

Personalevurdering i teori og praksis.

Af *M. Groth Clausen, Ib Hjarlitz, Fl. Klöcker-Larsen, Ole Müller, Ejv. Oxe, H. Suhr-Jessen og B. Juul Sørensen.*

Personalevurdering i teori og praksis er i disse år genstand for megen interesse i udlandet og her. Med dette som baggrund ned-sattes i slutningen af 1963 under Foreningen af Danske Civiløko-nomers auspici og i samarbejde med Institut for Organisation og Arbejdssociologi en arbejdsgruppe med henblik på en teoretisk og praktisk gennemgang af personalevurderingens hjælpemidler.

Arbejdsgruppen, hvis rapport hermed publiceres, består af: personalechef, civiløkonom M. Groth Clausen; personalechef, cand. jur. Ib Hjarlitz; forstander, civiløkonom Fl. Klöcker-Larsen (for-mand); personalechef Ole Müller; kontorchef, civiløkonom Ejv. Oxe; personalechef, cand. psych. H. Suhr-Jessen; personalechef, civilingeniør B. Juul Sørensen.

A. BEHOVET FOR PERSONALEVURDERING

1. Virksomhedens og medarbejdernes behov for personalevurdering.

Enhver leder vurderer konstant sine medarbejdere. Det er han nødt til, fordi størstedelen af de beslutninger, han skal træffe vedrørende medarbejderne, er baseret på en forudgående vurdering af den enkelte medarbejder.

Virksomheden har altså et løbende behov for at vurdere medarbejderne og deres arbejdsindsats. Som eksempler på områder, hvor dette behov manifesterer sig, kan nævnes:

- Vurdering, når en medarbejder er ansat, som kontrol af ansættelseseffektiviteten.
- Vurdering ved prøvetidens udløb.
- Vurdering forud for gagereguleringer.
- Vurdering for udpegning af lederemner.
- Vurdering til fastlæggelse af træningsbehov.
- Vurdering for at finde frem til, hvem der er uegnede.
- Vurdering forud for forfremmelser, forflytninger m. v.

Også medarbejderne kan være interesserede i en løbende vurdering – eller rettere: i at få at vide, hvordan de klarer sig. Forudsætningen herfor må være, at vurderingen er saglig og fair, og at vurderings resultatet meddeles den enkelte medarbejder på en sympatisk og værdig måde.

Betydningen af en løbende kontakt af denne art må ikke undervurderes. Undlader lederen denne kontakt, bliver resultatet som oftest, at der opstår misforståelser og ikke sjældent skepsis og mistillid i samarbejdsforholdet.

Nogle er af den opfattelse, at enhver medarbejder har krav på at få at vide, hvordan han står – hvad man er tilfreds med, og hvad man er utilfreds med – og også krav

Personalevurdering i teori og praksis.

Af *M. Groth Clausen, Ib Hjarlitz, Fl. Klöcker-Larsen, Ole Müller, Ejv. Oxe, H. Suhr-Jessen og B. Juul Sørensen.*

Personalevurdering i teori og praksis er i disse år genstand for megen interesse i udlandet og her. Med dette som baggrund ned-sattes i slutningen af 1963 under Foreningen af Danske Civiløko-nomers auspici og i samarbejde med Institut for Organisation og Arbejdssociologi en arbejdsgruppe med henblik på en teoretisk og praktisk gennemgang af personalevurderingens hjælpemidler.

Arbejdsgruppen, hvis rapport hermed publiceres, består af: personalechef, civiløkonom M. Groth Clausen; personalechef, cand. jur. Ib Hjarlitz; forstander, civiløkonom Fl. Klöcker-Larsen (for-mand); personalechef Ole Müller; kontorchef, civiløkonom Ejv. Oxe; personalechef, cand. psych. H. Suhr-Jessen; personalechef, civilingeniør B. Juul Sørensen.

A. BEHOVET FOR PERSONALEVURDERING

1. Virksomhedens og medarbejdernes behov for personalevurdering.

Enhver leder vurderer konstant sine medarbejdere. Det er han nødt til, fordi størstedelen af de beslutninger, han skal træffe vedrørende medarbejderne, er baseret på en forudgående vurdering af den enkelte medarbejder.

Virksomheden har altså et løbende behov for at vurdere medarbejderne og deres arbejdsindsats. Som eksempler på områder, hvor dette behov manifesterer sig, kan nævnes:

- Vurdering, når en medarbejder er ansat, som kontrol af ansættelseseffektiviteten.
- Vurdering ved prøvetidens udløb.
- Vurdering forud for gagereguleringer.
- Vurdering for udpegning af lederemner.
- Vurdering til fastlæggelse af træningsbehov.
- Vurdering for at finde frem til, hvem der er uegnede.
- Vurdering forud for forfremmelser, forflytninger m. v.

Også medarbejderne kan være interesserede i en løbende vurdering – eller rettere: i at få at vide, hvordan de klarer sig. Forudsætningen herfor må være, at vurderingen er saglig og fair, og at vurderings resultatet meddeles den enkelte medarbejder på en sympatisk og værdig måde.

Betydningen af en løbende kontakt af denne art må ikke undervurderes. Undlader lederen denne kontakt, bliver resultatet som oftest, at der opstår misforståelser og ikke sjældent skepsis og mistillid i samarbejdsforholdet.

Nogle er af den opfattelse, at enhver medarbejder har krav på at få at vide, hvordan han står – hvad man er tilfreds med, og hvad man er utilfreds med – og også krav

på at få at vide, hvilke muligheder han har i firmaet. De fleste mennesker har visse planer for fremtiden og ønsker at vide, om disse planer kan realiseres i virksomheden, eller om vedkommende må søge andetsteds hen.

Man kan fastslå, at virksomhed og medarbejder har en gensidig interesse i en saglig vurdering. Hvordan skal man nu nå frem til den?

2. Uformel og formel vurdering.

Først må man fastslå, at vurderingen påhviler *lederne* i virksomheden, og den kan enten foregå ganske uformelt, eller den kan være lagt i formelle rammer gennem et personalevurderingssystem. Først er par ord om den uformelle vurdering.

Der er mennesker, der har lyst og evne til at interessere sig for andre mennesker og deres adfærd og gøre sig betragtninger med hensyn til deres stærke og svage sider, og som også kan tage en sympatisk samtale med deres medarbejdere herom.

Evne til at anstille realitetsnære betragtninger om medarbejdernes personlighed og formåen er ikke lige udviklet hos alle ledere. Man kan vel også sige, at den uformelle vurdering, således som den praktiseres i dag rundt om i mange virksomheder, ikke altid er lige effektiv. Man overser ofte de almindeligt forekommende fejl og mangler ved vurdering, som f. eks.:

Irrationelle faktorer, der medvirker til at gøre vurderingen af mennesker mindre pålidelig – nævnt i flæng: almindelig forjagethed, humørsvingninger, private konflikter, politisk indstilling, personlige sympatier og antipatier og mange andre. Vurderingerne foretages ofte på et for *spinkelt grundlag*, og der drages ofte forhastede slutninger på basis af altfor få kendsgerninger.

Den såkaldte *halo-virkning* gør sig gældende, hvorved menes, at man f. eks. lader sig blænde af en enkelt fremragende egenskab hos medarbejderen og derfor vurderer ham højt også på andre områder (f. eks. fremragende intelligent = også fremragende til at lede andre).

Mange andre eksempler kunne nævnes på faktorer, som medfører fejlagtig vurdering.

I den mindre virksomhed foretager chefen vurderingen af personalet helt uformelt sideløbende med det daglige arbejde, og for så vidt han iøvrigt er dygtig til at vurdere andre mennesker, frembyder selve vurderingsproceduren ingen særlige problemer.

Noget anderledes forholder det sig i en større virksomhed. Her er situationen den, at de personer, som skal træffe beslutninger, der forudsætter personalevurdering, ikke i alle tilfælde selv har haft lejlighed til i det daglige at følge og iagttage de mennesker, hvis egenskaber og arbejdsindsats må bedømmes og bedømmes rigtigt, for at beslutningen skal blive så god som mulig.

I erkendelse af dette synspunkt er der i mange større virksomheder i de sidste årtier blevet indført formelle personalevurderingssystemer, der imidlertid ikke altid har virket efter hensigten. Det viser sig nemlig, at der er en lang række vanskeligheder, som må overvindes, for at et sådant system kan virke, og de færreste steder har man været opmærksom herpå.

Nærværende artikel har til formål at belyse nogle væsentlige sider af personalevurderingssystemernes problematik og orientere læserne om den diskussion, som for tiden pågår om dette emne.

Artiklen tilsigter altså ikke at gøre rede for, hvordan man bedømmer andre mennesker i almindelighed, men beskæftiger sig hovedsageligt med problemet om, hvordan

man i en større virksomhed, hvor den beslutningstagende ikke umiddelbart kan bedømme de medarbejdere, om hvem der skal træffes beslutninger, kan løse problemet om at kommunikere underchefernes beslutninger til den beslutningstagende instans..

Een side af problemkomplekset har imidlertid relevans for enhver virksomhed uanset størrelse, nemlig den, der beskæftiger sig med, hvorledes en medarbejder reagerer på en foresats vurdering, når han får den forelagt. Herom nærmere i afsnit D.

B. FUNDAMENTALE PROBLEMER

Før præsentation af forskellige slags systemer må det være relevant at analysere de principielle problemer, der dukker op ved vurdering af et sådant system. Først når man har gjort sig dem klart, kan man vurdere systemernes fordele og mangler.

1. Validitet.

Det første krav til et vurderingssystem må være, at det bidrager til, at de vurderinger, der gennem proceduren tilgår den beslutningstagende instans, er »rigtige«. I litteraturen betegnes dette krav som validitetskrav. Er det ikke opfyldt, har proceduren ingen mening overhovedet.

Det er imidlertid ikke helt lige til at gøre rede for, hvad der menes med, at en vurdering er »rigtig«, og der hersker en del uklarhed over, hvordan man i princippet vil kunne kontrollere, om validitetskravet er opfyldt.

Selvom det formelle vurderingssystemes endelige mål må være størst mulig objektivitet i den endelige vurdering af medarbejderne, må det pointeres, at et sådant formelt system af væsen er subjektivt, idet det er baseret på en række subjektive skøn fra de vurderende ledes side. Det er netop disse ledes subjektive opfattelser, man vil have frem, omend man lægger vægt på at få elimineret altfor personligt farvede, usaglige momenter i vurderingen.

Det er vigtigt at gøre sig klart, at der ved den formelle vurdering ikke er tale om en *måling* af medarbejdernes evner og egenskaber. Man kan måle en maskinskriverskes færdighed i maskinskrivning og udtrykke resultatet i et eksakt tal (210 anslag i minutet, fejlprocent 0,6), men man kan kun skønne over hendes loyalitet eller samarbejdsevne. Personalevurdering er ikke testing, og resultatet kan aldrig blive eksakt – heller ikke i systemer, hvor man vælger at udtrykke vurderingsresultatet i points.

Validitetsbegrebet har man lånt fra de psykologiske prøver og overført det til personalevurderingen, men da sidstnævnte som sagt er baseret på nogle personlige skøn fra en række ledes side, kan man spørge om validiteten ved en personalevurdering i grunden er andet end et spørgsmål om, hvorvidt disse menneskers skøn har været godt eller dårligt. Dette gælder i hvert fald for de mere simple systemer. Ved de mere komplicerede systemer (f. eks. forced-choice metoden, der omtales senere) kan det dog have en vis berettigelse at tale om validitet.

Der må sondres mellem flere slags validitet, og een slags er relevant for nogle formål, en anden for andre. To af de vigtigste former for validitet skal kort omtales her: prediktiv validitet og samstemmende validitet.

Når der skal træffes beslutning om en person skal forfremmes, eller om han bør udvælges til at gennemgå en træning, må der foretages en vurdering af den pågældende. Det relevante spørgsmål at stille vedrørende en sådan vurderings validitet er følgende: »I hvor høj grad forudsiger den, om den vurderede slår til i den funktion, han skal udføre efter udnævnelsen eller uddannelsen?« Den form for validitet, der

her er tale om, kaldes prediktiv validitet, og den bedste måde, hvorpå man kan få noget at vide om vurderinger er »rigtige« i denne forstand, består i at sammenholde den oprindelige vurdering med, hvorledes den vurderede senere gør fyldest i den pågældende funktion.

Når der skal træffes beslutning om, hvorvidt en persons arbejdsindsats berettiger en lønforhøjelse, må der også foretages en vurdering. Dennes validitet belyses imidlertid ikke på samme måde som før, men derimod ved spørgsmålet: »I hvor høj grad giver den afgivne vurdering et rigtigt billede af, hvordan den pågældende medarbejder udfylder sit job?«

Den validitet, der her er tale om, kan kaldes samstemmende validitet, og den kan principielt kun kontrolleres ved at sammenholde vurderingen med andre vurderinger, som antages at være gyldigt udtryk for, hvordan jobbet udføres af den pågældende person.

Om kravene til validitet opfyldes ved et personalevurderingssystem afhænger egentlig i højere grad af de enkelte bedømmers evne til at vurdere end af systemet som sådant, men det er alligevel ikke irrelevant at gøre opmærksom på, at systemet må være indrettet så det overhovedet muliggør opfyldelse af de elementære validitetskrav.

Indfører en virksomhed for eksempel et vurderingssystem med henblik på at systematisere overvejelserne vedrørende forfremmelse, så må de faktorer, der forlanges vurderet, være relevante med henblik på at forudsige, om de pågældende senere vil klare de jobs, de eventuelt skal forfremmes til. Og hvis der indføres et system som basis for løndrøftelser, så må de spørgsmål der stilles bedømmerne, være sådanne, at de virkelig siger noget væsentligt om de vurderedes arbejdsindsats.

2. *Reliabilitet.*

Hvis der skal kunne træffes hensigtsmæssige beslutninger på basis af vurderingerne, må disse opfylde det krav, at samme person vurderet til forskellig tid får samme vurdering – hvis han da ikke har ændret sin adfærd i mellemtiden – og at samme person vurderet af forskellige bedømmere vil få samme vurdering.

Sådanne krav kaldes reliabilitetskrav. De er iøvrigt ikke lige strenge i alle forhold. Til et vurderingssystem, der benyttes ved lønfastsættelser, må man for eksempel stille store krav til reliabiliteten, hvis da lønfastsættelsen ikke skal blive vilkårlig. Skal vurderingerne bruges til beslutninger vedrørende forfremmelse, er det den prediktive validitet, der har størst interesse. Er den tilstrækkelig, betyder det trods alt mindre, om reliabiliteten er lav. Her gælder det også, at både systemet som sådan og de personer, der administrerer det, kan være afgørende for, om kravet er tilstrækkeligt opfyldt.

3. *Enkeltheder og helhed.*

Når man læser en vurdering af et andet menneske og på grundlag af vurderingen skal træffe en beslutning angående den pågældende, så må man på en eller anden måde sammenfatte vurderingens enkelte udsagn til en helhedsoplevelse af personen.

Og her er det vigtigt at være opmærksom på, at man ikke når frem til dette helhedsindtryk blot ved en slags addition af de forskellige karakteriserende udtryk.

Man samler al den givne information til et helhedsindtryk, hvor den enkelte detalje meget vel kan »farve« andre detaljer – og undertiden være det afgørende. Dette er bl. a. blevet påvist eksperimentalt i et studie af S. E. Asch (Forming Impressions of Personality, *Journal of Abn. and Soc. Psych.*, 41, 1946, p. 258–290). Han gav for-

søgspersoner lister over karaktertræk hos en tænkt person og bad dem på dette grundlag om at karakterisere ham. Det viste sig da, at en ændring af et enkelt karaktertræk øvede stor indflydelse på, hvordan de andre karaktertræk oplevedes. For eksempel oplevedes flid og dygtighed helt anderledes hos en person, der vurdereres som »intelligent, dygtig, flittig, varm, beslutsom, praktisk, forsigtig«, end hos en person, der beskrives som »intelligent, dygtig, kold, beslutsom, praktisk, forsigtig«.

Asch har på basis af sådanne eksperimenter påvist, at nogle karaktertræk i højere grad end andre synes at have denne indflydelse på helhedsoplevelsen. Hvis det er rigtigt, må man ved udarbejdelsen af systemer for vurdering tage hensyn hertil; og man må sørge for at både de, der udformer vurderingerne, og de der skal læse dem, er opmærksomme på dette forhold og trænet i at undgå fejltagelser forårsaget heraf.

4. *Administrering i praksis.*

Ved siden af de teoretiske krav til vurderingssystemer må man stille det krav, at de kan virke i praksis og opfattes som værende fair. De må være sådan, at de kan accepteres både af de personer, der skal arbejde med dem, og af de personer, der skal vurderes. Og det må kunne administreres på en rimelig tid og med en rimelig indsats af arbejde i forhold til det, man vil bruge systemet til.

Dette synes at være en selvfølgelighed, men litteraturen om vurderingssystemer er fyldt med forsyndelser imod denne regel.

5. *Kommunikation til medarbejderne.*

Til nogle – men ikke til alle – vurderinger må man endelig stille det specielle krav, at de skal kunne meddeles til de vurderede. Det gælder for eksempel vurderinger, der skal danne grundlag for vejledning af medarbejderne med henblik på ændringer af arbejdsindsatsen.

Visse af de personalevurderingssystemer, som findes beskrevet i litteraturen, opfylder ikke dette krav, og det er vigtigt at være opmærksom herpå, hvis man vil indføre et system og tænker sig, at dets punkter i visse situationer skal kunne drøftes med medarbejderne.

C. FORSKELLIGE VURDERINGSSYSTEMER

I den følgende gennemgang af forskellige systemer kommenteres hvert enkelt system bl. a. med henblik på ovennævnte grundproblemer.

Vurderingssystemerne inddeles her i tre grupper:

1. Sammenligningssystemer
2. Skalasystemer
3. Checklister-systemer.

1. *Sammenligningssystemer.*

I sammenligningssystemer skal bedømmerne simpelthen stille navnene på de, der skal vurderes, op i rækkefølge fra den i een eller anden henseende dygtigste til den mindst dygtige. Ønsker firmaets ledelse for eksempel at få en oversigt over sælgernes dygtighed i de tre salgsafdelinger, kan den anmode de tre salgsschefer om at rangordne deres folk efter dygtighed. Resultatet kan for eksempel se således ud:

<i>Salgsafd. A</i>	<i>Salgsafd. B</i>	<i>Salgsafd. C</i>
Petersen	Andersen	Müller
Jensen	Jørgensen	Juhl
Sørensen	Schou	Kjær
Johansen	Søby	Poulsen
Nielsen		Lund
Olsen		Bendtsen
Albrechtsen		Clausen
		Jansen
		Iversen

Ovenstående eksempel viser nogle af vanskelighederne ved helt simpel rangordning, der har ført til, at endnu mere raffinerede systemer er blevet udtænkt. For det første kan man spørge, hvad der menes med »dygtighed som sælger«. Det er jo f. eks. meget vel muligt, at den, der er dygtigst til at overtale kunderne til at købe varen, ikke er den dygtigste til at yde dem den service, firmaet ønsker at give. I situationer, hvor det er nødvendigt at vurdere medarbejderne i henseende til mere end een faktor, må man derfor lade bedømmerne rangordne flere gange.

Herved opstår problemet om at finde en metode, hvorved resultatet af flere rangordninger af de samme personer, men i henseende til forskellige faktorer, kan samles til en totalvurdering.

Et andet problem viser sig, når ledelsen på grundlag af rangordninger som den ovenfor viste, vil udpege de seks bedste, f. eks. til at deltage i videregående træning. Så er det – hvis man da ønsker at følge systemet – ikke nok blot at tage de to bedste fra hver salgsstyrke, men man må finde en metode, der kan borttage det relative element i vurderingerne og give svar på, om de seks bedste virkelig er de to første på hver af listerne. Måske er nogle af dem, der står længere nede på den lange liste bedre end de, der står først på de korte lister, men de er blot kommet længere ned i rangorden, fordi der er flere på listen.

Dette er på anden måde problemet om at samle enkeltvurderingerne til helhedsvurdering.

Problemet er forsøgt løst i den mere forfinede vurderingsmetode, der går under navnet »alternativ rangordning«, og som er beskrevet af N. L. Bomholt i dette tidsskrifts årgang 1963, side 275–288. Bomholts artikel indeholder en beskrivelse af hele teknikken ved »alternativ rangordning; her behandles kun det principielle.

Metoden indeholder følgende faser:

- a) Valg af et antal faktorer, efter hvilke der skal rangordnes.

Eksempel: Dygtighed til salgsopgaver
 – – serviceopgaver

- b) Rangordning i henseende til de valgte faktorer.

De, der skal rangordne, får udleveret vurderingslister og får til opgave at placere den af deres medarbejdere, som de i henseende til den ønskede faktor vil vurdere højest, først på listen; dernæst den, de vil vurdere lavest, nederst på listen; så den næsthøjeste som nr. 2, og den næstlaveste som nr. 2 fra neden o. s. v.

- c) Omregning til standardpoints.

Afdelingscheferne er hermed principielt færdige med vurderingen, og opgørelsen af resultaterne er kontorrutine.

Første skridt består i, at man i henhold til en tabel omsætter hver enkelt vurdering til standardpoints. Tabellen, der bygger på den forudsætning (som ingenlunde sikkert er opfyldt), at de vurderede egenskaber er normalt fordelt, gør det muligt at sammenligne f. eks. en, der er nr. 3 på en liste med 5 personer med den, der er nr. 8 på en liste med 27 personer.

d) Summation af standardpoints.

Dernæst sammenlægges de standardpoints, som den enkelte har modtaget for de forskellige faktorer til en total, der skulle give udtryk for den samlede vurdering af den pågældende.

Hvor gode vurderinger kan man få ved denne metode?

Betragtes den prediktive validitet, vil denne først og fremmest afhænge af, om man i henseende til den fremtidige adfærd, som der er tale om at forudsige, har valgt at vurdere lige netop de relevante faktorer. Kun hvis man har valgt at vurdere de relevante faktorer, har det interesse at spørge, om metoden giver en sådan »måling« af dem, at gode forudsigelser kan gøres. Generelt kan der ikke svares herpå; man må eksperimentere sig frem.

Spørger man dernæst om samstemmende validitet, så er det ensbetydende med at spørge om, hvordan de vurderinger, der fremkommer, forholder sig til hvordan de pågældende »i virkeligheden« fordeles sig efter dygtighed.

Dette kan desværre sjældent afgøres, så det er som regel meningsløst at beskæftige sig hermed. I stedet nøjes man med at danne sig et skøn over vurderingernes reliabilitet. Dette belyses ved at undersøge i hvor høj grad flere kompetente bedømmere er enige i vurderingen. Man må altså – hvis man ønsker at vurdere reliabiliteten – lade flere bedømmere foretage samme vurdering. Resultatet kan så fremstilles grafisk som vist i Bomholts ovennævnte artikel.

Hvordan vil en besluttende myndighed, der får forelagt vurderinger i form af talstørrelser fremkommet ved sammenlægning af standardpoints, kunne danne sig en fornuftig mening om de pågældende personer?

Vil en besluttende myndighed få et sådant indtryk, at den på dette grundlag kan træffe beslutninger om så vigtige problemer som lønforhøjelser eller forfremmelser?

Formentlig vil reaktionen blive den, at myndigheden indser metodens uegnethed og finder andre og bedre udveje.

Sagen er, at alternativ rangordning har sit anvendelsesområde til diverse videnskabelige formål, hvor man ønsker at få en vurdering af en mindre gruppe af personer i henseende til visse afgrænsede faktorer, og det er da også til dette formål N. Bomholt i ovennævnte artikel anbefaler metoden.

Som middel til systematisk personalevurdering i en virksomhed er den derimod uanvendelig, hvad ikke altid fremgår af litteraturen. At man kun i særlige tilfælde kan diskutere dens resultater med de, der har været udsat for vurderingen, skal kun nævnes for fuldstændighedens skyld, men som det senere skal ses, vil dette i sig selv være en afgørende diskvalifikation i mange forhold.

Selv om man kan stille sig tvivlende om værdien af alternativ rangordning som metode i en praktisk arbejdsituation, må det erkendes, at der i mange situationer, hvor en foresat skal udvælge en blandt flere medarbejdere til at bestride et job, nok indgår et element af rangordning i overvejelserne, idet man jo både ved afgørelser om lønforhøjelser og om forfremmelser skal bestemme den relative dygtighed.

2. Skalasystemer.

De mest almindelige vurderingssystemer er uden tvivl skalasystemerne. De er skabt ud fra ønsket om at systematisere foresattes umiddelbare beskrivelser af deres medarbejdere og bringe dem i en sådan form, at en vis sammenligning er mulig trods forskellige bedømmeres forskellige stil.

En vurderingsskala består af et antal faktorer, der skal vurderes efter en eller anden fastsat norm. Faktorerne kan beskrive visse sider af medarbejdernes personlighed (f. eks. intelligens, initiativ, samarbejdsevne og evne til at træffe beslutninger) eller de kan beskrive den måde, hvorpå den pågældende udfører sit arbejde (f. eks. præcision, dygtighed til maskinskrivning, rutine i bogføring).

Der er vistnok for tiden en tendens til at erstatte personlighedsbeskrivende faktorer i personalevurdering med arbejdsbeskrivende faktorer, til trods for, at der samtidig er enighed om, at personlighedsfaktorer nok er de alt-afgørende for vurdering af fremtidig succes. Årsagen er den, at man mange steder tilstræber at udforme vurderingerne sådan, at de kan danne grundlag for drøftelser med medarbejderne. Det er langt lettere at tale med en person om den måde, hvorpå han udfører et stykke arbejde, end om hvilke karaktertræk og hvilket evnemæssigt udstyr han har.

For hver faktor må der være angivet en eller anden form for skala, som bedømmeren skal benytte. Det kan være talskalaer som f. eks.:

1	2	3	4	5	6	7	8	9

eller verbale skalaer, f. eks.:

Søges af andre
Vellidt af andre
Bliver tolereret
Andre undgår ham.

Ethvert skalasystem har visse svagheder, som man bør være opmærksom på, og som man bør træne bedømmerne i at undgå.

De fleste bedømmere foretrækker at give gode vurderinger og undgår de mindre gode. Undersøger man f. eks. fordelingen af vurderingerne på en fem-skala, er det ikke ualmindeligt, at man finder de 95 % af vurderingerne på de to bedste kategorier. Sådanne vurderinger, der reelt ikke skelner mellem de enkelte vurderede, er selvsagt af begrænset værdi.

En anden hyppig fejl er den førnævnte halo-effekt. Hermed menes en tendens til at lade en positiv eller negativ vurdering af een faktor smitte af på vurderingen af andre faktorer. Man taler således om halo-effekt, hvis en bedømmer lader sig blænde af en persons fremragende intelligens og antager, at han også må være fremragende med hensyn til at lede andre, at træffe beslutninger og med hensyn til loyalitet, uden at der egentlig foreligger iagttagelser, som berettiger til at antage, at disse egenskaber er til stede. Det er også halo-effekt, når man kommer til at vurdere en person alt for lavt, fordi man har iagttaget ham som ringe på et eller andet område og ladet helhedsindtrykket forme heraf.

Begrebernes tvetydighed – eller rettere mangetydighed – frembyder endnu en vanskelighed, fordi forskellige bedømmere kan mene noget forskelligt med de faktorer, de vurderer, og de kan meget vel have meget forskellig opfattelse af, hvad man skal forstå med de forskellige svarkategorier for faktorerne.

Ovenstående fejlkilder samt yderligere den omstændighed, at de forskellige bedømmere hver for sig kan have tendenser til konstant at vurdere enten højt eller lavt og endvidere, at hver bedømmer trods alt jo kun har lejlighed til at betragte sine medarbejdere i et vist begrænset udsnit af livets situationer, medfører, at resultatet af skalavurderinger hyppigt ikke giver noget differentieret billede af de vurderedes kvalifikationer og ofte giver et helt forkert billede.

Yderligere vurderes jo kun et begrænset antal egenskaber – andre kan som før nævnt være så gennemslagskraftige, at de sætter de øvrige faktorer helt i skygge.

Da skalametoderne alt i alt nok er de metoder, der lettest lader sig administrere i praksis, har det særlig interesse at se på, hvorledes det er muligt at komme uden om vanskelighederne.

Først og fremmest kan man træne bedømmerne systematisk. Man kan lære dem de almindeligste fejlkilder, og de kan i fællesskab diskutere, hvorledes de definerer de anvendte begreber. Dernæst kan man foretage statistiske analyser af de enkeltes vurderinger. Derigennem kan deres eventuelle tendenser til at vurdere på blive opdaget og rettet. Selve skalaens opbygning og udformning bør også overvejes nøje, navnlig er det en almindelig erfaring, at der bør være plads til at angive ved de enkelte faktorer, at bedømmerne ikke har tilstrækkeligt grundlag for at vurdere dem, således at man undgår, at de lader sig forlede til at vurdere faktorer, som de reelt ikke kan vurdere. Endvidere bør der være flere spørgsmål til belysning af hver enkelt faktor, og beskrivelser til at illustrere hvilken adfærd, der tænkes beskrevet med de forskellige trin på skalaerne.

Yderligere bør der være mulighed for bedømmerne til at supplere skalavurderingerne med træk, som forekommer dem væsentlige. Meget taler iøvrigt for at lade en skalavurdering afslutte med en verbaliseret vurdering, hvor de enkelte faktorer af bedømmerne kædes sammen til en helhedsvurdering.

Hvilken validitet og reliabilitet, man i sidste instans vil få frem ved sådanne vurderinger, kan der ikke siges noget generelt om. Det afhænger af, om man har haft held til at vælge de rette faktorer og fastlægge rimelige skalaer, samt om man har fået trænet sine bedømmere ordentligt.

3. *Checklistesystemer.*

En tredje gruppe af systemer er de såkaldte checklistesystemer, af hvilke forced-choice systemet er det mest udviklede, hvorfor kun dette beskrives her.

Et forced-choice vurderingssystem opbygges systematisk på følgende måde:

Først lader man nogle foresatte vurdere en række personer, som alle udfører samme job, ved at krydse af på en liste af udsagn, der beskriver forskellige måder at udføre det pågældende job på.

Derpå laves en efterundersøgelse, hvor man, ud fra et kendskab til, hvorledes de vurderede personer virkelig udfører jobbet i praksis, tildeler hvert af de udsagn, der er indeholdt i checklisten, to karakterer:

En karakter, der karakteriserer hvor fordelagtigt det menes at være, og en karakter for, om det i praksis har vist sig udelukkende at bruges for de, der er virkelig dygtige eller virkelig dårlige til jobbet.

På den måde kan man inddele udsagnene i bl. a. fire grupper:

- de, der anses for fordelagtige, og som viser sig at skelne mellem dygtige og mindre dygtige jobudøvere.
- de, der anses for ufordelagtige, og som viser sig at skelne godt.

- de, der anses for fordelagtige, men ikke i praksis har vist sig at kunne skelne (d.v.s. at de bruges om alle, både gode og dårlige jobudøvere).
- de, der anses for ufordelagtige, men iøvrigt ikke kan skelne.

Derpå opbygges en forced-choice checkliste, hvor udsagnene samles i grupper på fire, og hvor der er et af hvert af de ovennævnte slags udsagn vedrørende hver enkelt faktor i hver gruppe. Bedømmerne får til opgave at krydse to udsagn af i hver gruppe; det udsagn, der beskriver den vurderede bedst, og det udsagn, der beskriver ham dårligst.

Derved tvinges bedømmeren altså til at vælge både et positivt og et negativt udsagn for hver vurderet, men det er ikke klart for bedømmeren, om det positive eller det negative forudsiger succes eller ej. Hensigten hermed er at adskille vurderingerne i to dele: Beskrivelsen af den pågældende (foretages af bedømmeren) og vurderingen af hans egnethed for det pågældende job (foretages af den, der skal træffe beslutning om den vurderede eventuelt skal placeres i dette job).

Derved skulle det være muligt at komme tendensen til kun at give fordelagtige vurderinger til livs. Til gengæld viser det sig, at bedømmerne som regel ikke er særlig glade for at bidrage til vurderinger, hvis konsekvenser de ikke kan overskue.

Det er en bekostelig sag at opbygge et forced-choice system, idet der for hvert slags job, hvortil man ønsker at vurdere egnethed ved denne metode må foretages kostbare eksperimenter, der endog kræver, at der er flere personer, der udfører jobbet i praksis. Derfor anvendes systemet sjældent, til trods for at dets prediktive validitet er god. Det kan endvidere med fordel anvendes i større virksomheder, hvor en relativ stor mængde mennesker udfører helt ensartet arbejde, og hvor det virkelig er af stor økonomisk betydning, at dette arbejde udføres på en ganske bestemt måde. Og selv i denne situation kan man ofte finde enklere og billigere måder til at forudsige job-succes på.

D. DEN NYERE FORSKNING

1. Kritik af vurderingssystemerne.

Indtil nu er vurderingssystemerne kun beskrevet teknisk. Arbejdsgruppen har interesseret sig for deres brugbarhed til at kommunikere til den besluttende topledelse, hvorledes de lavere chefer vurderede medarbejderne.

Til dette formål er systemerne oprindeligt udtænkt. I mange virksomheder har man imidlertid fået den tanke, at man burde tale med de enkelte medarbejdere om, hvorledes deres foresatte vurderede dem. Dels har man anset det for at være et rimeligt krav, at den enkelte medarbejder får at vide» hvorledes han står«, dels har man ment, at kun ved at han selv fik information om sin vurdering, ville han have mulighed for at forbedre sin ydelse på de områder, hvor den ikke var tilfredsstillende.

Derfor har man i mange store selskaber foreskrevet en årlig systematisk vurdering af personalet efterfulgt af samtaler mellem den enkelte medarbejder og hans foresatte.

Resultatet er ikke blevet som forventet. De fleste steder har man ned igennem organisationen lige så stille »glemt« topledelsens instruktion om samtaler med medarbejderne om vurderingerne. Har man endelig gennemført dem, har effekten ikke altid været den ønskede – eller vurderingerne er blevet udformet med henblik på den forestående samtale. Under forsøg på at finde ud af årsagerne hertil er man blevet opmærksom på en lang række hidtil upåagtede forhold, der igen – navnlig fra psykolo-

gisk hold – har ført til nok så stærk kritik af vurderingssystemerne og den måde, hvorpå de administreres.

Først er det blevet hævdet, at man ikke kan nå meget videre overhovedet med sådanne systemer end til at inddele medarbejderne groft i de der er ganske særligt dygtige, de der arbejder tilfredsstillende, og de der arbejder utilfredsstillende. Endvidere at de vurderinger, der i praksis gives rundt omkring i virksomhederne, i højere grad er en funktion af bedømmernes evne til at vurdere end af de vurderedes egenskaber.

Dernæst at vurderingerne fra de foresattes side skrives med henblik på, hvilken brug der gøres af dem.

Endvidere at en persons måde at udføre arbejdet på i høj grad afhænger af, hvorledes han bliver ledet, og at derfor selv det bedste vurderingssystem vil give bedre basis for vurdering af cheferne end af deres undergivne.

Dernæst har man påpeget, at det ingenlunde altid er således, at en person er interesseret i at vide, hvorledes han foresatte vurderer ham. Det er heller ikke sikkert, at hans adfærd påvirkes i hensigtsmæssig retning ved at han får at vide, hvor hans stærke og svage sider er.

Hele den situation, der skabes ved at den foresatte meddeler den undergivne, hvorledes han vurderer ham, kan accentuere den undergivnes følelse af afhængighed og fremkalde angst og fjendtlige følelser mod den foresatte eller virksomheden. Måske er det en instinktiv fornemmelse af alt dette, der har fået chefer verden over til at sabotere »systemerne«.

2. Effekten af vurderingsinterviews.

I en rapport fra et seminar om »Performance Appraisal« giver Alvin Zander en summarisk oversigt over hvilke resultater forskningen vedrørende effekten af kommunikation med medarbejderne gennem vurderingsinterviews indtil nu har nået:

- a) Ønsket om at få at vide, hvorledes man er vurderet varierer i styrke fra person til person, og fra det ene tidspunkt til det andet.
- b) Bevidstheden om at skulle vurderes af en foresat opleveres ofte som noget i retning af en trussel.
- c) Ofte rettes der fjendtlige følelser og mistro mod den, der vurderer.
- d) Vurderinger, som foresatte meddeler til deres medarbejdere, accepteres ikke altid som rigtige. I hvor høj grad de bliver accepteret afhænger af forholdet til den overordnede.

I det lange løb er det slet ikke de foresattes vurdering af en person, der er afgørende for, om han ændrer sin adfærd i hensigtsmæssig retning. Det væsentlige er, hvorledes han vurderer sig selv. Om denne vurdering fremhæver Zander særligt følgende:

- a) En person vurderer sin egen arbejdspræstation i forhold til sit stræbe-niveau.
Før man giver sig i lag med en opgave, danner man sig en forestilling om, hvor godt den skal udføres. Denne forestilling benævnes stræbeniveau. Den er ikke blot en forestilling om målet, der skal nås; den er også målestok for senere vurdering af, om man har klaret opgaven godt eller mindre godt. Er man vel motiveret for sit job, er der en tendens til, at stræbeniveauet ligger en lille smule over, hvad man hidtil har nået. I begyndelsen, hvor man selv har ringe erfaring med den opgave, man udfører, vil man alt andet lige være mere interesseret i at få andres vurdering.

- for ligesom at finde ud af, hvor højt man skal lægge sit stræbeniveau. Senere, når man har fået personlig erfaring med hensyn til egen formåen, er man langt mindre villig til at lade andres vurdering influere på eget stræbeniveau.
- b) En person kan benytte flere metoder til at sikre, at han vurderer sig selv positivt. Filosofien bag virksomhedernes indførelse af vurderingsinterviews er, at medarbejderen vil forbedre sin arbejdspræstation for at opnå en positiv vurdering. Der er imidlertid andre veje til at nå samme resultat, og disse veje vil blive benyttet, hvis det forekommer medarbejderen »nemmere«.
- Han kan f. eks. sænke sit stræbeniveau, så opnår han en positiv vurdering af sig selv, uanset hvad de foresatte mener.
- c) En anden kan ganske vist øve indflydelse på, hvilket stræbeniveau en person angiver at have, navnlig når denne anden er en foresat; men hvis dette har været tilfældet, kan det i høj grad øve indflydelse på personens selvagtelse. Har stræbeniveauet, som den foresatte får personen til at acceptere, været for højt, kan personen ikke opfylde kravet, og han kan heller ikke sænke stræbeniveauet. Resultatet bliver da oftest lav selvagtelse og følelse af nederlag. Har stræbeniveauet omvendt været for lavt, opnås der ingen høj selvagtelse, idet man ikke oplever nogen særlig følelse af succes ved at nå et mål, som i realiteten er meget let at nå.
- d) Det går imidlertid ikke altid så galt som nævnt i punkt c, idet der også er den mulighed, at hvis den foresattes indflydelse får personen til at give udtryk for at han har et væsentligt højere eller væsentligt lavere stræbeniveau, end han helt spontant ville have sat for sig selv, så kan personen så at sige operere med to stræbeniveauer, et offentligt og et privat. Det bliver i så fald det private, der er afgørende for hans vurdering af egen arbejdsindsats.
- e) Hvis der er forskel på det »offentlige« stræbeniveau og det »private«, vil personen benytte forskellige reaktioner til at sikre, at hans egen vurdering af eget arbejde bliver så positiv som mulig. Eksempelvis kan han glemme eller misfortolke den foresattes krav, søge at undgå samtaler med ham om emnet, søge andet job, betvivle den foresattes kompetance som bedømmer, eller overbevise sig selv om, at de krav, den foresatte stiller, ikke er relevante.
- f) Vurderingen af egen indsats på en række forskellige områder er afgørende for, hvilken generel selvagtelse, personen udvikler som et relativt stabilt element i hans hele personlighed. Denne selvrespekt har igen vidtrækkende indflydelse på personens effektivitet i en lang række situationer.

3. Kay, Meyers og French's forsøg.

I General Electric Company har ovennævnte tre forskere gennemført en omfattende undersøgelse af effekten af selskabets »Performance Appraisal Program«. I det pågældende selskab foretages der årligt vurdering af medarbejdernes arbejdsindsats, og der gennemføres samtaler med den enkelte om hans vurdering. Programmet administreres meget omhyggeligt og følges nøje op af topledelsen.

Formålet med undersøgelsen var at belyse:

- a) hvad der sker under samtalerne
- b) hvorledes samtalerne influerer på arbejdets udførelse og på indstillingen til arbejdet

c) om forskellige måder at gennemføre samtalerne på har forskellig effekt.

Der skal ikke her gøres forsøg på at referere hele undersøgelsen, men visse hovedresultater kan fremhæves:

- a) De vurderede oplevede stort set vurderingsinterviewene som en trussel imod deres selvrespekt. I de fleste tilfælde oplevede de, at deres chef vurderede deres arbejde dårligere, end de selv gjorde.
- b) Bedømmerne fandt heller ikke samtalerne tilfredsstillende. De gav stort set mere ros end kritik, men de vurderede reagerede ikke særlig positivt på ros og mødte kritik med forsvarsreaktioner i stedet for med overvejelser over, hvordan de kunne forbedre arbejdsindsatsen.
- c) Kritik virkede kun effektivt, når den ledsagedes af klart fastsatte mål for, hvorledes den kritiseredes adfærd kunne forbedres.
- d) De vurderede reagerede forskelligt på ros og kritik alt efter hvor høj deres selvrespekt var. Stort set var der for så vidt angår dem, der havde høj selvrespekt, ikke stor forskel på deres reaktioner på ros eller kritik.
De, der i forvejen havde lav selvrespekt, opnåede bedst resultater på områder, hvor de modtog mindst kritik.
- e) Det så ud til, at der opnåedes større forbedring af arbejdsindsatsen, når cheferne gav de vurderede lejlighed til at deltage i fastlæggelsen af planen for arbejdsindsatsen, end når de ikke tillod en sådan medindflydelse.
- f) For så vidt cheferne til daglig ikke tillod større medindflydelse, nyttede det imidlertid ikke, at de i vurderingsinterviews indrømmede en sådan.
De vurderede, der blev udsat for en sådan uoverensstemmelse, reagerede med ringere arbejdspræstationer end personer, hvor den foresattes adfærd i vurderingsinterviewet var som i det daglige arbejde.

4. Peter Drucker's og McGregor's forslag.

Peter Drucker og McGregor har ud fra forskellige præmisser fremsat næsten ensartede forslag til ændring af de traditionelle vurderingsprocedurer, således at deres uheldige virkninger kunne undgås.

Begge foreslår en helt ny procedure, der i realiteten ganske svarer til den måde, hvorpå et selskab ledes ved opstilling af budgetter og regelmæssig revision af budgetterne. På samme måde anbefaler de, at den ansatte regelmæssigt skal opfordres til at overveje sit eget job og sine svage og stærke sider, og på basis heraf formulere detaljerede planer for sit arbejde i en vis periode fremover. Disse planer skal så diskuteres med den foresatte, og de to i fællesskab skal så nå til enighed om medarbejderens indsats i den pågældende periode.

Efter dennes udløb foretager medarbejderen en vurdering af, i hvor høj grad det er lykkedes ham at nå de mål, han selv har været med til at sætte, og diskuterer resultatet med den foresatte. Denne samtale har ikke karakter af vurderingsinterview, men den skal resultere i, at der fastlægges mål for den næste periode. Og således videre.

Ved denne fremgangsmåde flyttes vægten fra en vurdering foretaget af den foresatte over til en analyse foretaget af medarbejderen og hans foresatte, der i højere grad bliver hjælper end dommer.

Interessen skiftes fra fortiden til fremtiden, hvorved hele proceduren bliver langt mere konstruktiv. Endelig lægges hovedvægten på arbejdets udførelse, og chefen undgår at blive tvunget ind i en situation, hvor han skal forsøge at virke som terapeut eller personlighedspsykolog.

Disse tanker rummer formentlig en del af løsningen på problemet, hvordan man kan kommunikere med medarbejderen om hans eget arbejde.

E. AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

Efter at have gennemgået de almindeligste personalevurderingssystemer og nyere synspunkter på personalevurdering kan man spørge, hvilke praktiske konklusioner, der kan drages?

- a) Man skal tænke sig godt om, før man indfører skemaer!
Navnlig i større virksomheder kan skemaer undertiden være hensigtsmæssige, men ofte indfører man blot med dem ekstra administrative omkostninger, der tilmed giver en falsk fornemmelse af at have opnået noget. I mange tilfælde vil det, som skrives i skemaer, hverken være særligt relevant eller særligt rigtigt, og det vil sjældent blive brugt.
- b) Topledelsens aktive interesse – såvel ved beslutningen om at indføre vurderingsprocedure som ved den senere gennemførelse – er af afgørende betydning for succes.
- c) I det selskab, der vil løse vurderingsproblemerne, må der foregå træning af samtlige chefer fra øverst til nederst. Træningen må tilsigte en øget forståelse af, hvilke vurderinger der er hensigtsmæssige til de forskellige formål, information om fejlkilderne ved vurdering, øvelser i at foretage konkrete vurderinger samt i at føre samtaler, og endelig indbyrdes drøftelser om de begreber, der bruges i vurderingen.
- d) Det vil være hensigtsmæssigt at sondre mellem vurderinger til forskellige formål. Særlig vigtig er sondringen mellem vurderinger af karrierepotentiell og vurderinger af, hvordan medarbejderne udfører de job, de i øjeblikket har. Det er ingentunde sikkert, at fremragende udførelse af det nuværende job er ensbetydende med højt potentiell for et bedre job. En kun middelgod udførelse af nuværende job behøver omvendt ikke at være ensbetydende med manglende potentiell for et højere job.

Til de forskellige formål kan tænkes følgende former for vurdering:

- 1) Ved overvejelser vedrørende uddannelse og forfremmelse af medarbejdere kan man indføre et system, der sikrer, at de enkelte afdelingschefer med mellemrum foretager en grovsortering af deres personale efter karrierepotentiell. Der udarbejdes f. eks. lister, hvor personalet er inddelt i tre kategoier:
 - de, de vil kunne udvikles til at udføre et større job,
 - de, der udfører deres job tilfredsstillende, men ikke af afdelingslederen kan tænkes at udvikle sig videre,
 - de, der kun mådeligt eller slet ikke gør fyldest i deres job.

Disse lister drøftes med topledelsen, der herunder mundtligt giver afdelingslederen lejlighed til at uddybe begrundelserne for dem.

Når en konkret beslutning om træning eller forfremmelse skal tages, udvælges på basis af disse lister en lille gruppe af personer, for hvem der med dette specielle formål for øje foretages omhyggelige overvejelser, eventuelt suppleret med en skriftlig vurdering foretaget af afdelingschefen.

Afgørende for alle vurderinger til dette formål er deres prædiktive validitet. Hvis

vurderingerne ikke er »rigtige« i den forstand, at de er gode forudsigelser, vil de beslutninger, der træffes på grundlag af vurderingerne, sandsynligvis også blive dårlige. Derfor bør man nok i selskabet interessere sig for at kontrollere vurderingerne, hvilket forudsætter, at de nedfældes på papir, og at man senere tager dem frem for at se, hvordan det gik i virkeligheden.

2) Ved overvejelser vedrørende lønregulering kan man tænke sig en helt anden fremgangsmåde. Her lader man i første omgang afdelingsleder og personalechef udarbejde et forslag, der i princippet bygger på viden om selskabets lønpolitik og vurdering af de enkelte medarbejdere. Men disse vurderinger behøver ikke at foreligge skriftligt; de kan suppleres mundtligt ved en drøftelse med topledelsen om forslaget. Vil man endelig indføre skriftlige vurderinger, må man erindre, at det væsentlige ved disse vurderinger er deres samstemmende validitet.

3) For det tredje område, hvor vurdering af medarbejdere er nødvendig, nemlig kontakten med dem om deres arbejdsopgaver og -adfærd i den nærmeste fremtid, har man ikke bedre vej at anbefale end den, der er foreslået af Drucker og McGregor. Den forekommer at svare til, hvad der er hensigtsmæssigt, og den implicerer en respekt for den enkeltes integritet, som synes at stemme med nutidens krav. Endelig anviser den en metode til en samordning af virksomhedernes arbejdsplan, et problem, hvis løsning må være central for enhver virksomhedsledelse.

Det må imidlertid erkendes, at der, såvidt vides, ikke herhjemme er foretaget forsøg med metoden, og man ved derfor ikke, hvordan den vil virke i praksis i danske virksomheder.

Mange virksomhedsledere vil sikkert være bange for, at den tager for megen tid. Heroverfor vil metodens forkæmpere sige, at tiden indvindes på grund af bedre kommunikation og koordination.

Man kan tænke sig problemer opstå, hvor den enkelte medarbejders arbejdsplan ikke harmonerer med organisationens målsætning, og hvor derfor chefen i diskussionen må træde ud af sin »neutrale« rolle og dreje den af medarbejderen foreslåede arbejdsplan hen i en for virksomheden ønskelig retning.

Det må endvidere erkendes, at den enkeltes daglige adfærd og personlige målsætning påvirkes af faktorer, som organisationen og dens repræsentanter ikke har nogen indflydelse på, og som den enkelte måske tilmed ikke er sig bevidst.

Trods ovennævnte forbehold må man sige, at det er den af de kendte metoder, der har de mindste skavanker og derfor må have størst sandsynlighed for at kunne benyttes i praksis.

Sidst, men ikke mindst, må det fremhæves, at topledelsen i virksomhederne regelmæssigt og systematisk bør tage sig tid til mundtligt at drøfte vurderingerne af medarbejderne med deres underchefer. Sådanne drøftelser vil kunne blive et middel til forbedret kommunikation inden for ledergruppen og mellem ledelse og medarbejdere. Derigennem modvirkes en af de større virksomheders største farer, nemlig den enkelte medarbejders fornemmelse af kun at være et lille ubetydeligt led i det store maskineri, en fornemmelse der kan føre til utilfredshed og ringe effektivitet og i værste fald sætte medarbejderne i et direkte modsætningsforhold til ledelsen.

Litteratur:

- N. L. Bomholt: Alternativ Rangordning, Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, 1963.
Peter F. Drucker: The Practice of Management, London 1955.
McGregor: An Uneasy Look at Performance Appraisal, Harvard Business Review, 1959.
McGregor: The Human Side of Enterprise, London 1960.
N. R. F. Maier: The Appraisal Interview, New York 1958.
Performance Appraisal, The Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, Michigan, 1963.
E. Oxe: Personalebedømmelse (Duplikeret eksamensopgave. Handelshøjskolen i København, 1963).