

Cải thiện sự chính xác trong đánh giá thực thi công vụ đối với công chức ở Việt Nam

ĐOÀN VĂN TÌNH*

Bảo đảm sự chính xác trong đánh giá thực thi công vụ không chỉ góp phần nâng cao sự hợp lý của các quyết định nhân sự dựa trên kết quả đánh giá, mà còn cải thiện sự tin tưởng và hài lòng của công chức đối với kết quả đánh giá, từ đó cải thiện động lực làm việc của họ. Trên cơ sở lý thuyết và thực tiễn đánh giá thực thi công vụ, bài viết đề xuất một số giải pháp cải thiện sự chính xác trong đánh giá thực thi công vụ đối với công chức ở Việt Nam.

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ THUYẾT VỀ SỰ CHÍNH XÁC TRONG ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ

Khái niệm đánh giá thực thi công vụ đối với công chức

Nguyễn Thị Hồng Hải (2012) cho rằng, đánh giá thực thi công vụ là việc làm thường kỳ diễn ra sau một khoảng thời gian thực thi công việc nhất định, thông thường mỗi năm tổ chức một lần, nhằm đánh giá kết quả thực thi công việc trong thời gian một năm qua; hoạt động này tập trung vào xem xét kết quả thực thi công việc của công chức trong mối tương quan so sánh với tiêu chuẩn thực hiện công việc. Theo Bộ Nội vụ (2018): “Đánh giá thực thi công vụ của công chức là một quá trình xem xét có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của công chức dựa trên các tiêu chí đánh giá đã được xác định, bằng các phương pháp đánh giá phù hợp để phản ánh quá trình làm việc, kết quả làm việc của công chức”.

Trong nghiên cứu này, tác giả cho rằng: “Đánh giá thực thi công vụ đối với công chức là đo lường một cách có hệ thống và chính thức tình hình thực thi công vụ của công chức trên cơ sở so sánh với những tiêu chuẩn đã được xác lập nhằm bảo đảm sự công bằng, chính xác và công chức hài lòng với việc đánh giá đó”.

Về sự chính xác trong đánh giá thực thi công vụ của công chức

Nhận thức của người được đánh giá về sự chính xác đóng một vai trò quan trọng

trong thành công cuối cùng của hệ thống đánh giá (Fulk và cộng sự, 1985). Tuy nhiên, đây là một khái niệm mang tính tương đối và thuộc về phạm vi nhận thức của cá nhân. Theo James và LeVan (2017), sự chính xác trong đánh giá phản ánh sự tương xứng giữa kết quả đánh giá với chất lượng công việc đã hoàn thành và kết quả đạt được với nỗ lực trong công việc. Đây là yếu tố rất quan trọng phản ánh tính tin cậy, hợp lệ và hiệu quả của hệ thống đánh giá. Trên cơ sở đó, tác giả cho rằng: “Sự chính xác trong đánh giá thực thi công vụ phản ánh nhận thức của công chức về mức độ tin cậy, hợp lý của kết quả đánh giá trên cơ sở xem xét toàn diện, đúng đắn tình hình thực thi công vụ và năng lực, nỗ lực mà công chức đã bỏ ra trong quá trình thực thi công vụ”.

Để đo lường sự chính xác trong đánh giá thực thi công vụ, tác giả sử dụng 5 chỉ báo, trong đó có 4 chỉ báo được kế thừa có điều chỉnh từ nghiên cứu của Vest và cộng sự (1995), gồm: (1) Kết quả đánh giá gần đây nhất của tôi là chính xác; (2) Kết quả đánh giá gần đây nhất của tôi phản ánh chính xác kết quả làm việc của tôi trong suốt chu kỳ đánh giá; (3) Đánh giá gần đây nhất của tôi mô tả chính xác điểm mạnh và điểm yếu của tôi; (4) Kết quả xếp loại đánh giá gần đây phản ánh đúng tình hình thực thi công vụ của tôi. Ngoài ra, có 1 chỉ báo do tác giả đề xuất, đó là: “Kết quả đánh giá và phần thưởng mà tôi nhận được phản ánh đúng nỗ lực mà tôi đã bỏ ra trong thực thi công vụ”.

Tác giả sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, kết hợp phương pháp “quả bóng tuyết” (snowball) để khảo sát các công chức đang công tác trong các cơ quan hành chính nhà nước trên địa bàn khác nhau. Theo đó, 800 phiếu được phát ra, thu về 750 phiếu (chiếm 93,75%). Sau khi làm sạch có 649 phiếu thỏa mãn yêu cầu được sử dụng để phân tích (chiếm 81,13% phiếu phát ra và 86,53% phiếu thu về). Khảo sát được thực hiện trong năm 2020.

* TS., Phó Trưởng Khoa Quản trị nguồn nhân lực, Trường Đại học Nội vụ Hà Nội

BẢNG 1: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ, XẾP LOẠI CÔNG CHỨC GIAI ĐOẠN 2015-2019

Tổng năm	Số công chức được đánh giá	Kết quả xếp loại							
		Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ		Hoàn thành tốt nhiệm vụ		Hoàn thành nhiệm vụ		Không hoàn thành nhiệm vụ	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
2019	418.576	110.143	26,31	297.471	71,07	8.308	1,98	2.654	0,63
2018	472.698	132.700	28,07	326.138	69,00	10.847	2,29	3.013	0,64
2017	538.257	164.064	31,49	356.341	68,39	15.000	2,88	2.852	0,55
2016	501.858	148.256	29,54	336.338	67,02	14.944	2,98	2.320	0,46
2015	499.277	153.129	30,56	329.372	65,74	14.789	2,95	1.987	0,40

Ghi chú: Số liệu không bao gồm những công chức chưa đủ điều kiện đánh giá theo quy định

Nguồn: Tổng hợp từ Bộ Nội vụ

BẢNG 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT SỰ CHÍNH XÁC TRONG ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ

TT	Các chỉ báo	Tỷ lệ (%)					Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
		1	2	3	4	5		
1	Kết quả đánh giá gần đây nhất của tôi là chính xác	1,08	2,47	24,81	61,79	9,86	3,769	0,6998
2	Kết quả đánh giá gần đây nhất của tôi phản ánh chính xác kết quả làm việc của tôi trong suốt chu kỳ đánh giá	0,31	3,54	27,43	57,01	11,71	3,763	0,7109
3	Đánh giá gần đây nhất của tôi mô tả chính xác điểm mạnh và điểm yếu của tôi	0,31	4,62	26,96	51,46	16,64	3,795	0,7795
4	Kết quả xếp loại đánh giá gần đây phản ánh đúng tình hình thực thi công vụ của tôi	0,46	3,7	34,82	48,84	12,17	3,686	0,7494
5	Kết quả đánh giá và phần thưởng mà tôi nhận được phản ánh đúng nỗ lực mà tôi đã bỏ ra trong thực thi công vụ	2,16	6,01	28,97	52,54	10,32	3,629	0,8310

Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên dữ liệu khảo sát

ĐO LƯỜNG SỰ CHÍNH XÁC TRONG ĐÁNH GIÁ THỰC THI CÔNG VỤ ĐỐI VỚI CÔNG CHỨC

Thực trạng đánh giá thực thi công vụ đối với công chức

Kết quả đánh giá, xếp loại công chức giai đoạn 2015-2019 ở Bảng 1 cho thấy, đại đa số công chức có kết quả đánh giá được phân loại ở mức “Hoàn thành tốt nhiệm vụ” (dao động trong khoảng 65,74%-71,07%) và “Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ” (26,31%-31,49%). Một tỷ lệ nhỏ công chức có kết quả đánh giá được xếp loại “Hoàn thành nhiệm vụ” (1,98%-2,98%) và chỉ có một tỷ lệ không đáng kể công chức có kết quả đánh giá được xếp loại ở mức “Không hoàn thành nhiệm vụ” (0,4%-0,64%).

Kết quả đánh giá trên là tín hiệu đáng mừng, bởi điều đó phản ánh năng lực và khả năng đáp ứng yêu cầu thực tiễn của đội ngũ công chức. Mặc dù vậy, nhiều chuyên gia, nhà quản lý cho rằng, số liệu đánh giá trên chưa phản ánh chính xác tình hình thực thi công vụ của công chức hiện nay. Trong đó, nguyên Bộ trưởng Bộ Nội vụ Lê Vĩnh Tân đã trả lời trong phiên chất vấn ngày 07/11/2019 tại kỳ họp thứ 8, Quốc hội khóa XIV: Các địa phương khi xây dựng tiêu chí đánh giá chưa xây dựng tiêu chuẩn, điều kiện về mức độ hoàn thành công việc nên chỉ đánh giá chung chung; đánh giá còn mang tính nể nang, thủ trưởng ít khi được đánh giá là “hoàn thành nhiệm vụ”

hoặc “hoàn thành tốt nhiệm vụ” mà thường được đánh giá “hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ” (Minh Anh, 2019).

Tác giả đã tiến hành phỏng vấn và thảo luận nhóm với một số công chức cũng nhận thấy, kết quả đánh giá trên chưa thực sự phản ánh đúng năng lực, kết quả thực thi công vụ của đội ngũ công chức. Các ý kiến nhận định rằng: “Đánh giá thực thi công vụ hiện nay chưa hoàn toàn làm rõ các vấn đề trong quá trình và kết quả thực thi công vụ vì còn cả nể và đánh giá mang tính hình thức; chạy đua thành tích vì sợ ảnh hưởng chung đến cơ quan” (công chức 02); “Kết quả đánh giá, xếp loại bị chi phối nhiều bởi các mối quan hệ, mức độ thân thiết với cấp trên và những người trong đơn vị. Một người có quan hệ tốt, thì mặc dù quá trình thực hiện công việc thiếu hiệu quả, nhưng khi tập thể nhận xét vẫn được khen ngợi những ưu điểm, mà không hoặc ít đề cập đến những hạn chế” (công chức 04).

Sự chính xác trong đánh giá thực thi công vụ đối với công chức

Bảng 2 cho thấy, có tới 51,46% ý kiến khảo sát đồng ý và 16,64% ý kiến rất đồng ý với tiêu chí “Đánh giá gần đây nhất của tôi mô tả chính xác điểm mạnh và điểm yếu của tôi”, mức điểm trung bình khá cao (đạt 3,795). Cùng với đó, các tiêu chí: “Kết quả đánh giá gần đây nhất của tôi là chính xác” và “Kết quả đánh giá gần đây nhất của tôi phản ánh chính xác kết quả làm việc của tôi trong suốt chu kỳ đánh giá” đạt điểm trung bình ở mức khá, lần lượt là 3,764 và 3,763. Điều này chứng tỏ, có nhiều ý kiến tin tưởng kết quả đánh giá thực thi công vụ tại cơ quan công tác, nhất là những đánh giá đã mô tả được điểm mạnh và điểm yếu của công chức.

Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ không nhỏ công chức băn khoăn về sự chính xác trong đánh giá thực thi công vụ khi có tới 34,82% ý kiến phân vân về tiêu chí “Kết quả xếp loại đánh giá gần đây phản ánh đúng tình hình thực thi công vụ của tôi” và 28,97% phân vân về phát biểu “Kết quả đánh giá và phần thưởng mà tôi nhận được phản ánh đúng nỗ lực mà tôi đã bỏ ra trong thực thi công vụ”. Điểm trung bình của 2 tiêu chí này cũng ở mức khá thấp, lần lượt là 3,686 và 3,629. Giải thích cho điều này, một số công chức cho rằng: “Đánh giá hiện nay chủ yếu phục vụ ghi nhận thành tích, làm cơ sở xét thi đua, khen thưởng chứ chưa thấy phục vụ cho

việc tính lương” (công chức 06); “Hầu hết mọi người không muốn căng thẳng, mâu thuẫn nên cũng có xu hướng đánh giá nhẹ nhàng, thoải mái trên tinh thần tạo điều kiện cho nhau” (công chức 05); “Môi trường trong khu vực công khác với môi trường doanh nghiệp, môi trường công ổn định, mọi người xác định gắn bó với nhau lâu dài và giao tiếp thường xuyên trong công việc nên ngại đánh giá chặt chẽ, phản hồi tiêu cực vì dễ dẫn đến sự căng thẳng trong công việc hàng ngày” (công chức 08); “Khi đánh giá công chức trẻ, đa số đều nhận thấy sự nhiệt huyết của họ trong công việc, nhưng kết quả, hiệu quả công việc có những khía cạnh đánh giá chưa đúng. Một số công chức có thâm niên lâu năm có hiệu quả công việc không cao, nhưng vẫn được đánh giá hoàn thành tốt, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ vì lý do đã công tác lâu năm. Mặt khác, nếu đánh giá không hoàn thành nhiệm vụ sẽ ảnh hưởng đến nhiều mặt của cơ quan” (công chức 02).

ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

Để cải thiện sự chính xác trong đánh giá thực thi công vụ đối với công chức, qua phân tích thực trạng, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

Một là, hoàn thiện thể chế đánh giá thực thi công vụ. Chính phủ cần hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về đánh giá, tập trung vào kết quả thực thi công vụ; có chính sách ưu tiên đối với người có năng lực tốt, vượt trội; quy định cụ thể vai trò của người quản lý, giám sát theo nguyên tắc ai giao việc, thì đánh giá và chịu trách nhiệm. Bên cạnh đó, pháp điển hóa chế độ công vụ, trách nhiệm công vụ, đạo đức công vụ nhằm tạo sự đồng bộ, thống nhất cho việc vận hành nền công vụ chuyên nghiệp, năng động, trách nhiệm, minh bạch, hiệu quả và hiện đại.

Hai là, đổi mới thể chế công vụ. Nhiều hạn chế trong hệ thống đánh giá thực thi công vụ hiện nay xuất phát từ mặt trái của thể chế công vụ theo mô hình chức nghiệp, phương thức quản lý chủ yếu dựa vào nguồn lực đầu vào và quản lý chặt chẽ về quá trình, mà chưa chú trọng đúng mức đến kết quả. Do đó, nhà quản lý cần quyết liệt chuyển đổi toàn diện mô hình công vụ chức nghiệp sang mô hình vị trí việc làm, kiện toàn bộ máy và cơ cấu lại nhân sự theo hướng quản trị tinh gọn (Lean Management);

BẢNG 3: BẢNG SO SÁNH CÁC PHƯƠNG THỨC QUẢN LÝ

Phương thức quản lý	Trọng tâm của phương thức quản lý					Ghi chú
	Đầu vào	Quá trình	Mục tiêu	Kết quả	Tác động	
Theo đầu vào	X					- X: Trọng tâm - V: Quan trọng
Theo quá trình	V	X				
Theo kết quả	V	V	V	X	X	

Nguồn: Tác giả đề xuất

thay đổi phương pháp quản lý từ tập trung yếu tố đầu vào và quá trình sang quản lý theo kết quả (Results-Based Management).

Quản lý theo kiểu truyền thống thường là mô hình quản lý dựa trên nguồn lực đầu vào (Input-Based Management) và dựa vào quá trình (Process-Based Management). Theo đó, đánh giá chủ yếu dựa vào việc kiểm đếm danh mục công việc và quy trình công việc đã thực hiện nên dễ xem nhẹ chất lượng, hiệu quả công việc. Trong khi đó, quản lý theo kết quả tập trung vào kết quả đạt được trên thực tế so với kết quả mong muốn ở mọi cấp độ (cá nhân, tổ/nhóm, đơn vị, tổ chức) và tác động của các kết quả đó đến các bên liên quan.

Bảng 3 cho thấy, quản lý theo kết quả đặc biệt nhấn mạnh vào kết quả và những tác động của nó. Để đạt được kết quả, phương thức này vẫn coi trọng phân tích, đánh giá đầu vào, quá trình và mục tiêu, nhưng đặt trọng tâm vào kết quả; đo lường kết quả thường xuyên và khách quan; liên tục rút kinh nghiệm và cải thiện kết quả thực hiện công việc nhằm nâng cao hiệu quả tổng thể của tổ chức.

Để áp dụng phương thức quản lý theo kết quả, đòi hỏi sự cam kết của hệ thống chính trị và chính quyền trong việc quan tâm, chỉ đạo, định hướng vào quá trình thiết kế, xây dựng các văn bản quản lý theo kết quả và tổ chức thực hiện các văn bản đó một cách có hiệu quả. Quản lý theo kết quả cần phải được áp dụng toàn diện, mọi mặt hoạt động của cơ quan: lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực dựa trên kết quả cần đạt được; tăng cường phân cấp, phân quyền để công chức chủ động, sáng tạo và nâng cao trách nhiệm trong công việc; đánh giá và đãi ngộ dựa trên kết quả thực thi công vụ. Phải xây dựng được các thang đo phù hợp với từng nhiệm vụ, tránh đo lường định tính các chỉ tiêu định lượng.

Ba là, các nhà quản lý cần hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá với những tiêu chí rõ ràng, cụ thể và phải được phổ biến tới từng cá nhân. Những tiêu chuẩn này giúp cả nhà quản lý và công chức thừa hành thấy rõ các khía cạnh đo lường, các chỉ số cần đạt được (mục tiêu cụ thể) trong quá trình và kết quả thực thi công vụ. Khi tiêu chuẩn đo lường được diễn đạt một cách cụ thể, rõ ràng, nhất quán, thì việc so sánh giữa tiêu chuẩn với tình hình thực thi công vụ thực tế của mỗi công chức sẽ đưa đến những kết quả đánh giá chính xác.

Bốn là, kết quả đánh giá cần xếp loại thành nhiều mức để có khả năng phân loại cao và rõ ràng hơn. Việc xếp loại kết quả đánh giá làm 4 mức như hiện nay với 2 mức được xếp loại trên mức hoàn thành (hoàn thành xuất sắc, hoàn thành tốt), nhưng lại chỉ có một mức dưới mức hoàn thành (không hoàn thành) làm cho việc đánh giá dễ

bị lỗi thái cực (xu hướng khoan dung, dễ dãi). Mở rộng xếp loại đánh giá theo 5 mức (ví dụ: xuất sắc, tốt, khá, trung bình, kém) sẽ làm tăng khả năng phân biệt và hạn chế được xu hướng khoan dung, dễ dãi trong đánh giá.

Năm là, nhà quản lý phải chủ động và khuyến khích người được đánh giá đưa ra ý kiến về kết quả đánh giá; chủ động xử lý khác biệt về kết quả tự đánh giá của công chức so với kết quả đánh giá của nhà quản lý nhằm nâng cao nhận thức của người đánh giá về sự chính xác của kết quả đánh giá. Thực tế thường xảy ra sự khác biệt giữa đánh giá của cấp trên so với kết quả tự đánh giá của cấp dưới bởi ở 2 vị trí khác nhau, góc nhìn khác nhau có thể đưa đến những nhận định không giống nhau. Khoảng cách này nếu không được xóa bỏ, sẽ làm người được đánh giá nhận thức rằng, đánh giá chưa chính xác, gây ra sự bất mãn, thiếu niềm tin vào hệ thống đánh giá, nhà quản lý và đồng nghiệp. Để khắc phục trở ngại này, nhà quản lý cần dành thời gian theo dõi hoạt động của nhân viên dưới quyền; xây dựng hệ thống giao việc, báo cáo tình hình thực hiện công việc và ứng dụng công nghệ thông tin trong đánh giá thực thi công vụ.

Sáu là, trước khi công bố kết quả đánh giá, giữa nhà quản lý và công chức được đánh giá nên có một cuộc thảo luận, trao đổi trực tiếp về việc kết quả đánh giá và dự kiến những kết luận về đánh giá dành cho mỗi công chức. Mục đích là để thống nhất về kết quả đánh giá, giải tỏa băn khoăn, thắc mắc của công chức về việc đánh giá, đưa ra những kết luận đánh giá khách quan, sát thực và hữu ích. Trong quá trình này, nhà quản lý cần cung cấp thông tin phản hồi giúp công chức hiểu sâu sắc hơn năng lực của bản thân so với yêu cầu của vị trí việc làm và kỳ vọng của nhà quản lý; biết được những điểm mạnh để phát huy, điểm yếu để rút kinh nghiệm, học hỏi và hoàn thiện. Đồng thời, việc trao đổi giúp nhà quản lý phát hiện khoảng trống giữa năng lực hiện có của công chức so với yêu cầu của vị trí việc làm, từ đó xây dựng những chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp để nâng cao năng lực, hoàn thiện phẩm chất và mở ra cơ hội phát triển cho công chức. Việc cung cấp thông tin phản hồi thể hiện sự đối mới trong nền công vụ vốn nặng về thứ bậc sang nền công vụ dân chủ, cởi mở, minh bạch, đa chiều hơn.

Bảy là, nhà quản lý cũng cần xem xét kết quả đánh giá các kỳ trước để có cái nhìn toàn diện, đầy đủ về sự tiến bộ và phát triển của nhân viên qua các kỳ đánh giá. Qua đó, gia tăng sự tin cậy trong việc sử dụng kết quả đánh giá để phục vụ các quyết định về nhân sự. Điều này cũng góp phần giúp đánh giá thực thi công vụ đi vào thực chất; nhà quản lý có trách nhiệm hơn trong đánh giá để phục vụ hoạt động quản lý; công chức được đánh giá cũng quan tâm và bảo vệ kết quả đánh giá vì liên quan mật thiết đến quyền lợi của họ.

Tám là, nhà quản lý cần nhận thức một thực tế sự thiếu chính xác trong đánh giá có thể là kết quả của sự thiếu hụt kỹ năng về đánh giá hoặc hành vi cố ý của những người đánh giá vì lý do chính trị hoặc mối quan hệ cá nhân. Kết quả phỏng vấn với các nhóm công chức đã cho thấy: “Nhìn chung, đánh giá thực thi công vụ ở một số cơ quan vẫn có sự thành kiến cá nhân hoặc phục vụ mục đích chính trị của nhà quản lý” (công chức 01); “Nhà quản lý khi cần có sự ủng hộ của cấp dưới trong các vấn đề lấy phiếu tín nhiệm, quy hoạch, phục vụ mục đích bổ nhiệm thì có xu hướng đánh giá dễ dãi và khoan dung hơn” (công chức 03); “Khi nhà quản lý không hài lòng về cấp dưới nào đó sẽ có xu hướng đánh giá và phản hồi tiêu cực hơn” (công chức 07). Vì vậy, để nâng cao sự chính xác trong đánh giá, cần nâng cao nhận thức và đào tạo người đánh giá, bảo đảm tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của người đánh giá. Bên cạnh đó, hoạt động thực thi công vụ của công chức là hoạt động mang tính quyền lực nhà nước, do vậy công tác đánh giá đòi hỏi có sự giám sát chặt chẽ trong tổ chức và bởi nhân dân. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Nội vụ (2018). *Quyết định số 2720/QĐ-BNV, ngày 28/12/2018 về việc ban hành Tài liệu bồi dưỡng ngạch chuyên viên chính*
2. Nguyễn Thị Hồng Hải (2012). Đánh giá thực thi công vụ nhằm bảo đảm hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước, *Tạp chí Tổ chức nhà nước*, 12, 8-11
3. Minh Anh (2019). 0,63% công chức không hoàn thành nhiệm vụ là chưa chính xác, truy cập từ <http://thoibaotaichinhvietnam.vn/>
4. Fulk, J., Brief, A. P., Barr, S. H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations, *Journal of Business Research*, 13(4), 301-313
5. James W., LeVan B. (2017), Perceived Accuracy and Utility of Performance Appraisal in Small versus Large Firms, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 23(1), 24-37
6. Vest, M. J., Scott, K. D., Tarnoff, K. A. (1995). When Accuracy is Not Enough: The Moderating Effect of Perceived Appraisal Use, *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 207-220