményektől való félelem, valamint a kontroll gyakorlásának a hiánya („nem érdekes elmondani a véleményem, úgysem történik semmi” vagy „inkább nem mondok semmit, mert csak bajom lehet belőle”) miatt nem valósul meg. Az amerikai vizsgálatok (Roberts, 1994; Greenberg, 1986; Folger et al 1992) alapján a vélemény kifejezés lehetőségének jelentős szerepe van az észlelt igazságosságban, ami a magyar mintában nem nyert bizonyítást, valószínűleg tehát kulturális különbségek vannak az igazságosságot magyarázó tényezőkben. A hazai vizsgálat alapján a vélemény-, érzelmkifejezés lehetősége a vezető/értékelő észlelt igazságosságára („Az értékelő/vezetőm igazságos”) és az értékelési eredmény alapján a dolgozók viselkedésváltoztatási szándékára gyakorol hatást.

4. A TÉR működési hatásának észlelése

A TÉR hatásai nagyon sokfélék lehetnek, mint például az egyéni, szervezeti teljesítmény növekedése, a motiváció, elégedettség fokozása, vagy épp csökkenése, a munkatársi kapcsolatok, a vezető-beosztott közötti kapcsolat javulása, vagy romlása. Kérdőíves felméréssel az értékeltek által észlelt hatások feltárása lehetséges. A teljesítményértékelés célja szempontjából talán az a legfontosabb, hogy az értékelt az értékelés eredményei alapján változtat-e a munkahelyi magatartásán, teljesítményén.

A viselkedésváltoztatási szándék magyarázásában a TÉR faktorok közül az értékelési tényezők relevanciája, a vélemény-, érzelmkifejezés lehetősége, valamint az elfogulatlanság hatása a legjelentősebb. Valószínűleg akkor fontolja meg az értékelt az értékelését, és változtat a munkahelyi teljesítményén, ha

- az értékelés releváns teljesítményértékelési kritériumokon alapul, mivel ekkor tudja pontosan, hogy min is kell változtatnia,
- elfogulatlannak érzi az értékelőt,
- lehetősége adódott az értékeléssel kapcsolatos véleménye, álláspontja kifejtésére, a teljesítményét befolyásoló külső körülmények bemutatására, ami hozzájárulhat az objektívebb értékeléshez és az értékelés elfogadásához.

5. Az értékelés eredményének méltányossága

Az értékelés eredményének méltányosságát – tehát azt, hogy valaki kiváló, átlagos/elvárt, vagy esetleg átlagon aluli értékelést kap – az értékelés eredményét meghatározó elvek határozzák meg leginkább. Ha az értékelték úgy érzik, hogy az értékelés eredményét nem a munkavégzés minősége, mennyisége, erőfeszítéseik mértéke, vagy nem azon feladatok értékelése határozza meg, amelyekért felelősek, hanem inkább az értékelt személyisége, vezetővel való kapcsolata, akkor sokkal méltánytalanabbnak érzik az értékelés eredményét. Az értékelő érzékenysége, udvariassága, tiszteletteljes bánásmódja, kommunikációs stílusa képes az értékelés eredményének észlelt igazságosságát módosítani, és akár pozitívan befolyásolni.

A dolgozók akkor tartják méltányosnak az értékelés eredményét, ha az értékelő leginkább a munkavégzés minőségét, majd pedig azokat a feladatokat értékeli, amelyekért az értékelt felelős. Maga a munkavégzés mennyisége, vagy az erőfeszítés mértéke nem gyakorol szignifikáns hatást az értékelés eredményének méltányosságára, azonban az értékelés eredményével való elégedettségre igen, főleg ha a dolgozó erőfeszítéseit is figyelembe veszi az értékelő.

6. Az értékelés következményének észlelt igazságossága

A teljesítményértékelési rendszer kialakításának egyik kérdéses pontja, hogy az értékelés eredménye mire legyen hatással. A fizetés, a jutalom meghatározására, a képzésre, az elbocsátásra, vagy az előléptetésre, a karrier-

tervezésre. A fókuszcsoporthoz vizsgálatok során megfogalmazódó ellentmondásos vélemények részben megegyeztek a szakirodalomban sokat taglalt kérdéssel, mégpedig az „adminisztratív” és a „fejlesztő” célok öszegegyeztetettségének nehézségeivel.

A vizsgálat eredményei alapján elsősorban a fejlesztés, majd a jutalom/prémium gyakorol jelentős hatást az értékelés következményének észlelt igazságosságára, a fizetéssel való összekapcsolás azonban nem.

Azért nagyon fontos az értékelés következményének igazságosságával foglalkozni, mert eredményeim alapján a TÉR észlelt igazságosságára az értékelés következménye jelentős hatást gyakorol. Ha nincs anyagi vonzata az értékelésnek, akkor a dolgozók értelmetlennek tartják az értékelést, bár ebben a kérdésben szervezeti kultúra függvényében eltérőek a vélemények. A versenyszféra szervezeti egységeiben dolgozók sokkal inkább úgy gondolják, hogy a teljesítményértékelés, a visszajelzés a fizetéssel, jutalommal való összekapcsolás hiányában is motiváló hatású lenne, így a kizárólag fejlesztésorientált értékelés elfogadottsága nagyobb, mint a közsférában. A szervezeti kultúra függvényében kapott eredmények alapján azonban azokban a szervezeti egységekben tartották legigazságosabbnak a dolgozók az értékelés következményeit, ahol az értékelés számottevő hatással volt a jutalom, a negyedéves prémium meghatározására (volt tétje az értékelésnek), és ahol az értékelő jelentős figyelmet fordított beosztottjai folyamatos fejlesztésére.

A dolgozók képzése, fejlesztése a teljesítményértékelés eredménye alapján mind a pozitív dolgozói attitűdök, mind a szervezet eredményessége szempontjából központi jelentőséggel bír. A vizsgált szervezetek többségében azonban nincs egyértelmű, vagy egyáltalán semmilyen kapcsolat sincs a teljesítményértékelés és a képzés, fejlesztés között. A vizsgálati minta három amerikai tulajdonú multinacionális vállalatánál az ösztönzés mellett nagy hangsúlyt helyeznek a fejlesztésre. Egyrészt a nem megfelelő teljesítményt nyújtókat igyekeznek felzárkóztatni a vezető által tartott coachinggal. Másrészt

a kimagasló teljesítményű dolgozók fejlesztésével is foglalkoznak, a karriertervezésben megjelölt célok elérése érdekében.

7. A vezető-beosztott közötti bizalom szerepe

Vizsgálatunk eredményei megegyeznek Brockner és mts-i (1997), illetve Gabris és Ihrke (2000) megállapításaival, azaz a vezető-beosztott közötti bizalom központi szerepet játszik az igazságossági ítéletek kialakításában. A bizalom a teljesítményértékelés igazságosságát leginkább meghatározó tényezők között található. A magas bizalommal jellemezhető kapcsolatban az egyén elnézőbb a kisebb hibákkal, igazságtalanságokkal szemben.

Az igazságossági döntés meghozatalában, főleg az információhiányból eredő bizonytalanság esetén játszhat jelentős szerepet a bizalom, így ha magas a bizalom szintje, akkor ez a véleményünket pozitív, még ha alacsony, akkor pedig negatív irányba befolyásolja. A bizalom megteremtésével és fenntartásával tehát növelhetjük a TÉR tényezőinek észlelt igazságosságát is.

8. A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat megítélése közötti összefüggések

A szervezeti kultúra vizsgálatának eredményei alapján a közsféra–versenyszféra szervezeti egységei élesen elkülönültek egymástól, és a kultúrák közötti eltérés a teljesítményértékelési gyakorlatban is szignifikáns különbségeket eredményezett.

A teljesítményértékelést minden szempontból igazságtalanabbnak észlelik a közsféra dolgozói. A teljesítményértékelési gyakorlat jellemzői közül legnegatívabban a vélemény-, érzelemkifejezés lehetőségéről, az elfogulatlanságról valamint a visszajelzés gyakoriságáról, pontosságáról vélekedtek. Az értékelés eredményét, az értékelés következményeit, valamint az értékelőt és a szervezetet is igazságtalanabbnak észlelik. A teljesítményértékelés hatásairól is sokkal negatívabban vélekednek a közsférában, feleslegesnek, időpocsékolásnak tartják, mivel nem érzik, hogy bármilyen számukra kedvező, ösztönző következménye

lenne az értékelésnek. Ezért nem áll szándékban változtatni a viselkedésükön, teljesítményükön sem. A vezető-beosztott közötti bizalom pedig sokkal nagyobb szerepet tölt be az igazságossági ítéletekben a közsférában, mint a versenyszférában. Ezt az összefüggést az eredmények alapján a szervezeti kultúra dimenziók közül leginkább a hatalmi távolság magyarázza, tehát a nagy hatalmi távolsággal jellemezhető szervezeti kultúrában a bizalom döntő súllyal bír.

A teljesítményértékelési gyakorlat jellemzőit és azok megítélését a szervezeti kultúra dimenziók közül a következők befolyásolják:

- az elkötelezettség, lojalitás szintje
- a teljesítményorientáció
- a humánorientáció
- az időorientáció
- a hatalmi távolság.

A szervezet, illetve a saját csoport iránti *elkötelezettség*, *lojalitás* szinte mindent felülírva képes a dolgozók véleményét befolyásolni, így a teljesítményértékeléssel kapcsolatos igazságossági ítéletekben is központi szerepet játszik, csakúgy mint a vezető-beosztott közötti bizalom. A lojalitás mellett értelemszerűen a *teljesítményorientáció* szintje az, ami a teljesítményértékelési gyakorlatra és annak észlelt igazságosságára hatással van. A magas teljesítményorientáció az alapja annak, hogy a teljesítményértékelés jelentőségét elismerjék és ezáltal nagy hangsúlyt helyezzenek az értékelők a folyamatos, alapos, konkrétumokkal alátámasztott visszajelzésre, értékelésre. A magas *humánorientáció* a megfelelő vezetői bánásmóddal, a hosszú távú *időorientáció* a torzításokat nélkülöző, elfogulatlan, objektív visszajelzéssel, míg a kis *hatalmi távolság* a vélemény-, érzelmkifejezés lehetőségével áll szoros összefüggésben.

A szervezetre jellemző hatalmi távolság, a vezető-beosztott közötti bizalom mértéke jelentősen befolyásolja, mennyire tud nyílt és őszinte lenni mindkét fél a teljesítményértékelés során. A nyílt és őszinte kommunikáció a rendszer elfogadottságát és az értékelés következtében megnyilvánuló hatásokat pozitívan befolyásolja, míg az őszinteség és nyíltság hiánya éppen ellen-

kező hatást ér el. Ha nem őszinte a kapcsolat a vezető és beosztott között, valamint ha a vezető vezetési stílusa, magatartása nem bátorítja az egyéni vélemények kifejezését, akkor hiába lenne lehetőség az értékeltek bevonására a célok kitűzésében, valamint a teljesítményértékelés eredményeinek véglegesítésében, az értékelt nem fogja nyíltan elmondani, milyen egyéb körülmények befolyásolták a teljesítményét, mit gondol a saját teljesítményéről, a vezetője által adott értékelésről. Ezek a körülmények a vezetők beosztottak általi értékelését (ami a 360 fokok értékelés része) is halálra ítéli, mivel a munkatársak nem hajlandók vezetőjükre vonatkozó visszajelzésüket őszintén megfogalmazni.

A szervezetre jellemző kultúra tekintetében az is meghatározó, milyen mértékben teljesítménymotivált a szervezet, vagyis – a teljesítményértékelési rendszertől függetlenül is – mennyire bátorítja, jutalmazza a teljesítménynövekedést és a kiváló teljesítményt, mennyire domináns a kiválóságra, az előre tervezésre, a célkitűzésre és a rendszeres visszacsatolásra épülő motiváció (Davis, 1998). Azokban a szervezetekben, ahol a jutalmazás alapja például a vezetővel való jó kapcsolat, a szervezetenél eltöltött idő vagy a végzettség, ott nagyon nehéz elfogadtatni a teljesítményalapú jutalmazást, vagy a fizetésbeli differenciálást, hacsak nem belső igények hívták életre az új rendszert.

A *jövőorientáció* annak mértéke, hogy egy kultúra mennyire bátorítja, jutalmazza a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, szemben a spontaneitással, a múlt felé forduló megőrző gondolkodásmóddal. Az időorientáció tekintetében a fejlesztő célzatú teljesítményértékelésnek leginkább a hosszú távú időorientációval jellemezhető szervezetek kedveznek (Takács, 2002). Ezekre a kultúrákra az jellemző, hogy az értékelő a fejlesztésre fókuszálva, az egyén teljesítményét nem kizárólag egy meghatározott időintervallumban nyújtott teljesítmény, hanem az egyénben rejlő lehetőségek alapján értékeli, nagy hangsúlyt helyezve a tényleges fejlődési szükségletek azonosítására. A vizsgálat eredményei alapján azokban a szervezeti egység-

gekben, ahol a hosszú távú időorientáció a jellemző, sokkal valószínűbb az elfogulatlan értékelés, ami azzal magyarázható, hogy a teljesítmény hosszú távon történő biztosítása, fenntartása miatt a vezetőknek nem érdeke az értékelések torzítása.

Ajánlás

Mit is érdemes tehát a TÉR sikeres működése érdekében szem előtt tartani?

- az értékelési rendszer és a szervezet jellemzői közötti összhangot;
- a munka típusához és a szervezet céljaihoz leginkább illeszkedő, releváns értékelési tényezőket tartalmazó értékelő eszköz kiválasztását;
- a TÉR céljainak, következményeinek és a szervezet, illetve a dolgozók céljainak, elvárásainak illeszkedését;
- az értékelők és az értékeltek megfelelő mértékű bevonását a teljesítményértékelő eszköz és a rendszer egyes elemeinek kialakításába;
- a TÉR bevezetésekor a résztvevők teljes körű, és pontos informálását a TÉR céljairól, következményeiről, az értékelő eszközről;
- az értékelők felkészítését, az értékelő beszélgetések eredményes lebonyolítását – az egységesen értelmezett értékelő eszköz használata érdekében;
- az értékelt munkatársak felkészítését az asszertív magatartás megvalósítására az értékelő beszélgetés során;
- az értékelt munkakörét és munkáját ismerő értékelő kiválasztását;
- az értékelő beszélgetések megfelelő gyakorisággal történő lebonyolítását, a teljesítmény nyomkövetését;
- az értékelés eredményeinek összekötését az anyagi juttatásokkal, a fejlesztéssel összhangban a szervezeti kultúra jellemzőivel;
- az elvárások felülvizsgálatát és a jövőre vonatkozó konkrét célok meghatározását;
- az alkalmazott teljesítményének teljes körű, pontos dokumentálását, értékelését;
- az értékelés eredményével kapcsolatos vélemény elmondásának lehetőségét és esélyt a végeredmény befolyásolására;
- fellebbezési lehetőséget és korrekt felülvizsgálatot méltánytalan értékelés esetén;
- a teljesítményértékelési rendszer felülvizsgálatát.

Irodalomjegyzék:

- Barrier, M. (1998): Reviewing the annual review. *Nation's Business*, 86, 9, 32.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J., Tyler, T. & Martin, C. (1997) When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 3, 558-583.
- Davis, D. D. (1998): International performance measurement and management In Smither, W., J.: *Performance appraisal. State of the art in practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 95-131.
- Fletcher, C. (2001): Performance appraisal and management: The developing research agenda. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Folger, R., Konovsky, M. A., Cropanzano, R. (1992): A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. in Staw, B. M. and Cummings, L.L. (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, 14, 129-177. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gabris, G. T. and Ihrke, D.M. (2000): Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal And Merit Pay Systems. *Review Of Public Personnel Administration*, Winter 2000, 41-53.
- Greenberg, J. (1986): Determinants of Perceived Fairness In Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Roberts, G. E. (1994): Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspectives From Municipal Government Personnel Administrators. *Public Personnel Management*, 23., 525-549.
- Roberts, G. E. (2003) 'Employee performance appraisal system participation: A technique that work. *Public Personnel Management*, 32 (1), 89-96.
- Takács, S. (2002): A szervezeti kultúra és a teljesítményértékelési gyakorlat kapcsolata, *Vezetéstudomány*, 11., 12.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., Carrol, S. (1995): Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-Experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495 - 523.