

Prestatiebeoordeling in zeven organisaties

Citation for published version (APA):

Tuijl, van, H. F. J. M., Janssen, P. M., & Algera, J. A. (1987). *Prestatiebeoordeling in zeven organisaties*. (EUT - BDK report. Dept. of Industrial Engineering and Management Science; Vol. 26). Technische Universiteit Eindhoven.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1987

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Prestatiebeoordeling in zeven organisaties

door
H.F.J.M. van Tuijl
P.M. Janssen
J.A. Algera

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Tuyl. H.F.J.M. van

Prestatiebeoordeling in zeven organisaties / H.F.J.M. van
Tuyl. P.M. Janssen. J.A. Algera. - Eindhoven : Vakgroep
Technologie & Arbeid, Faculteit Bedrijfskunde, Technische
Universiteit Eindhoven. - (EUT report / Eindhoven
University of Technology, Department of Industrial
Engineering & Management Science. ISSN 0167-9708 ;
BDK/26)

ISBN 90-6757-026-5

SISO 367.2 UDC 331.108.4

Trefw.: personeelsbeoordeling.

Inhoudsopgave

	<u>Pag.</u>
Voorwoord	1
Samenvatting en konklusies	2
<u>Hoofdstuk 1: Inleiding</u>	7
1. Aanleiding tot het onderzoek	7
2. Verantwoording van het onderzoek	8
<u>Hoofdstuk 2: De theorie van het beoordelen</u>	10
1. Doel van de prestatiebeoordeling	10
2. Prestatiesturing: algemene principes	10
3. Aan een beoordelingssysteem te stellen eisen	11
<u>Hoofdstuk 3: Formele kenmerken van beoordelingssystemen</u>	15
1. Door organisaties genoemde beoordelingsdoelen	15
2. Gehanteerde beoordelingsaspecten	16
3. Wie treedt op als beoordelaar?	23
4. Met welke frequentie wordt beoordeeld?	24
5. De voorbereiding van de beoordeling	24
6. Het verloop van het beoordelingsgesprek	25
7. Schriftelijke vastlegging	26
8. Aan de beoordelingsuitkomst verbonden gevolgen	27
9. Nieuwe werkafspraken	28
10. Beloningsmaatregelen	29
11. Opleidingsmaatregelen	31
<u>Hoofdstuk 4: Beoordelen in de praktijk</u>	34
1. Wat streeft een beoordelaar na?	34
2. Hoe hanteren beoordelaars het systeem?	36
3. Het beoordelingsgesprek in de praktijk	38
4. Aan de beoordeling verbonden gevolgen	39
<u>Bijlage I: Vragenlijst Beoordelingsonderzoek</u>	40
<u>Bijlage II: Overzicht van de per organisatie gehanteerde beoordelingsaspecten</u>	45

Voorwoord

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de praktijk van de personeelbeoordeling in een aantal organisaties. Het onderzoek vond plaats in het kader van een doktoraal-kursus personeelbeoordeling en had naast de functie studenten kennis te laten maken met de praktijk van de personeelbeoordeling tevens het doel die praktijk te evalueren in het licht van een recente ontwikkeling in de beoordelingsliteratuur.

Aan dit onderzoek hebben de volgende personen en organisaties hun medewerking verleend:

Acht organisaties hebben positief gereageerd op ons verzoek om als proefveld te dienen. In elk van deze organisaties hebben leidinggevenden en staffunctionarissen tijd en moeite geïnvesteerd om het project te doen slagen. Eén van de deelnemende bedrijven was de PTT. Deze verdient apart vermelding. De Concernstaf Sociaal-Strategisch Beleid heeft zowel in de eerste gedachtenvorming over het onderzoek als ook bij het uitwerken van de onderzoeksopzet een stimulerende rol gespeeld. Wij noemen hier in het bijzonder de heren G. Post van der Molen en W. Admiraal. De PTT heeft bovendien als sponsor dit onderzoek mede mogelijk gemaakt.

De interviews met leidinggevenden en staffunctionarissen van de deelnemende organisaties zijn afgenomen door studenten van de faculteit Bedrijfskunde van de Technische Universiteit Eindhoven. Ook de terugrapportage aan de afzonderlijke organisaties is door deze studenten uitgevoerd.

Wij danken de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek en de studenten die het veldwerk hebben uitgevoerd voor hun medewerking aan dit project.

Lezers die snel een overzicht willen hebben van de belangrijkste konklusies adviseren we alleen de "Samenvatting en Konklusies" te lezen. Lezers die geïnteresseerd zijn in achtergronden en argumentatie worden verwezen naar de hoofdstukken 2, 3 en 4.

Samenvatting en Konklusies

Wordt in bestaande personeelbeoordelingssystemen gebruik gemaakt van principes en inzichten over gedragssturing of zijn beide met elkaar in strijd?

Deze vraag is in 7 organisaties onderzocht. De resultaten worden in dit rapport beschreven en becommentarieerd.

Zeker nu veel bedrijven opnieuw belangstelling tonen voor prestatiebeoordeling is het nuttig te weten of bestaande beoordelingssystemen hieraan een bijdrage kunnen leveren.

Onze konklusie op grond van dit onderzoek is dat men van bestaande systemen in dit opzicht niet te veel moet verwachten. Zij zijn vaak niet voor dit doel ontworpen. Op kritieke punten wordt maar weinig rekening gehouden met principes en recente inzichten over gedragssturing (zie voor een bespreking van deze principes hoofdstuk 2). Wil men de beoordeling tóch gebruiken als instrument voor prestatiebevordering dan zal men het systeem moeten aanpassen aan dit doel en beoordelaars terdege moeten voorbereiden op hun nieuwe taak.

De konklusies kunnen in twee groepen worden samengevat. De eerste groep heeft betrekking op de formele beoordelingssystemen van de onderzochte organisaties en is als zodanig gebaseerd op verzamelde beoordelingsformulieren, beoordelingsrichtlijnen en toelichtingen hierop door PZ-functionarissen. Voor een uitvoerige bespreking van deze konklusies verwijzen we naar hoofdstuk 3. De tweede groep heeft betrekking op het feitelijk gebruik van de hiervoor bedoelde systemen door beoordelaars in de praktijk. Deze zijn gebaseerd op interviews met een beperkt aantal beoordelaars (lijnmanagers) uit de onderzochte organisaties. Voor een uitvoerige bespreking van deze konklusies verwijzen we naar hoofdstuk 4.

1. Konklusies aangaande de beoordelingssystemen op zich

1.1. Beoordelingsaspecten, beoordelingscategorieën en normen

- Beoordelingsaspecten zijn erg algemeen geformuleerd met als gevolg dat ze zonder nadere functiespecifieke invulling onvoldoende basis bieden voor het stellen van specifieke doelen en het geven van specifieke terugkoppeling.

- De uit oogpunt van sturing meest bruikbare beoordelingsaspecten, concrete gedragingen, komen betrekkelijk weinig voor in tegenstelling tot persoonskenmerken en prestaties. (Persoonskenmerken zijn betrekkelijk ongeschikt als beoordelingsaspect omdat ze eerder een typering geven van de persoon van de beoordeelde dan van zijn gedrag of prestaties; prestaties zijn minder geschikt naarmate ze meer afhankelijk zijn van niet door de beoordeelde beïnvloedbare factoren).
- Slechts de helft van de beoordelingsformulieren biedt ruimte voor het vastleggen van afspraken, terwijl deze toch de basis vormen voor de met de beoordeling beoogde gedragsbeïnvloeding.
- Op alle formulieren worden oordelen gevraagd in termen van voldoende/onvoldoende (of termen van gelijke strekking), terwijl normen aan de hand waarvan kan worden bepaald wat (on)voldoende is niet worden geëxpliciteerd.
- Van geen van de onderzochte beoordelingssystemen zijn gegevens beschikbaar over de wijze van konstruktie, betrouwbaarheid of validiteit.

1.2. Informatieverzameling en beoordelingsgesprek

- In het algemeen is de direkte chef de enige informatiebron waarvan gebruik wordt gemaakt, terwijl relevante informatie in principe berust bij iedereen in (en buiten) de organisatie met wie de beoordeelde in verband met de uitvoering van zijn werk regelmatig contact heeft.
- De beoordeling gebeurt in de regel éénmaal per jaar. Deze frekwentie is ongetwijfeld te gering om een substantieel stuureffekt te kunnen hebben. Voor veel wat in de afgelopen periode is gebeurd komt de terugkoppeling gewoon te laat.
- Training in de verschillende onderdelen van het beoordelen wordt in de meeste organisatie slechts éénmaal gegeven (bij de invoering van het beoordelingssysteem). Bovendien heeft de training meestal de vorm van informatieverschaffing, terwijl de enige effectieve manier voor het bijbrengen van vaardigheden bestaat in het actief laten oefenen gecombineerd met het geven van terugkoppeling. Het kan bijna niet anders of er moet regelmatig sprake zijn van de klassieke beoordelingsfouten.
- In de meeste gevallen wordt de 'problem solving' gespreksstijl voorgeschreven. Dit is inderdaad de meest effectieve gespreksstijl, mits gekoppeld aan duidelijke doelen en duidelijke terugkoppeling over doelrealisering. Gelet op het bovenstaande is het zeer de vraag of aan deze voorwaarden is voldaan.

- In de meeste gevallen hebben informatieverzameling en beoordeling een sterk bilateraal karakter en blijven ze sterk in de hiërarchische sfeer hangen: de beoordelaar die namens de organisatie een uitspraak doet over de door de beoordeelde geleverde bijdrage. De relatie individu-organisatie lijkt in het geding zonder dat de verwevenheid van de functie van de beoordeelde met tal van andere functies in aanmerking wordt genomen. De beoordeling wordt daarmee los gemaakt uit zijn natuurlijke omgeving, terwijl het voor de beoogde effecten op werkgedrag en prestaties juist noodzakelijk is zo dicht mogelijk bij de dagelijkse werkelijkheid te blijven.

1.3. Aan de beoordeling verbonden gevolgen

- Slechts in de helft van de gevallen worden gevolgen in de vorm van werkafspraken voor de volgende periode aan de beoordeling verbonden. Dergelijke afspraken zouden regel moeten zijn: het ontbreken ervan houdt in dat een van de belangrijkste stuurmogelijkheden voor de komende periode komt te vervallen.
- Een aantal organisaties hanteert de beoordeling als basis voor het toekennen van jaarlijkse loonsverhogingen. Ook al is de gedachte hierachter juist (beloning van goede prestaties zal de kans op goede prestaties bevorderen), aan de uitwerking kleven een aantal bezwaren. De beloning is gekoppeld aan een totaaloordeel over de gedurende een jaar geleverde prestaties. Er is dus geen sprake van een specifieke koppeling tussen prestatie en beloning. Evenmin is er sprake van een snelle koppeling. Alle systemen kennen een groot aantal restricties waardoor de beoordelaar nauwelijks ruimte heeft om daadwerkelijk gedifferentieerd te belonen. De koppeling tussen prestatie en beloning is dus veelal meer schijn dan werkelijkheid.
- De meeste systemen bieden ruimte om gevolgen in de sfeer van training en opleiding aan de beoordeling te verbinden. Het weinig functiespecifieke karakter van de beoordelingsaspecten geeft echter weinig houvast voor het konkretiseren van opleidingsbehoeften.

2. Konklusies aangaande de praktijk van de beoordeling

2.1. Beoordelingsaspecten, beoordelingscategorieën en normen

- Het globale karakter van de beoordelingssystemen biedt ruimte voor een veelsoortig gebruik ervan door de beoordelaars. Gebruik vanuit verschillende doelstellingen en verschillend gebruik bij gelijke doelstelling komen beide voor. Dit leidt tot geringe vergelijkbaarheid van beoordelingen tussen beoordelaars, terwijl met hetzelfde systeem voor iedereen juist onderling vergelijkbaarheid en een gelijke behandeling voor iedereen lijkt te worden nagestreefd. Beoordelaars noemen de onduidelijkheid die er bestaat over de wijze waarop het algemene systeem in een concreet geval moet worden toegepast als een van hun problemen. Functiebeschrijvingen zijn veelal niet voldoende specifiek om als uitgangspunt te kunnen dienen. Hetzelfde geldt voor de beoordelingsaspecten.
- Het ontbreken van normen leidt vaak tot het onderling vergelijken van beoordelden, zonder dat men precies weet te expliciteren waarom de ene medewerker beter is dan de andere.
- Regelmatig wordt aangegeven dat de beoordelaar start vanuit een globale indruk van de beoordeelde van waaruit vervolgens de gevraagde informatie op het beoordelingsformulier wordt "gekonstrueerd", terwijl het de bedoeling is omgekeerd te werk te gaan.

2.2. Informatieverzameling en beoordelingsgesprek

- In plaats van systematische informatieverzameling door het jaar heen aan de hand van welomschreven criteria, starten veel beoordelaars hun voorbereiding van de beoordeling pas kort voor de dag van de beoordeling zelf. Het gevaar is groot dat daardoor onevenredig veel aandacht aan het recente verleden wordt besteed en dat de voorbereiding een ad hoc karakter krijgt, waardoor reeds bestaande (voor)oordelen veel kans krijgen.
- De gesprekstijl is, tegen de instructies in, overwegend 'tell-listen'.

2.3. Gevolgen verbonden aan de beoordeling

- Werkafspraken worden het minst genoemd als aan de beoordeling verbonden gevolgen. Hier blijven ongetwijfeld kansen liggen.

- In de organisaties die een prestatiebeloningssysteem kennen is een veel gehoorde klacht van beoordelaars dat het systeem zoveel beperkingen oplegt dat gedifferentieerde beloning vrijwel onmogelijk is.
- Het koppelen van training en opleiding aan de beoordeling komt regelmatig voor; beoordelaars zijn hierover tevreden.
- Bij elkaar genomen lijken de gevolgen voor beoordeelden tamelijk marginaal, wat alleen maar kan bijdragen aan de reeds genoemde geïsoleerde positie van de beoordeling.

Hoofdstuk 1. Inleiding

1. Aanleiding tot het onderzoek

Personeelbeoordeling is een besturingsinstrument waarover nogal uiteenlopend wordt gedacht. Kritiek erop is vaak niet van de lucht. Desondanks maakt men er in bijna elk bedrijf gebruik van. Zonder formele beoordeling kan men blijkbaar ook niet. Deze tweeslachtigheid is overigens niet nieuw. Eigenlijk zijn discussies over voor- en nadelen nooit weggeweest.

Prestatiebeoordeling, al of niet in combinatie met een vorm van prestatiebeloning, is op dit moment actueel. Wij constateren een opleving van de gedachte dat de beoordeling een grotere rol zou moeten spelen in het motivatieproces. De vraag die daarbij rijst is of bestaande beoordelingssystemen voor dat doel geschikt zijn.

Veel systemen die op dit moment in gebruik zijn hebben een vaag geformuleerd of een meervoudig doel. In het "technisch" ontwerp zijn de sporen daarvan gemakkelijk terug te vinden.

Ervan uitgaande dat de beoordeling moet aansluiten bij de korte termijn gedragssturing in de functie hebben wij een referentiekader voor het evalueren van beoordelingssystemen gevonden in een recent door Latham en Wexley* ontwikkelde benadering. Deze benadering is gebaseerd op algemene principes van gedragssturing en recente inzichten op dit gebied.

Wij hebben er nadrukkelijk van afgezien om ook andere doelen die men in de praktijk vaak met hetzelfde beoordelingssysteem nastreeft in ons referentiekader te betrekken.

Het doel van het onderzoek waar dit rapport verslag van doet, was na te gaan, in hoeverre de beoordeling in de praktijk overeenstemt met inzichten en principes over gedragssturing, die ons referentiekader (model) bepalen.

*Latham, G.P. en Wexley, K.N., Increasing productivity through performance appraisal. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1981.

Punten van verschil kunnen in principe wijzen op tekortkomingen in ons model, maar ze zouden ook een verklaring kunnen vormen voor tekortkomingen die men in de praktijk aan de beoordeling signaleert. Wij moeten definitieve konklusies daaromtrent in dit stadium aan de lezer zelf overlaten. Vervolgonderzoek of veldexperimenten die in het verlengde van dit onderzoek liggen kunnen daarover echter meer uitsluitsel bieden.

2. Verantwoording van het onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek is oriënterend van aard. Het was ons vanaf het begin niet zozeer te doen om een representatief beeld te geven van de personeelbeoordeling in Nederland. Voorop stond het streven om met wat meer diepgang te kijken naar enkele systemen, zowel vanuit het perspectief van de organisatie, de systeemhouder, als vanuit dat van beoordelaars, de gebruikers van het systeem.

Het door ons gehanteerde referentiekader is verwerkt in een vragenlijst die als bijlage aan dit rapport is toegevoegd (zie bijlage I). De vragenlijst bestaat uit twee delen, een deel dat gebruikt is als richtlijn voor een gesprek met de "systeemhouder", in alle gevallen iemand uit de personeelsector, en een deel voor gesprekken met "gebruikers", in alle gevallen leidinggevenden belast met het uitvoeren van beoordelingen.

In totaal hebben 8 organisaties aan het onderzoek meegewerkt. Voor de rapportage zijn de resultaten van één bedrijf buiten beschouwing gelaten. De toepassing van beoordeling bleek daar zó gering, dat beschrijving en vergelijking met ons referentiekader niet zinvol leek. Dit rapport heeft daarom betrekking op de resultaten in 7 organisaties. Tabel 1 geeft een indruk van de branches en de omvang van het personeelbestand.

Tabel 1. Typering van deelnemende organisaties.

Branches	: industrie(2), chemie(1), commerciële(1) en niet-commerciële dienstverlening(2), gezondheidszorg(1)
Omvang	: 1000 - 50.000 medewerkers
Geïnterviewden:	(staf)functionarissen PZ of P en O lijn- en stafmanagers

In hoofdstuk 2 van dit rapport beschrijven wij beknopt het referentiekader dat wij in ons onderzoek gebruikt hebben. De hoofdstukken 3 en 4 beschrijven de uitkomsten. In hoofdstuk 3 gaat het om formele kenmerken van beoordelingssystemen. Hoofdstuk 4 geeft ervaringen van gebruikers weer. In beide hoofdstukken hebben wij gekozen voor een korte, feitelijke beschrijving van de stand van zaken met betrekking tot afzonderlijke aspecten van de beoordeling, waarna steeds commentaar gegeven wordt op basis van een vergelijking met het referentiekader. Wij beogen daarmee feiten en onze interpretatie daarvan voor de lezer te scheiden. Hoofdstuk 5 bevat de konklusies die wij uit dit onderzoek trekken. Deze zijn ook zonder bestudering van de tussenliggende hoofdstukken te lezen.

Hoofdstuk 2. De theorie van beoordelen

1. Doelen van prestatiebeoordeling

Organisaties beoordelen met een zekere regelmaat de prestaties van hun medewerkers. De reden hiervan is dat zij prestaties willen sturen in de door hen gewenste richting. Met andere woorden: het menselijk potentieel dat een organisatie in huis heeft dient zo goed mogelijk benut te worden. Om te controleren of dit daadwerkelijk gebeurt wordt beoordeeld. Maar daarmee is men nog niet waar men wil zijn. De beoordelingsuitslag vormt slechts de basis voor acties of maatregelen die tot doel hebben prestaties te beïnvloeden. Deze acties of maatregelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de beloning (salarisniveau of prestatietoeslag), training en opleiding (verhelpen van tekorten aan kennis of vaardigheden) of werkafspraken (vaststellen van doelen in termen van gedrag of resultaten). In de beoordeling worden prestaties vastgesteld en vergeleken met een norm, de uitkomst van deze vergelijking bepaalt welke acties of maatregelen in aanmerking komen om het gestelde doel te realiseren. Dit hele proces zullen wij omschrijven met de term: "prestatiesturing".

2. Prestatiesturing: algemene principes

Over de manier waarop menselijk gedrag en dus ook prestaties in het werk beïnvloed kunnen worden is veel onderzoek verricht, zowel in het laboratorium als in veldstudies. Op grond daarvan zijn enkele algemene principes van prestatiesturing vastgesteld, die ook opgaan voor de beoordeling en acties die daarop volgen.

Duidelijkheid over de specifieke taakstelling is daar één van. In tal van experimenten is aangetoond dat de techniek van "goalsetting" kan leiden tot verhoging van het prestatieniveau. Het formuleren van specifieke doelen verheldert wát van elke medewerker afzonderlijk verwacht wordt. Daarnaast kunnen moeilijke, maar wel haálbare doelen, een uitdaging vormen en daarmee een extra betekenis geven aan het werk. Voorwaarde daartoe is echter wel dat de-gene die belast wordt met het realiseren van het doel ook achteraf verneemt hoe hij het er afgebracht heeft. Dat is het tweede principe: het verschaffen van feedback over geleverde prestaties.

Het derde principe is, dat "gevolgen" die verbonden zijn aan het vertonen van bepaald gedrag of het behalen van bepaalde resultaten bepalend zijn voor de manier waarop iemand in de toekomst te werk zal gaan. Gedrag dat leidt tot positieve gevolgen zal in frequentie toenemen, gedrag dat leidt tot negatieve gevolgen zal in frequentie afnemen en gedrag dat géén duidelijke gevolgen heeft zal mettertijd als vanzelf verdwijnen. Door aan het optreden van gewenst werkgedrag positieve gevolgen te verbinden, bijvoorbeeld het toekennen van een financiële beloning, stimuleert men medewerkers om dit gedrag méér te vertonen. (Men moet overigens bij de term "positieve gevolgen", ofwel "reinforcers" niet alleen denken aan geld. Er zijn tal van gevolgen die mensen positief waarderen en die dus geschikt zijn om in het kader van prestatiesturing te worden ingezet.)

De hierboven globaal geformuleerde uitgangspunten zijn dus algemene principes die voor effectieve prestatiebesturing cruciaal zijn. De toepassing daarvan in de praktijk is minder gemakkelijk dan de bespreking hierboven wellicht suggereert. Ons doel in dit onderzoek was, na te gaan in hoeverre bestaande beoordelingssystemen met deze principes rekening houden. Ons standpunt is dat de effectiviteit van beoordelingssystemen in belangrijke mate bepaald wordt door de zorgvuldigheid waarmee gedragssturingssystemen worden toegepast. In de volgende paragraaf lichten wij toe, aan welke eisen, gebaseerd op deze principes, beoordelingssystemen zouden moeten voldoen.

3. Aan een beoordelingssysteem te stellen eisen

Uit de "goalsetting" literatuur blijkt dat doelen leiden tot prestatieverbetering naarmate ze moeilijker zijn (maar wel haalbaar) en naarmate ze specifieker zijn. Voor beoordelingssystemen betekent dit dat ze moeten uitmonden in afspraken die voor de beoordeelde een aantal moeilijke, specifieke en haalbare doelen inhouden. Verder geldt dat participatie belangrijk kan zijn voor doelacceptatie. Doelen dienen tenslotte zoveel mogelijk in gedragstermen te worden geformuleerd, omdat de gevolgen die aan doelrealisering worden gekoppeld primair effect hebben op gedrag. Waar geschikte resultaatmetingen binnen het bereik liggen is het vanzelfsprekend zinvol deze eveneens in de beoordeling te betrekken.

Voor prestatie-feedback geldt dat deze specifiek gekoppeld moet zijn aan een duidelijk omschreven doel: het doel moet ondubbelzinnig vastgesteld zijn en de feedback moet eenduidig betrekking hebben op het betreffende doel.

Het is vanzelfsprekend dat de gestelde doelen de kerndoelen van een functie moeten zijn. Zo niet, dan loopt men het risico dat medewerkers hun aandacht in hoofdzaak gaan richten op bijkomende taken, terwijl hoofdtaken, waar minder goede afspraken over zijn gemaakt worden verwaarloosd. Kerndoelen moeten specifiek zijn omschreven omdat globale doelen geen richting geven aan gedrag en omdat globale (positieve) feedback al het voorafgaande gedrag (gewenst én ongewenst) versterkt.

Wil feedback van waarde zijn voor de betrokken medewerker, dan is het van belang de feedback in positieve termen te formuleren. Het blijkt stimulerend te zijn te horen dat een bepaald doel (bv. bezettingsgraad van 95%) in bepaalde mate is gerealiseerd (bv. 91%). Het is demotiverend te horen dat datzelfde doel in bepaalde mate niet is gerealiseerd (bv. nog steeds 4% teveel leegloop).

Het blijkt eveneens effectief wanneer men medewerkers in de gelegenheid stelt zichzelf feedback te geven. Medewerkers registreren in dat geval zelf hun gedrag op een aantal voor de functie kritische factoren en voorzien zodoende zichzelf van feedback. Dit kan leiden tot de meest efficiënte vorm van sturing: zelfsturing. Tegelijk wordt hiermee voldaan aan de voorwaarde dat feedback snel geleverd dient te worden. Snelheid is nodig om bijsturing mogelijk te maken maar evenzeer om het versterkend effect maximaal te laten zijn. Feedback heeft, tenslotte, alleen zin wanneer deze betrekking heeft op gedrag dat degene die de feedback krijgt zelf kan beïnvloeden.

Voor sturing van werkgedrag door middel van "gevolgen" zijn twee kenmerken van belang. In de eerste plaats moeten gevolgen duidelijk en direkt gekoppeld zijn aan het gedrag dat ze beogen te versterken. Met andere woorden, het grootste effect mag worden verwacht van een "beloning" die (1) onmiddellijk volgt op het optreden van welomschreven gedrag, en die (2) door de beoordeelde ondubbelzinnig wordt toegeschreven aan het feit dat hij het van hem gevraagde gedrag heeft vertoond. In de tweede plaats dienen gevolgen van waarde te zijn voor de beoordeelde.

Kort samengevat kunnen, op grond van de theorie van beoordelen de volgende eisen worden gesteld:

- prestaties dienen zoveel mogelijk te worden gedefinieerd in termen van concreet (specifiek) gedrag; dit gedrag dient cruciaal te zijn voor een effectieve functie-uitvoering;

- het stellen van moeilijke, specifieke en haalbare doelen in termen van boven bedoeld gedrag dient een wezenlijk onderdeel van het beoordelings-systeem te zijn; de acceptatie van deze doelen kan bevorderd worden door de medewerker te betrekken in de vaststelling ervan;
- het terugkoppelen van de mate van doelrealisering in termen van hierboven bedoeld gedrag (specifiek, cruciaal, beïnvloedbaar) dient een wezenlijk onderdeel van het beoordelingssysteem te zijn; dat betekent dat observatie en registratie van specifiek gedrag vereist voor effectieve functie-uitvoering nodig is en dat terugmelding in principe zo snel mogelijk na observatie dient te gebeuren: in ieder geval moet de relatie tussen gedrag en terugkoppeling voor de betrokken medewerkers duidelijk zijn;
- positieve waardering voor en daarmee maximaal effect van de terugkoppeling kan worden bevorderd door de feedback positief te formuleren (mate waarin doelen wél bereikt zijn i.pl.v. accentuering van het nog niet bereikte); het effect hiervan zal sterker zijn naarmate de doelen in kwestie meer geaccepteerde doelen zijn;
- voor het koppelen van financiële beloning aan prestaties gelden in principe dezelfde regels als voor het geven van feedback (geld moet waardevol gevonden worden, geld moet inzichtelijk en direkt gekoppeld zijn aan cruciale elementen van de functie-uitvoering);
- maatregelen op het vlak van training en opleiding dienen een duidelijke relatie te hebben met de konstatering dat doelen nog niet volledig gerealiseerd zijn;
- bij het zoeken naar oplossingen voor problemen (= nog niet geheel gerealiseerde doelen) is een participatieve aanpak aangewezen: deze verhoogt de kans op een evenwichtige inbreng van beide partijen, kwalitatief goede beslissingen en acceptatie van deze beslissingen.

In de hiernavolgende hoofdstukken wordt ingegaan op:

- door organisaties aangegeven beoordelingsdoelen (beoogde effecten);
- het daartoe ontwikkelde instrumentarium (beoordelingsformulieren met te beoordelen factoren, voorschriften voor informatieverzameling, oordeelsvorming, terugkoppeling, maken van afspraken, afhandeling);
- door beoordelaars aangegeven beoordelingsdoelen (beoogde effecten);
- door beoordelaars aangegeven werkwijzen (feitelijk gebruik van het formulier, feitelijke wijze van informatieverzameling, oordeelsvorming, terugkoppeling, maken van afspraken, afhandeling);
- gerealiseerde effecten.

Nu al wijzen we erop dat twee belangrijke oorzaken er toe kunnen leiden dat door bedrijven beoogde beoordelingsdoelen niet worden gerealiseerd: (1) het ontwikkelde instrumentarium wijkt af van wat de "theorie" voorschrijft; (2) de praktijk wijkt af van wat het ontwikkelde instrumentarium voorschrijft. In het laatste geval zijn er weer twee mogelijkheden: (1) beoordelaars wijken in de praktijk af van een instrumentarium dat in principe juiste voorschriften bevat en veroorzaken daardoor problemen; (2) beoordelaars wijken af van een instrumentarium dat onjuiste voorschriften geeft; deze afwijking kan inhouden dat de praktijk méér in overeenstemming is met de theorie dan het instrumentarium zelf; in dat geval compenseert de praktijk fouten in het instrumentarium en voorkomt zodoende problemen.

Hoofdstuk 3: Formele kenmerken van beoordelingssystemen

1. Door organisaties genoemde beoordelingsdoelen

Een of meer van de in paragraaf 2.1 genoemde doelen van prestatiebeoordeling worden door alle onderzochte organisaties genoemd als formele beoordelingsdoelen (zie tabel 2). Wanneer we de doelen gemakshalve opsplitsen in twee categorieën, beloning en begeleiding, waarbij "beloning" staat voor prestatiebevordering middels loonsverhoging of prestatietoelage en "begeleiding" voor prestatiebevordering middels terugkoppeling, afspraken maken voor de komende periode, eventueel op het vlak van training en opleiding, dan zien we (tabel 1) dat enkele bedrijven slechts één van beide doelen nastreven via een beoordelingssysteem en de meeste bedrijven beide. In het laatste geval gebeurt dat soms met één en hetzelfde systeem, soms ook met twee verschillende systemen.

Tabel 2.

Overzicht van doelen en systemen				
Organisaties	Doelen		Systemen	
	Beloning	Begeleiding	Apart systeem voor elk doel	Eén systeem voor beide doelen
1	+	+		+
2	+	-	+	
3	+	+	+	
4	+	+		+
5	+	+	+	
6	+	+		+
7	-	+	+	

Commentaar:

Omdat in de beoordelingsliteratuur jarenlang de "gouden" regel opgeld deed (en doet) dat belonen en begeleiden doelen zijn die niet langs dezelfde weg gerealiseerd kunnen worden, blijven we bij dit punt even staan.

Een van de argumenten die men aanvoert voor het gebruik van verschillende systemen voor begeleiden (beoordelings-, functieervullings- of functioneringsgesprek) en belonen (salarisgesprek) luidt dat als het salaris in het geding is men weinig geneigd zal zijn zijn zwakke plekken of problemen (die vragen om bijsturing of bijscholing) breedvoerig aan de orde te stellen. Een ander argument is dat belonen gericht is op in het verleden geleverde prestaties en begeleiden op toekomstige.

Het in de hoofdstuk 2 geschetste kader maakt duidelijk dat de tegenstelling "belonen" - "begeleiden" kunstmatig is. Prestatiebevordering is uiteindelijk bij beide het centrale thema. In beide gevallen wordt prestatiebevordering nagestreefd via de koppeling van gevolgen aan prestaties. In beide gevallen geldt dat die gevolgen gewaardeerd moeten worden, willen ze effect kunnen hebben en in beide gevallen is concrete informatie over specifiek gedrag nodig om tot een effectieve koppeling te komen. Met andere woorden: als het doel hetzelfde is, het mechanisme hetzelfde is, en de beoogde informatie dezelfde is, waarom kan dan niet hetzelfde instrumentarium (inclusief het beoordelingsgesprek) gebruikt worden voor de realisering van dat doel? De behoefte aan scheiding valt waarschijnlijk eerder terug te voeren op problemen die er kunnen zijn rond het ondubbelzinnig formuleren van gedrags-/prestatiedoelen en het ondubbelzinnig (= moeilijk voor discussie vatbaar) meten van prestaties, dan dat er sprake zou zijn van een principiële noodzaak tot scheiding. De in de volgende paragraaf te bespreken problemen rond het formuleren van eenduidige specifieke gedragscriteria geven voedsel aan deze veronderstelling.

Ons standpunt is dat scheiding van "belonen" en "begeleiden" in principe een vreemde zaak is, dat scheiding geen oplossing biedt voor de problemen die men er mee tracht te bestrijden. Beoordeelden zijn niet naïef, ze weten dat een open opstelling in het ene gesprek repercussies heeft voor het andere, ook al vindt dat een paar maanden later plaats. De oorzaak van de genoemde problemen is terug te voeren op het gebruik van beoordelingscriteria die onvoldoende specifiek zijn. Dit gegeven maakt zowel het realiseren van de beloningsdoelstelling als het realiseren van de begeleidingsdoelstelling problematisch.

2. Gehanteerde beoordelingsaspecten

In deze paragraaf komt aan de orde wat in het kader van prestatiesturing door de verschillende organisaties beoordeeld wordt (beoordelingsaspecten).

In principe kunnen drie soorten beoordelingsaspecten voorkomen: resultaten (concrete output), gedrag dat heeft geleid tot resultaten en persoonskenmerken (kennis, vaardigheden, eigenschappen) die het gedrag mogelijk maken dat leidt tot de genoemde resultaten.

Vrijwel alle organisaties kennen een beoordelingsformulier waarop staat aangegeven welke beoordelingsaspecten in de oordeelsvorming moeten (of kunnen) worden betrokken. Zie voor een overzicht van soorten beoordelingsaspecten per organisatie/per systeem Tabel 3 en voor een uitwerking hiervan Bijlage II. In enkele gevallen gebruikt een organisatie verschillende aspecten en formulieren voor verschillende organisatie-onderdelen of groepen functies of voor verschillende beoordelingsdoelen. Dit wordt in de tabel aangegeven d.m.v. een onderverdeling per organisatie, bv. 3.1. en 3.2. Soms (2 organisaties) wordt in het kader van de begeleidingsdoelstelling gewerkt met funktioneringsgesprekken. In dat geval wordt gewerkt met een lijst mogelijke gespreksonderwerpen, waarvan een aantal grote overeenkomst vertoont met de bovengenoemde beoordelingsaspecten (zie Tabel II).

Tabel 3.

Aantal beoordelingsaspecten per soort					
Organisaties	Resultaten		Gedrag	Persoonskenmerken	Totaal
	Aspekten	Onderdelen*			
1	2	1	9	-	11
2	1	1	2	1	4
3.1	2	1	9	-	11
3.2**	-	-	-	-	-
4	1	2	3	-	4
5.1	2	1	2	1	5
5.2	2	4	-	1	3
6.1	2	12	2	-	4
6.2	2	5	9	-	11
7**	-	-	-	-	-

* Als 't gaat om resultaten hebben de beoordelingsaspecten altijd betrekking op kwantiteit en/of kwaliteit van output. Onder "onderdelen" wordt aangegeven of deze oordelen eenmaal voor de totale output worden gegeven (1) of een aantal malen voor afzonderlijke onderdelen van de functie (2, 4, 5, 12).

**Hier is sprake van funktioneringsgesprekken. Voor de aanbevolen gespreksonderwerpen: zie bijlage II.

Als het gaat om de categorie resultaten dan worden deze hetzij voor de totale functie, hetzij per functie-onderdeel (functiebestanddeel) beoordeeld. De aspecten waarop resultaten beoordeeld worden zijn of alleen kwantiteit of zowel kwantiteit als kwaliteit.

Als het gaat om de categorie gedrag dan wordt een uiteenlopend aantal beoordelingsaspecten gebruikt, geformuleerd op een tamelijk hoog abstraktieniveau (bv. wijze van werken, leidinggeven, organiseren, contacten, gebruik van kennis en ervaring). In veel gevallen worden op een wat lager abstraktieniveau voorbeelden gegeven van wat met het aspect wordt bedoeld (bv. inventiviteit, delegeren en controleren, werk verdelen, uitdrukkingsvaardigheid, trekt juiste konklusies). Het blijkt dat deze voorbeelden zowel liggen op het vlak van gedrag (bv. delegeren) als op dat van persoonskenmerken (bv. inventiviteit). In tabel 3. waar een overzicht wordt gegeven van voorkomende beoordelingsaspecten moet de categorie "gedrag" dan ook breed worden geïnterpreteerd: de konkrete invulling gaat regelmatig de kant van persoonskenmerken op. Een tweede probleem dat zich voordoet is dat de toegevoegde voorbeelden soms wel en soms niet indicatief zijn voor het soort gedrag dat van een beoordeelde wordt gevraagd. Zo worden bijvoorbeeld aan het beoordelingsaspect "Gebruik van hulpmiddelen en materialen" de voorbeelden "zuinigheid" en "onderhoud plegen" toegevoegd die min of meer aangeven wat wordt verwacht. Aan het aspect "omgang" worden daarentegen voorbeelden gekoppeld als "houding ten opzichte van chefs" en "optreden naar buiten" zonder dat duidelijk is wat voor houding of optreden wordt gevraagd.

De derde categorie beoordelingsaspecten, persoonskenmerken, reserveren wij uitdrukkelijk voor die gevallen waar expliciet gevraagd wordt of de voor de uitvoering van de functie vereiste kennis, vaardigheden of eigenschappen aanwezig zijn. (Dit komt slechts in enkele gevallen voor.) Wanneer gevraagd wordt of beschikbare kennis daadwerkelijk wordt gebruikt bij de functie-uitvoering hebben we het betreffende aspect ingedeeld onder "gedrag". Voor een overzicht van de verschillende verzamelingen beoordelingsaspecten en gespreksonderwerpen verwijzen we naar Bijlage II.

De onderzochte organisaties verschillen in de striktheid waarmee ze de verzameling beoordelingsaspecten opleggen. Soms moeten alle beoordelingsaspecten in de beoordeling worden betrokken, maar heeft men grote vrijheid als het gaat om het kiezen of zelf bedenken van voorbeelden bij die aspecten.

Soms kan men kiezen welke beoordelingsaspecten men meer relevant vindt en welke minder of in het geheel niet relevant. Soms (één organisatie) ligt zelfs de weging van beoordelingsaspecten vast (bv. kwantiteit van resultaten krijgt een even zwaar gewicht als de overige aspecten samen).

Soms (één organisatie) kan men kiezen tussen een verzameling beoordelingsaspecten die hoofdzakelijk resultaat gericht is (kwantiteit en kwaliteit van het werk op een aantal functie-onderdelen) en een verzameling die hoofdzakelijk gedragsgericht is (een aantal gedragsaspecten).

Ongeacht het soort beoordelingsaspecten dat men hanteert lopen de beoordelingsschalen altijd in een wisselend aantal stappen van (erg) onvoldoende of onder de maat tot (ruim) voldoende of (ver) uitstekend boven het gemiddelde. Wat voldoende, normaal, aan de maat, etc. is wordt overgelaten aan de gebruikers van het instrument.

In vrijwel alle gevallen wordt een totaal oordeel of algemene indruk gevraagd. Ook hier geldt dat (met uitzondering van de organisatie die expliciet weegfactoren aangeeft) de gebruiker vrij is in de wijze waarop hij van deeloordelen tot een totaaloordeel komt.

In een aantal gevallen biedt het beoordelingsformulier de mogelijkheid omstandigheden die van invloed zijn op de functie-uitvoering te vermelden. In een enkel geval wordt expliciet aangegeven dat deze omstandigheden in de oordeelsvorming mogen worden meegenomen.

Opvallend is dat slechts in ongeveer de helft van de gevallen het beoordelingsformulier ruimte biedt om afspraken voor de komende periode vast te leggen en dat slechts in één geval gevraagd wordt aan te geven in hoeverre bij het vorige beoordelingsgesprek gemaakte afspraken zijn nagekomen.

Commentaar

Wanneer we de hierboven beschreven gegevens leggen naast de in paragraaf 2.3 geformuleerde eisen die gesteld moeten worden aan de op gedragssturing gerichte beoordelingssystemen vallen de volgende punten op.

Beoordelingsaspecten en ook de toegevoegde voorbeelden zijn op een hoog niveau van abstraktie geformuleerd.

De behoefte aan één systeem voor iedereen (of één systeem voor lager betaalden en één systeem voor hoger betaalden) leidt automatisch tot de keuze van op iedereen toepasbare en daardoor weinig functie-specifieke beoordelingsaspecten. Daar komt nog bij dat het niet altijd duidelijk is of beoordeeld wordt op gedrag of op persoonskenmerken (kreativiteit, moed, e.d.). De vraag rijst dan ook of de betreffende beoordelingsinstrumenten voldoende aanknopingspunten bieden om specifieke doelen te kunnen stellen (in termen van gewenst gedrag) en om specifieke terugkoppeling te kunnen geven. Veel, zo niet alles, hangt af van de vraag of beoordelaar en beoordeelde met het aange-reikte formulier als uitgangspunt erin slagen tot een functie-specifieke invulling van de betreffende abstracte aspecten te komen. Als ze daar niet in slagen is de kans op effectieve sturing gering. Het is op z'n minst riskant om, waar het gedragssturend effect zo afhankelijk is van (functie)specifieke doelstelling en terugkoppeling, op dit punt blind te varen op de invulling die de beoordelaar (al dan niet in overleg met de beoordeelde) aan de beoordelingsaspecten geeft. Er zouden hulpmiddelen aangereikt moeten worden, ontleend aan bestaande methoden en technieken om tot specificatie van gewenst gedrag te komen. De meeste organisaties vullen de lacune tussen abstract formulier en concrete functies echter slechts met een aantal globale adviezen als:

- beoordelaar en beoordeelde bepalen samen welke aspecten van belang zijn voor de functie;
- beoordeel welke aspecten op de functie van toepassing zijn (wie beoordeelt blijft in het midden);
- gebruik functie-omschrijvingen, jaarplannen of activiteitenplannen om tot overeenstemming te komen over functie en taken;
- de beoordelaar weet wat de doelstellingen van de afdeling zijn en wat voor gedrag het realiseren daarvan bevordert of tegenwerkt; de beoordelaar kiest relevante aspecten (voorbeelden) of bedenkt zelf nieuwe;
- start met opsomming van de belangrijkste taken, omstandigheden en bij het vorige gesprek gemaakte afspraken;
- beoordelaar en medewerker bespreken aan het begin van de beoordelingsperiode de hoofdtaken, raadplegen de functiebeschrijving, maken afspraken over te behalen resultaten (redelijke en haalbare eisen); afspraken dienen ontleend te zijn aan beleidsplannen, activiteitenplannen, kantorenplannen en betreffen ook houding, gedrag en ontwikkeling;

- het onderscheiden en benoemen van de functiebestanddelen is een gezamenlijke activiteit van functionarissen van de organisatie- en personeelsafdelingen, de medewerkers en hun chefs; het is aan te bevelen dat vooraf afspraken worden gemaakt over de te verrichten werkzaamheden en over de eisen die aan de te leveren prestaties en aan het arbeidsgedrag worden gesteld;
- uitgangspunten zijn: taakstelling, functiebeschrijving en verslag van werkzaamheden.

Het is zeer de vraag of deze adviezen er inderdaad toe leiden dat het noodzakelijke funktiespecifieke, gedragsgeoriënteerde uitgangspunt wordt verkregen. Te overwegen zou zijn voor verschillende groepen gelijksoortige functies aparte funktiespecifieke beoordelingsaspecten te ontwikkelen. Wanneer dat gebeurt in termen van gedrag dat "kritiek" is voor een effectieve functie-uitvoering komt tevens het probleem van de normering dichterbij een oplossing.

Voorzover de beoordelingsaspecten expliciet betrekking hebben op persoonskenmerken (daar waar naar kennis en vaardigheden wordt gevraagd) lijkt dat alleen verdedigbaar wanneer men wil beoordelen of kennis of vaardigheden in vergelijking met de vorige beoordeling beter aan gestelde eisen voldoen ter controle van een daarover gemaakte afspraak. Het gaat immers om prestatiebeoordelingen en niet om geschiktheidsbeoordelingen. De prestatie zit in dit geval dan in het feit dat iemand volgens afspraak een deel van zijn energie heeft gestopt in het verbeteren van zijn geschiktheid voor zijn functie (bv. door het volgen van een training of opleiding).

Hetzelfde geldt voor een aantal in principe op gedrag gerichte beoordelingsaspecten waarachter persoonskenmerken schuilgaan: het gevaar is groot dat deze leiden tot de waardering van een eigenschap (bv. creativiteit) in plaats van de waardering van overeengekomen gedrag of prestaties (bv. op het vlak van produktinnovatie). In het eerste geval is de kans op het beoogde effect op gedrag gering, in het tweede geval (vooropgesteld dat iemand over de vereiste eigenschap beschikt) groot. Bovendien is beoordeling in termen van functiespecifiek gedrag minder bedreigend voor de beoordeelde dan een beoordeling op persoonskenmerken.

Het feit dat slechts op de helft van de aangetroffen formulieren gevraagd wordt naar de afspraken die voor de komende periode zijn gemaakt draagt er mogelijk toe bij dat waar die afspraken niet worden gevraagd alleen teruggekeken wordt naar het verleden zonder afspraken te maken voor de toekomst.

In dat geval worden er dus geen doelen gesteld, waardoor een krachtig middel tot gedragssturing blijft liggen en het fundament onder het volgende beoordelingsgesprek wordt weggehaald; terugkoppeling over de mate van doel (afspraken) realisering wordt onmogelijk. Het is in dit verband opvallend dat slechts op één formulier wordt gevraagd aan te geven in hoeverre de bij de vorige beoordeling gemaakte afspraken zijn nagekomen.

Organisaties verschillen in het relatieve gewicht dat ze lijken te hechten aan gedrag ten opzichte van prestaties. In hoofdstuk 2 wordt een voorkeur uitgesproken voor het sturen op gedrag omdat gedrag eigenlijk het sterkste aangrijpingspunt is, zeker als men uiteindelijk prestatieverbetering beoogt. In beoordelingsgesprekken zou, in deze gedachtengang, aangegeven moeten worden via welke gedragsverandering prestatieverbetering kan worden bereikt. Uitsluitend praten over prestaties en prestatieverbetering heeft weinig zin, tenzij voor alle betrokken volstrekt duidelijk is hoe die prestatieverbetering tot stand moet komen. Met name in situaties waarin het realiseren van prestaties (output) voor een belangrijk deel afhankelijk is van externe omstandigheden die het halen van gestelde prestatiedoelen vergemakkelijken of bemoeilijken is het effectiever afspraken te maken in termen van gedrag. De discussie kan zich in dat geval toespitsen op de vraag of, gegeven de omstandigheden, de juiste gedragswijzen zijn gevolgd, ongeacht het uiteindelijke (van meer factoren afhankelijke) resultaat.

De beoordelingsschalen die in alle gevallen zijn geformuleerd in "voldoende/onvoldoende" termen of termen van gelijke strekking bergen het gevaar in zich dat medewerkers beoordeeld worden ten opzichte van elkaar of ten opzichte van een niet geëxpliciteerde norm. Alleen daar waar bij een vorig gesprek expliciete afspraken zijn gemaakt die tevens zijn vastgelegd beschikt men over een norm bij het doen van uitspraken als "voldoende/onvoldoende". Nog beter zou het zijn wanneer men zou beschikken over funktiespecifieke beoordelingsaspecten en bijbehorende voorbeelden van normgedrag. Dit dienen dan wel concrete voorbeelden van observeerbaar gedrag te zijn waar ondubbelzinnig van kan worden vastgesteld of een medewerker zich eraan houdt of niet. De voorbeelden die op de meeste formulieren worden gegeven voldoen niet aan deze eis.

Over de totstandkoming van de verschillende beoordelingsaspecten konden de onderzochte organisaties geen informatie geven. Evenmin waren gegevens over betrouwbaarheid of validiteit bekend.

Dat betekent dat men geen uitspraak kan doen over de vraag of dezelfde beoordelaar met behulp van het beoordelingsinstrument gelijksoortig gedrag op verschillende momenten in de tijd gelijk zal beoordelen. Noch weet men of twee verschillende beoordelaars die hetzelfde gedrag moeten beoordelen met behulp van het beoordelingsinstrument tot dezelfde beoordelingen zullen komen. Tenslotte is onduidelijk wat precies met het instrument vastgesteld wordt, werkgedrag en prestaties van de afgelopen periode, hetgeen de bedoeling is, of mogelijk heel iets anders (bv. de verstandhouding tussen beoordelaar en beoordeelde). Het wekt bevreemding dat met name grote organisaties die over zeer veel daarvoor geschikte gegevens beschikken, deze kennelijk niet gebruiken ter controle van de kwaliteit van hun (beoordelings)instrumentarium.

3. Wie treedt op als beoordelaar?

In alle organisaties treedt de directe chef als beoordelaar op, eventueel met de naasthogere chef en in één geval eventueel met een manager uit een andere lijn.

Commentaar

Uit onderzoek elders blijkt ook dat de directe chef (bijna) altijd als beoordelaar optreedt. Overigens worden in de literatuur nog andere mogelijke informatiebronnen genoemd:

- . de beoordeelde zelf;
- . collega's ("peer ratings");
- . ondergeschikten;
- . "buitenstaanders" (bijv. opleiders).

Het grote voordeel van het gebruik van andere informatiebronnen, naast de chef is dat daarmee een completer beeld van het gedrag van de beoordeelde wordt verschaft. De directe chef observeert de beoordeelde vaak maar in een beperkt aantal situaties. De algemene suggestie uit de literatuur is om alle mogelijke informatiebronnen die beschikbaar zijn over directe observaties van het gedrag van de beoordeelde te gebruiken. Vanuit het gezichtspunt van betrouwbaarheid en validiteit worden in de literatuur "peer ratings" gezien als een goede informatiebron. In de praktijk zal het gebruik van collega's (en ook ondergeschikten) als informatiebron echter niet altijd even gemakkelijk zijn. Men kan zich bijvoorbeeld voorstellen dat collega's niet graag elkaar beoordelen wanneer dat de onderlinge verhoudingen zou bederven.

Anderzijds zijn er situaties denkbaar waarbij juist wel eerlijke feedback en suggesties voor verbetering van het functioneren door collega's als een positieve zaak worden ervaren. Men moet echter de sociale context waarin dit plaatsvindt en de consequenties van het gebruik van "peer ratings" en/of ondergeschikten als informatiebron goed overwegen.

4. Met welke frequentie wordt beoordeeld?

In alle organisaties wordt met een vaste regelmaat beoordeeld, in de meeste gevallen 1 x per jaar, in 4 gevallen is de aanleiding de jaarlijkse salarisperiodiek.

Op de vraag of men andere feedbackmogelijkheden gebruikt naast de jaarlijkse beoordeling wordt in 3 organisaties het werkoverleg als feedbackkanaal genoemd, en in 2 andere organisaties worden productie/kwaliteitsgegevens genoemd. In de overige organisaties lijkt het afhankelijk van de "toevallige" omstandigheden of de beoordeelde informatie krijgt over zijn prestaties op een meer frequente basis dan 1 x per jaar.

Commentaar

In de literatuur wordt opgemerkt dat beoordelingen die 1 x per jaar worden gegeven weinig of geen positieve invloed hebben op gedrag. In principe zou prestatiebeoordeling "dagelijks" plaats moeten vinden.

De jaarlijkse (of periodieke) beoordeling zal in vele gevallen niet corresponderen met het tijdstip waarop feedbackinformatie het meeste effect zou opleveren in termen van prestatiebevordering. Idealiter zou de cyclustijd van beoordelen dienen samen te vallen met de tijdspanne waarin prestaties zichtbaar worden. Dat kan uiteraard voor verschillende functies variëren. Een dergelijke benadering zou tevens bevorderen dat de chef niet alleen afgaat op recente gebeurtenissen direct voorafgaand aan de jaarlijkse beoordeling, waardoor minder vertekening zou optreden door een selectief geheugen dan in de huidige situaties van de jaarlijkse beoordeling.

5. De voorbereiding van de beoordeling

In bijna alle organisaties verzorgen interne trainingsafdelingen trainingen voor chefs. Wat betreft de vorm van de trainingen wordt zowel gebruik gemaakt van lezingen als van oefeningen. In slechts 2 organisaties is sprake van een aanvullende training.

Daar had dan ook een evaluatie van de training plaatsgevonden met als uitkomst dat de aanvankelijke training onvoldoende was. In de overige organisaties is de training óf niet geëvalueerd óf is dit niet bekend.

Commentaar

De gegevens suggereren dat training van beoordelaars vaak een eenmalige gebeurtenis is van de organisatie, nl. bij de introductie van het beoordelingssysteem, getuige het gebrek aan follow-up van trainingen.

Wat betreft de vorm van training blijkt uit de literatuur dat training alleen effectief is als daadwerkelijk wordt geoefend, met feedback over de resultaten. Alleen dan is het mogelijk de gebruikelijke beoordelaarsfouten terug te dringen. Overigens zijn goede beoordelingsschalen, d.w.z. met functiespecifieke gedragsomschrijvingen, een noodzakelijk complement van een dergelijke training teneinde beoordelaarsfouten te reduceren. Daarnaast dient een training in dit kader beoordelaars te oefenen in het definiëren van effectief en ineffectief gedrag in observeerbare termen. Bovendien kan de beoordelaar aangespoord worden tot het vastleggen van de frequentie waarmee de beoordeelde dit gedrag vertoont.

Het motiveren van beoordelaars voor hun beoordelingstaak wordt door slechts één organisatie gedaan door het beoordelen van ondergeschikten te verdisconteren in de eigen beoordeling van de chef.

6. Het verloop van het beoordelingsgesprek

In alle organisaties vindt een beoordelingsgesprek plaats, in 2 gevallen achteraf (d.w.z. nadat de beoordelaar zijn beoordeling heeft opgemaakt), in de overige gevallen vooraf (d.w.z. voordat het beoordelingsformulier definitief wordt ingevuld).

Wat betreft de voorgeschreven gesprekstijl worden in de achteraf-situatie steeds "tell and sell"-gesprekken gehouden, waarbij in feite de chef zijn beoordeling meedeelt en tevens probeert de beoordeelde aan te zetten tot het stellen van doelen voor verbetering. In de vooraf-situaties wordt de "problem-solving"-gesprekstijl voorgeschreven. Deze stijl is meer gericht op het gezamenlijk vaststellen van toekomstig gedrag. In sommige gevallen wordt echter aan deze intentie afbreuk gedaan door de aangereikte instrumentatie en/of de voorgeschreven procedures die niet bevorderlijk zijn voor een actieve participatie door de beoordeelde.

In alle organisaties vindt een zekere mate van signalering plaats dat het gesprek gehouden zal worden zodat men zich kan voorbereiden. In alle gevallen op één na vindt de uiteindelijke vaststelling plaats door de chef, soms samen met de naasthogere chef, en in een aantal gevallen nadat de beoordeelde in kennis is gesteld, c.q. de beoordeling is aangezegd.

Commentaar

Volgens de literatuur geeft de problem-solving gespreksstijl de meeste aanknopingspunten voor prestatieverbetering. Deze methode incorporeert de principes van participatie van de beoordeelde, ondersteunend gedrag van de chef en goal-setting. Negatieve kritiek wordt geminimaliseerd door de gerichtheid op verbetering van de prestaties in de toekomst.

In de "tell and sell"-methode krijgt de beoordeelde weinig of geen gelegenheid knelpunten aan de orde te stellen die zijn functioneren belemmeren.

Let wel: de problem-solving methodiek zoals die in de literatuur wordt beschreven is gekoppeld aan goal-setting etc., en dient onderscheiden te worden van "functioneringsgesprekken" wanneer deze laatste bestaan uit vrijblijvende gesprekken die niet over functiespecifiek gedrag gaan en niet zijn gekoppeld aan specifieke doelen die in de toekomst bereikt zouden moeten worden.

7. Schriftelijke vastlegging

In alle organisaties moet de beoordelingsuitslag op de een of andere manier worden vastgelegd. Dat is de taak van de eerste beoordelaar. De vorm waarin dit dient te gebeuren varieert nogal. In een enkel geval volstaat men met het vastleggen van deel-oordelen op aspecten van de functie-uitvoering. Meestal wordt echter ook een samenvattend oordeel over de functie-uitvoering in zijn geheel gevraagd. Wat vervolgens met de ingevulde formulieren gebeurt verschilt van bedrijf tot bedrijf. In grote lijnen zijn er drie varianten:

1. Het formulier blijft binnen de eigen afdeling en wordt door de beoordelaar gedurende enige tijd bewaard. De termijn strekt zich minimaal uit tot de volgende beoordelingsronde (2x).
2. De formulieren of een resumé daarvan worden doorgestuurd naar de afdeling PZ. Als de beoordeling voornamelijk financiële gevolgen heeft volstaat men meestal met verzamelstaten per afdeling. PZ toetst of de beoordelaar zich gehouden heeft aan de voorschriften. In een enkel geval wordt de verzamelstaat eerst voorgelegd aan de naasthogere chef.

Voor ze door te sturen naar PZ toetst deze de inhoud ervan aan het beeld dat hij heeft van het functioneren van de afdeling als geheel. PZ zorgt voor de administratieve afwikkeling (4x).

3. In sommige gevallen is de rol van de naasthogere chef groter. De ingevulde beoordelingsformulieren komen integraal op zijn bureau terecht. Het is zijn taak om, al of niet in overleg met de eerste beoordelaar, de definitieve beoordelingsuitslag vast te stellen. Na afloop worden de formulieren geretourneerd naar de eerste beoordelaar of doorgestuurd naar PZ voor de administratieve afwikkeling (3x).

De opslag van afgewerkte beoordelingsformulieren vindt ofwel op de eigen afdeling plaats (5x) ofwel op PZ (4x). In één geval bewaart de chef de beoordeling in een door hemzelf en de beoordeelde met hun handtekening "verzegelde" enveloppe.

Commentaar:

Wat opvalt is de grote voorzichtigheid en terughoudendheid waarmee beoordelingsgegevens worden gehanteerd. Het lijkt alsof met het oogmerk van bescherming van de privé-sfeer en de relatie beoordelaar - beoordeelde zoveel garanties tegen misbruik zijn opgeworpen, dat van de beoordeling alleen het hoogst noodzakelijke naar buiten komt. Voor zover derden er kennis van nemen is het doel alleen een heel marginale of een formele toetsing en een administratieve afwikkeling. Dit gegeven werpt onherroepelijk zijn schaduw vooruit bij het opstellen en vastleggen van de beoordeling. Of de beoordeling beantwoordt aan het doel hangt eigenlijk alleen af van de vraag of de beoordelaar er iets in ziet en of hij zich de moeite getroost er werk van te maken. Een echte controle daarop ontbreekt. Het betekent ook dat een beoordelaar niet gemakkelijk kan worden aangesproken op het gebruik dat hij van de hem toevertrouwde "human resources" en de ontwikkeling daarvan maakt.

8. Aan de beoordelingsuitkomst verbonden gevolgen

Verwachte gevolgen spelen een belangrijke rol in de menselijke motivatie. De waardering van verwachte gevolgen en de kans die men aanwezig acht dat bepaalde gevolgen werkelijk zullen optreden hebben een grote invloed op het gedrag dat mensen vertonen. Het is daarom belangrijk na te gaan welke gevolgen aan een beoordelingsuitkomst verbonden kunnen zijn. Een beoordelingssysteem biedt op dit punt opties.

In principe zijn er drie categorieën acties die op een beoordeling kunnen volgen, nl.:

1. nieuwe werkafspraken;
2. beloningsmaatregelen;
3. opleidingsmaatregelen.

Een vierde categorie die in het onderzoek een enkele keer genoemd is, nl. functiewisseling, blijft buiten beschouwing. Toepassing ervan is incidenteel en valt eigenlijk buiten het kader van gedragssturing in de huidige functie.

Hieronder wordt beschreven hoe in de onderzochte systemen gebruik wordt gemaakt van deze acties. Per categorie volgt een kort commentaar op de bevindingen. Wij beginnen met de categorie "nieuwe werkafspraken".

9. Nieuwe Werkafspraken

In het merendeel van de systemen wordt gewezen op de mogelijkheid dat beoordeelde en beoordelaar afspraken maken over de functieervulling in de toekomst. Vorm en inhoud van die afspraken worden echter niet nader gespecificeerd. Van alles is in dit opzicht denkbaar. In de praktijk zal het vooral de beoordelaar zijn die er een concrete invulling aan moet geven. Er zijn echter geen aanwijzingen dat hij in die taak ondersteund wordt door het systeem. Ook in de meeste beoordelaarstrainingen komt dit onderwerp slechts zijdelings aan de orde.

Commentaar

In principe kan het maken van werkafspraken een krachtig instrument voor gedragssturing zijn. Ter afronding van de beoordeling, die per definitie een retrospectief karakter heeft, trekt men de lijn door naar de toekomst. Dat bijna alle systemen daar ruimte voor bieden is positief. Het feit dat de manier waarop dat het beste kan gebeuren grotendeels onbesproken blijft roept echter vraagtekens op. Over goalsetting/feedback bestaat een uitgebreide literatuur van recente datum. De condities waaronder het maken van werkafspraken (= goalsetting) leidt tot verbetering van de functie-uitvoering kunnen daarmee scherp omschreven worden. Het is uit onderzoek ook duidelijk dat het stellen van motiverende doelen een kunst is die maar weinig mensen van nature bezitten. Te vrezzen valt dat veel beoordelaars op dit punt tekort schieten. Daar is overigens door middel van gerichte training iets aan te doen.

Om maximaal profijt te trekken van goalsetting/feedback mechanismen is dat echter niet voldoende. Dat vereist in de meeste gevallen namelijk ook aanpassingen in het beoordelingssysteem. Het cyclisch karakter van de beoordeling moet sterker worden geaccentueerd en aan afspraken die men maakt moeten nogal strikte vormeisen gesteld worden. Ook de manier waarop de beoordelaar in de periode tussen twee beoordelingen de voortgang registreert en gegevens daarover terugkoppelt naar de beoordeelde zal in dat concept moeten passen. Sleutelbegrippen voor een succesvolle toepassing zijn: concrete, specifieke en uitdagende doelen, liefst met "meetbare" resultaten als norm, en een goede training in het kader van feedback.

10. Beloningsmaatregelen

In bijna alle bedrijven is de beoordeling op een of ander manier gekoppeld aan de financiële beloning. In de helft is het verband echter zwak: een voldoende beoordeling leidt tot het toekennen van een vaste salaristoelage of periodiek bovenop het bestaande salaris. Alleen in zeer uitzonderlijke gevallen wordt daar in positieve of in negatieve zin van afgeweken. In de praktijk is een dergelijke vaste verhoging meestal een automatisme.

Iets meer speelruimte bestaat in bedrijven waar de omvang van de verhoging niet volledig gefixeerd is maar binnen zekere grenzen kan variëren. Afhankelijk van de beoordelingsuitslag kan meer of minder snel de voor een functie geldende loonschaal worden doorlopen.

In 4 bedrijven heeft men gekozen voor prestatiebeloning. De beoordelingsuitslag wordt vertaald in een prestatietoelage. In principe zou deze toelage sterk kunnen variëren waardoor in de beloning gedifferentieerd wordt op grond van prestaties die mensen leveren. In de praktijk worden beloningsverschillen in alle vier de bedrijven echter sterk ingeperkt. Er gelden stringente richtlijnen voor de in totaal per afdeling beschikbare som en de verdeling daarvan over personen. De voorgeschreven verdeling is meestal vrij steil, d.w.z. dat grote afwijkingen van het gemiddelde maar weinig voorkomen. Van de oorspronkelijke intentie om een sterke koppeling te maken tussen prestatie en beloning wordt zo in elk geval flink wat teruggenomen. Het zijn ook in deze systemen uiteindelijk toch vooral de uitzonderlijk goede en slechte medewerkers die de gevolgen in de beloning aan den lijve ervaren. Voor het grootste deel van de medewerkers zijn de beloningsverschillen op grond van prestaties verwaarloosbaar klein.

Van groot belang voor het effect van financiële gevolgen op het werkgedrag is de vraag waar zij aan gekoppeld zijn. In alle onderzochte systemen is dat aan een globaal, samenvattend oordeel over de functie vervulling als geheel. Over de manier waarop dat tot stand komt is in eerdere paragrafen al opgemerkt dat die nogal duister is. De termijn waar een beoordeling betrekking op heeft is in de meeste gevallen één jaar.

Een aparte plaats wordt ingenomen door bijzondere beloningen zoals gratificaties en eenmalige uitkeringen. Deze zijn meestal uitdrukkelijk ingevoerd om bijzondere prestaties of inspanningen te kunnen belonen.

In principe verschillen zij juist van de hierboven genoemde vormen van prestatiebeloning door de mogelijkheid van een snelle en directe koppeling aan bijzondere prestaties. In het onderzoek is niet expliciet gevraagd naar toepassing van deze beloningsvormen. Zij zijn echter desondanks enkele keren genoemd. De indruk die daaruit resteert is, dat van de sterke voordelen, nl. snelheid en specificiteit, weinig gebruik wordt gemaakt.

Beloningsmaatregelen zouden in principe ook niet-monetaire zaken kunnen betreffen. Denk bijvoorbeeld aan een cafetaria-plan, vrije tijd, opleidingsfaciliteiten, incentive-reizen. Van heel andere aard, maar blijkens onderzoek vaak even effectief zijn zaken als: complimenten, publiek kenbaar gemaakte waardering, enz. Van een doelbewuste toepassing van deze "belonings"-vormen wordt in de systemen nergens blijk gegeven. Zij lijken op z'n minst schaars. Overigens past dit type "sociale beloning" wellicht meer in het kader van aandacht voor de dagelijkse stijl van leidinggeven dan in een formeel beoordelingssysteem.

Commentaar

Met het leggen van een verband tussen prestatie en beloning springt men in alle onderzochte organisaties voorzichtig om. Daarvoor bestaan op zichzelf goede gronden. De financiële beloning is en blijft een precair onderwerp waarover gemakkelijk conflicten ontstaan. De voorzichtigheid die men in acht neemt leidt er echter ook toe, dat het effect van beloningsmaatregelen op het werkgedrag en het prestatieniveau waarschijnlijk beperkt is. Daarvoor zijn twee belangrijke oorzaken aan te wijzen, nl. de geringe speelruimte voor beoordelaars om te differentiëren en de "losse" koppeling tussen prestatie en beloning die het systeem voorschrijft.

De geringe speelruimte om naar beloning te differentiëren tussen medewerkers van een afdeling heeft als nadeel, dat de invloed van het prestatieniveau op de beloning klein is, zeker in de beleving van beoordeelden.

De "losse" koppeling is een gevolg van de keuze, prestatiebeloning te verbinden aan een globaal oordeel over de functievervulling als geheel en over een periode van een heel jaar. Wát nu precies beloond wordt is daarmee betrekkelijk vaag, zowel voor de beoordeelde als voor de beoordelaar. De prestatiebeloning is eigenlijk meer een algemene blijk van waardering door de leiding dan een selectieve sturing of beïnvloeding van een bepaald werkgedrag of prestaties. Omdat de toekenning van een min of meer vaste (of tenminste: voorspelbare) "prestatiebeloning" in veel bedrijven een automatisme wordt is het effect op het werkgedrag klein: in termen van motivatie-theorieën is wellicht meer sprake van een "satisfier" dan van een "motivator". In principe kan een bedrijf daar genoeg mee nemen. Als men er echter naar streeft, door middel van prestatiebeloning doelgericht te sturen en te motiveren schiet een dergelijk systeem waarschijnlijk tekort. Men zal in dat geval scherper moeten omschrijven, in functie-specifieke termen, om wèlk werkgedrag en wèlke prestaties het gaat. Ook zal het verband tussen prestatie en beloning minder genivelleerd moeten worden door verdelingsvoorschriften. Het toekennen van de beloning, of tenminste het uitzicht daarop, zal in de regel sneller moeten volgen op het leveren van prestaties. Overigens zal men bij het ontwerpen van een dergelijk systeem ook meer bedacht moeten zijn op de invloed van kenmerken van functies en de context waarin ze worden uitgevoerd. Men kan in dit verband b.v. denken aan afhankelijkheid tussen functies, de cyclustijd, de "meetbaarheid" van resultaten of gedragingen in objectieve zin, en het vertrouwen tussen beoordelaar en beoordeelde over een eerlijke toepassing van het systeem. Al deze factoren stellen eisen aan het systeemontwerp.

Over de toepassing van bijzondere beloningen en "niet-monetaire" beloningsvormen valt op grond van de onderzoeksuitkomsten niet veel te zeggen. De indruk is echter dat van de mogelijkheden op dit vlak weinig gebruik wordt gemaakt. In de onderzochte beoordelingssystemen is het verband tussen werkgedrag en -prestatie en de gevolgen die de uitvoerders daarvan ondervinden zwak. Daarmee wordt niet alleen een belangrijke motiverende factor onderbenut, maar wordt ook de activiteit "beoordelen" op zichzelf weinig bekrachtigd.

11. Opleidingsmaatregelen

Vooraf in die systemen waarin de financiële beloning van ondergeschikt belang is, kent men aan de koppeling tussen beoordeling en opleiding veel gewicht toe. De blik is in dit geval meer op de toekomst gericht. Men ziet de beoordeling als een diagnose van manco's in de functievervulling. Het streven is in de eerste plaats gericht op verbetering van punten waarop tekortgeschoten wordt. Daarnaast anticipeert men soms ook op verwachte ontwikkelingen in het werk. Door tijdig opleidingsmaatregelen te treffen wil men problemen vóór zijn. Kijkt men naar de voorschriften en handreikingen die beoordelingssystemen op deze punten bevatten, dan valt op dat deze erg summier zijn. Veel beoordelingsformulieren bevatten wél een passage waarin men opleidingswensen kan vastleggen. Hoe men daaraan komt wordt echter niet aangegeven. Meestal moet een beoordelaar daar zélf een antwoord op zien te vinden. In een enkel geval is formeel vastgelegd dat een opleidingsadviseur kan worden ingeschakeld. Wat vervolgens met een op het beoordelingsformulier vastgelegde opleidingsbehoefte gebeurt is meestal slecht geregeld. Het is bv. lang niet altijd duidelijk wie initiatief moet nemen, de beoordelaar of een P.Z.- of opleidingsfunctionaris. Veel lijkt afhankelijk van de persoonlijke taakopvatting van de beoordelaar en de "specialisten". Dat hoeft op zich in de praktijk geen probleem te zijn. Het is echter nuttig te signaleren dat het systeem als zodanig weinig garanties biedt voor een goede follow-up. Dat geldt ook voor de controle op de uitvoering en het effect van opleidingen. De koppeling van gegevens hierover met de oorspronkelijke aanleiding, nl. de beoordeling van de functievervulling, is vaak niet formeel geregeld. Dat maakt gefundeerde uitspraken over het rendement van opleidingen a priori al moeilijk.

Commentaar:

De beoordeling wordt in het algemeen gezien als een belangrijk instrument om opleidingsbehoeften te signaleren. Het accent dat daar in een aantal systemen op gelegd wordt lijkt dan ook op zijn plaats. De ondersteuning die beoordelaars krijgen bij het uitvoeren van hun taak is echter heel summier. Van een gedegen analyse of een nauwkeurige specificatie van het gewenste werkgedrag of prestatieniveau is, gegeven het algemene en nogal globale karakter van de beoordeling, weinig sprake.

Of beoordelaars altijd in staat zijn om na te gaan of functioneringsproblemen het gevolg zijn van een tekort aan kennis en vaardigheden of dat andere oorzaken een rol spelen is daarom een vraag. Voor zover een opleidingsadviseur wordt ingeschakeld kan dit probleem grotendeels ondervangen worden. Waar dat niet het geval is bestaat het risico dat te snel en te ongericht naar het middel "opleiding" gegrepen wordt.

Door het ontbreken van een terugkoppeling over de resultaten van training en opleiding op de kwaliteit van de functie-uitvoering komen problemen op dit vlak bovendien niet snel aan het licht. Een wat meer systematische aanpak zou tot een beter gebruik van de beschikbare middelen kunnen leiden.

Voor een samenvatting van het in dit hoofdstuk geleverde commentaar verwijzen we naar paragraaf 1 van de algemene samenvatting aan het begin van het rapport (pag. 2-4).

Hoofdstuk 4

Beoordelen in de praktijk

In het voorafgaande hoofdstuk zijn systeemkenmerken beschreven en geanalyseerd. Het ging daarbij om de vraag in hoeverre de onderzochte beoordelings-systemen in overeenstemming zijn met de "theorie". In het onderzoek is ook gekeken naar de praktijk: Hoe zien beoordelaars het systeem?; wat verwachten zij van de beoordeling? Hoe gebruiken zij het systeem? Wat zijn hun ervaringen?

Gegeven het kleine aantal ondervraagden en het karakter van de "steekproef" kunnen de resultaten niet zonder meer gegeneraliseerd worden. Of de uitspraken van deze beoordelaars bredere geldigheid bezitten zal elke lezer in zijn eigen organisatie moeten vaststellen. Kennis nemen van de hieronder gepresenteerde resultaten kan daarbij echter op zijn minst de aandacht richten op enkele veel voorkomende knelpunten.

1. Wat streeft een beoordelaar na?

Op de vraag welk doel zij met de beoordeling nastreven geven beoordelaars, ook als zij uit eenzelfde organisatie afkomstig zijn, heel uiteenlopende antwoorden. Genoemd worden:

- opmaken van de balans
- flexibiliteit vergroten
- beheer
- ontwikkeling
- motivatie bevorderen
- eenheid bewaren
- relatie verbeteren
- productiviteit vergroten enz.

Opvallend is dat de antwoorden van beoordelaars lang niet altijd overeenkomen met de officiële prioriteit in doelstelling die de organisatie aangeeft. Kennelijk bestaat in dit opzicht in de praktijk enige speelruimte voor beoordelaars. Deelt men de antwoorden van beoordelaars in enkele grove categorieën in dan ontstaat het volgende beeld:

Tabel 4: Doelen die beoordelaars zeggen na te streven met de beoordeling.

Organisatie	DOELEN		
	<u>Functioneren</u>	<u>Beloning</u>	<u>Prestatieverbetering</u>
1		x	
2	x	x	
3	x	x	
4			x
5		x	x
6	x		x
7	x		

Op de vraag of de toepassing van het beoordelingssysteem ook daadwerkelijk leidt tot het realiseren van deze doelen antwoordt men in het algemeen dat dit wel enigszins het geval is. Ronduit positieve reacties zijn echter schaars. Men schrijft effecten van de beoordeling in hoofdzaak toe aan verbetering van de relaties tussen beoordelaar en beoordeelde en aan een grotere duidelijkheid. Over het voorgeschreven beoordelingssysteem is men over het algemeen niet erg te spreken. Een duidelijke minderheid vindt dat het systeem redelijk voldoet. De anderen plaatsen nogal wat kanttekeningen. Genoemd worden:

- het verschil tussen formele voorschriften en de praktijk
- het ontbreken van duidelijke dimensies en normen
- de geringe frequentie
- de uniformiteit van het systeem
- het ontbreken van follow-up
- de bureaucrativering van het systeem.

Commentaar:

Uit de resultaten blijkt een verschil in interpretatie van de beoordeling: de ene beoordelaar is de andere niet. Dat leidt tot een geringe vergelijkbaarheid van uitgebrachte beoordelingen. Mits zij daar ook niet voor gebruikt worden hoeft dat op zichzelf niet zo'n probleem te zijn. Van het beoordelingsbeleid van een organisatie komt zo echter niet veel terecht. Een praktische moeilijkheid is verder dat het formele beoordelingssysteem qua ontwerp niet altijd overeenstemt met het doel dat een afzonderlijke beoordelaar nastreeft.

2. Hoe hanteren beoordelaars het systeem?

Ondanks alle tekortkomingen die zij in het officiële beoordelingssysteem zien, kwijten beoordelaars zich wel van hun taak: zij beoordelen het functioneren van hun medewerkers met een zekere regelmaat. De vraag is nu hoe zij daarbij in de praktijk te werk gaan. Houden zij zich ondanks hun bezwaren strikt aan de formele voorschriften of zoeken zij zelf een uitweg?

Alle onderzochte systemen beschouwen de functiebeschrijving als het middel bij uitstek om duidelijkheid te scheppen over de taakstelling. Slechts een derde deel van de beoordelaars beaamt dat. De overige geven aan dat hier op een andere manier op zijn minst iets aan toegevoegd moet worden. De aanpak daarvan verschilt echter sterk. Genoemd worden:

- verder specificeren m.b.v. standaardlijsten
- informele gesprekken
- instructies d.m.v. dagelijkse contacten door 't jaar heen
- afspraken in eerdere beoordelingsronden
- formuleren van kwantitatieve doelstellingen
- directe aanwijzingen
- gebruik van werkbladen en werkuitgifteformulieren.

Ook als men er rekening mee houdt dat verschillende typen functies om een andere aanpak vragen blijft toch de indruk dat veel beoordelaars de functieomschrijving ontoereikend vinden, maar niet goed weten hoever zij dan wèl moeten gaan en hoe zij dat het beste kunnen aanpakken. De vraag wát er eigenlijk beoordeeld wordt kan waarschijnlijk in een aantal gevallen nòch door de beoordelaar, nòch door de beoordeelde scherp worden beantwoord.

Eenzelfde onduidelijkheid constateert men als het gaat om beoordelingscriteria en -normen. Veruit de meeste systemen schrijven het gebruik van centraal vastgelegde, algemene beoordelingscriteria voor (zie par. 3.2.). Op een enkele uitzondering na, achten beoordelaars die dimensies weinig bruikbaar. Zij zijn te weinig toegespitst op de bijzondere kenmerken van de functies waar men mee te maken heeft. Daar waar managers zelf dimensies kunnen opstellen zijn die volgens hen concreter en meer bedrijfsgericht. Dit is echter slechts in twee organisaties enigszins het geval.

Normen, waarmee geleverde prestaties of vertoond werkgedrag op een betrouwbare manier op een bepaalde dimensie kunnen worden vergeleken ontbreken in de meeste gevallen.

In één bedrijf is wel een poging tot normering gedaan, maar van de twee beoordelaars die geïnterviewd zijn, zegt de een dat de vastgestelde normen in de praktijk niet worden gebruikt en de ander dat zij lang niet door iedereen hetzelfde geïnterpreteerd worden. In een ander bedrijf wordt de normering door beoordelaars besproken met hun chef. Het doel daarvan is op z'n minst, zoveel mogelijk gelijke normen te hanteren.

In de overige 5 organisaties zijn geen normen beschikbaar. Toch wordt ook daar van beoordelaars verwacht dat zij uitspraken doen over de kwaliteit van het functioneren van hun medewerkers. In de praktijk lossen beoordelaars dit probleem op door hun eigen, meestal impliciete "normen" te gebruiken. Vaak komen die tot stand op basis van een onderlinge vergelijking van medewerkers. De rangorde die daaruit volgt vertaalt de beoordelaar naar schaalpositie op de beoordelingsdimensies. Vanzelfsprekend speelt ook de eigen interpretatie van de verschillende scoringsmogelijkheden op de beoordelingsschaal hierbij een rol. Niet elke beoordelaar verstaat immers hetzelfde onder "onvoldoende", "gemiddeld" of "goed".

In 6 organisaties wordt aan het slot van de beoordeling een globaal oordeel over de functievervulling als geheel gevraagd. Voor de manier waarop deelbeoordelingen moeten worden samengevoegd tot een globaal oordeel worden echter geen regels gegeven. De meeste beoordelaars kunnen ook zelf niet goed aangeven hoe zij daar toe komen.

Eigenlijk is deze intuïtieve, weinig expliciete manier van werken symptomatisch voor de beoordeling in de praktijk. Elke beoordelaar probeert op zijn eigen manier een oplossing te vinden voor het probleem dat hij zijn medewerkers moet beoordelen met een systeem dat daar eigenlijk niet geschikt voor is. Veelal uit nood geboren, wijkt men daarbij af van min of meer formele systeemvoorschriften. De systematische aanpak die ontwerpers van systemen meestal voor ogen heeft gestaan komt dan echter in het gedrang.

Commentaar:

Veel beoordelaars blijken nogal problemen te hebben met de toepassing van het officiële beoordelingssysteem. Zij weten zich daar in het algemeen wel uit te redden maar aan de oorspronkelijke doelstelling en verwachting van het beoordelen wordt in dat proces toch voor een deel afbreuk gedaan. Van de sturende en motiverende werking blijft minder over dan men zou wensen. Om daar verbetering in aan te brengen is het nodig een helder model te ontwerpen van de sturing/beïnvloeding van (werk)gedrag.

Het beoordelingssysteem en de hulpmiddelen die men aan beoordelaars aanreikt moeten daarmee in overeenstemming zijn.

3. Het beoordelingsgesprek in de praktijk

In de praktijk vormt het feit dat op korte termijn een beoordeling moet worden uitgebracht of een beoordelingsgesprek plaats moet vinden voor veel chefs de aanleiding om zich te gaan bezinnen op deze taak. Daarvóór is beoordelen voor de meesten niet actueel. Dat blijkt ook wel uit de activiteiten die men in het kader van de onmiddellijke voorbereiding van een beoordelingsgesprek ontplooit. Het meest worden genoemd:

- informatie verzamelen
- bezinning op te stellen eisen en normen
- gesprekken over eisen en normen
- puntsgewijze vergelijking van medewerkers
- opstellen van gespreksonderwerpen
- zoeken van voorbeelden per beoordelingsdimensie.

Met uitzondering van het opstellen van gespreksonderwerpen zijn dit activiteiten die eerder thuishoren aan het begin van een beoordelingsperiode dan vlak voor het beoordelingsgesprek. De feitelijke gang van zaken illustreert dat de beoordeling in de praktijk meer een op zichzelf staande "meting" is dan een hulpmiddel voor de sturing van werkgedrag.

Kijkt men naar de beïnvloedingsstijl die beoordelaars daadwerkelijk hanteren in hun beoordelingsgesprekken dan valt op dat deze vaak afwijkt van de in het officiële systeem aanbevolen stijl. De beschrijving die beoordelaars zelf van hun aanpak geven duidt veel meer op een "tell and listen" benadering dan op een "problem-solving" stijl.

ommentaar: Het beoordelingsgesprek is in veel gevallen een nogal geïsoleerde activiteit die weinig binding vertoont met de dagelijkse werkzaamheden van chef en medewerker. De activiteiten die moeten plaatsvinden worden dan ook beperkt tot het hoogstnodige en geconcentreerd rond het beoordelingsgesprek, dat nu eenmaal in een bepaalde periode moet worden gehouden.

Dat het karakter van beoordelingsgesprekken meer neigt naar "tell and listen" dan naar "problem solving" kan veroorzaakt worden door gebrekkige instrumentatie en kenmerken van de procedure, maar ook door een tekort aan gespreksvaardigheden bij beoordelaar (en beoordeelde). De voorbereiding die beoordelaars krijgen op hun rol in het gesprek is in de meeste gevallen beperkt.

4. Aan de beoordeling verbonden gevolgen

Onder de gevolgen waar een beoordeling toe kan leiden scoren maatregelen op het vlak van training en opleiding veruit het hoogst. Deze worden door bijna alle beoordelaars genoemd. Afspraken die beoordelaar en beoordeelde naar aanleiding van het gesprek maken hebben bijna uitsluitend hierop betrekking. Over deze koppeling is men in het algemeen tevreden. Dat is veel minder het geval met gevolgen in de beloningssfeer. Waar sprake is van een echte vorm van prestatiebeloning klagen beoordelaars over de geringe mogelijkheden om te differentiëren. Waar gewerkt wordt met min of meer vaste jaarlijkse salarisstappen lopen de meningen uiteen. Sommige beoordelaars kunnen zich in het bestaande systeem goed vinden, andere tonen zich voorstander van een sterkere koppeling tussen prestatie en beloning. Concrete werkafspraken als uitvloeisel van een beoordeling worden door beoordelaars niet genoemd. Deze lijken geen rol van betekenis te spelen.

Commentaar: Gevolgen van een beoordeling die het karakter van "incentives" hebben worden maar weinig gebruikt of zijn zwak. De beoordeling komt hierdoor in het luchtledige te hangen: er is voor beoordelaar en beoordeelde weinig reden om er veel werk van te maken.

Voor een samenvatting van het in dit hoofdstuk geleverde commentaar verwijzen we naar paragraaf 2 van de algemene samenvatting aan het begin van het rapport (pag. 5-6).

Bijlage I: Interview- en rapportageschema

Deel 1. Algemeen

1. Beschrijving van bedrijf met vermelding van enkele relevante kengetallen.
 - naam, adres
 - branche, producten, diensten
 - omvang, vestigingen, personeelsbestand
 - hoofdlijnen van de organisatiestructuur
 - beschrijving van de afdelingen/diensten waar de geïnterviewden deel van uitmaken.

2. Overzicht van beoordelingsdoelen en beoordelingsvormen.
 - welke doelen onderscheidt men
 - welke beoordelingsvormen
 - voor welke groepen functies of personeel.

Per beoordelingsvorm:

- wie beoordeelt, met welke frequentie
- welke dimensies/normen, welke verslaglegging
- wie krijgt die informatie, wat gebeurt er met de gegevens

Deel 2. De beoordeling in de functie t.b.v. motivatie/begeleiding/ontwikkeling op korte termijn.

(Het gaat om systeemkenmerken en nog niet om de vraag hoe dat in de praktijk werkt.)

1. Hoe krijgt een beoordeelde duidelijkheid over zijn taken?
2. Is er sprake van goal setting?, wie is in dat proces betrokken?, op welke manier?
3. Welk type beoordelingsdimensies gebruikt men?
4. Zijn die uniform of functiespecifiek? hoe zijn zij tot stand gekomen?
5. Zijn er normen beschikbaar of wordt aangegeven hoe men die kan achterhalen?
6. Wie treden op als beoordelaar?
7. Kunnen anderen dan de beoordelaar in het proces betrokken worden (b.v. als informant)?, wie?, op welke manier?

8. Met welke frequentie wordt beoordeeld? is die voor elke functie en elke medewerker gelijk?
9. Hoe verloopt het beoordelingsproces (elementen, volgorde)?
10. Is er sprake van een beoordelingsgesprek? Welke gespreksaanwijzingen krijgen beoordelaars daarvoor mee (b.v. t.a.v. de gespreksstijl)?
11. Hoe wordt de beoordelingsuitslag vastgelegd? Waar en door wie wordt die bewaard?
12. Zijn er direct of indirect materiële gevolgen verbonden aan de beoordelingsuitkomst (prestatietoeslag, periodiek, bonus, enz.)? Hoe ziet de koppeling tussen beoordelingsuitkomsten en beloning er uit? (vast, uniform, over welk tijdsbestek?)
13. Zijn er andere gevolgen die direct of indirect voortvloeien uit de beoordelingsuitkomst? (b.v. training, overplaatsing, enz.)
14. Wordt de beoordeelde volledig op de hoogte gesteld van het oordeel en de meningen of feiten waarop die gebaseerd is?
15. Kan een beoordeelde er ook nog op andere manieren achter komen hoe goed of hoe slecht hij het doet?
16. Bestaat er een controle op naleving van afspraken die uit de beoordeling voortvloeien?, wie oefent die controle uit?, hoe?
17. Bestaat er een controle op de (juiste) toepassing van het beoordelingsstelsel?
18. Hebben beoordelaars er persoonlijk belang bij om hun beoordelingstaak goed uit te voeren?
19. Is er een beroepsprocedure? hoe zit die in elkaar?
20. Wie behandelt beroepgevallen, wie doet uitspraak?

Deel 3. Introductie en ondersteuning

1. Wanneer is het systeem ingevoerd?
2. Wie heeft het ontworpen? Is er een extern adviseur betrokken bij geweest? Wie? Voor welk deel?
3. Welke rol heeft de OR gespeeld?
4. Zijn de bonden bij de keuze of het ontwerp van het systeem betrokken geweest? Vormt beoordelen onderwerp van de CAO.
5. Hoe is het systeem in het bedrijf geïntroduceerd?
6. Wie heeft welke training gehad? Door wie is die uitgevoerd?
7. Wat waren inhoud en onderwijsvorm? (plaats, duur, groepsomvang, enz.)
8. Is er nadien nog wel eens iets gedaan aan (bij)scholing op dit vlak?
9. Doet men iets om het systeem "levend" te houden?

Deel 4. Evaluatie

1. Zijn er wel eens evaluatie onderzoeken geweest? (wanneer, hoe, door wie, wat waren de uitkomsten!)
2. Zijn validiteit en betrouwbaarheid van de beoordelingsuitkomsten wel eens onderzocht? Hoe, door wie? Wanneer?
3. Is de beoordelaarstraining geevalueerd? (wanneer, door wie, hoe, met welk resultaat?)
4. Is het thema "beoordelen" in de afgelopen jaren (2 jaar) onderwerp van bespreking geweest in de OR of met de bonden? (in welke zin, door wie aangehaald, welke standpunten?)

Deel 5. De visie van lijnmanagers op beoordelen

1. Welke betekenis, functie heeft beoordelen voor de lijnmanagers?
2. Wat probeert men te bereiken? Waarop mikt men? Probeert men datzelfde doel ook nog op andere manieren te bereiken? Welke?
3. Wat vindt het management, de manager globaal van het beoordelingssysteem dat nu in gebruik is?

Deel 6. Hoe bereiden managers een beoordeling voor?

1. Hoe maakt de manager zijn medewerkers duidelijk wat hij van hen verwacht?
2. Bespreekt de manager met zijn medewerkers, welke concrete output gerealiseerd moet worden en/of hoe het werk in concrete moet worden uitgevoerd? (hoe, hoe vaak, in welke vorm)
3. Als het beoordelingssysteem vaste beoordelingsdimensies voorschrijft, kan de manager daarmee dan uit de voeten?
Als hij zelf specifieke dimensies moet formuleren, lukt hem dat? Hoe pakt hij het aan? Hoe zien de formuleringen er uit?
4. Moet er een totaaloordeel worden uitgesproken? Hoe komt dat tot stand?
5. Zijn beoordelingsnormen beschikbaar? Als ja, hoe zijn die geformuleerd? Interpreteert iedereen die hetzelfde?
Als geen normen beschikbaar zijn, hoe komt de manager dan tot een oordeel? Wat is zijn referentiekader?
6. Op welke informatie baseert de manager/beoordelaar zijn oordeel? Legt hij zaken tussentijds vast of put hij uit zijn geheugen? Heeft hij gelegenheid de beoordeelde frequent in zijn werk te observeren? Praat hij met (andere informanten?)

7. Hoe bereidt een manager zich op een beoordeling voor? Wat doet hij?
8. Heeft de manager een training/instructie in het beoordelen gehad? Wat is daarvan blijven hangen? Hoe zag het programma er uit? Wat vindt de manager er van?
9. Beoordelen andere managers net zó als déze man/vrouw?

Deel 7. Het beoordelingsgesprek

1. Hoe pakt een manager het beoordelingsgesprek aan? Welke rol speelt hij? Heeft hij een vast stramien? Wat wil hij bereiken? Hoe pakt hij een "slechte" beoordeling aan? En een goede?
2. Welke gevolgen verbindt de manager aan de beoordelingsuitkomst? Heeft de manager genoeg speelruimte om door manipulatie van gevolgen gedrag te veranderen?
3. Hoe rondt de manager een beoordelingsgesprek af? Welke afspraken vloeien daaruit voort? Hoe en door wie worden die vastgelegd? Wie controleert of er echt werk van wordt gemaakt?
4. Wat is de "besturingsvisie" van de manager als het gaat om het beïnvloeden van het werkgedrag en de prestaties van zijn medewerkers? Sluit het beoordelingssysteem (en het beloningssysteem) daarop aan?

Deel 8. Wat managers van de beoordeling vinden

1. Leidt beoordeling tot verbetering van werkgedrag en prestaties? Langs welke weg? Welke gevolgen heeft beoordelen voor de verstandhouding tussen manager en medewerker?
2. Wat vindt de manager van de bestaande koppeling tussen prestatie en belonen? Zou hij die anders willen? Hoe dan?
3. Leidt beoordelen tot gerichte maatregelen op het vlak van training en opleiding? Welke tekortkomingen ziet men in dit traject? Hoe zou het beter kunnen?
4. Wat vinden managers van het gekozen beoordelingssysteem? Werkt het? Wat vindt men van de eisen die aan managers in dit opzicht gesteld worden?
5. Heeft het bedrijf voldoende ondersteuning geboden in de vorm van training en opleiding?
6. Wat gebeurt er als een manager niet beoordeelt of zich er van af maakt? Merkt het bedrijf dat? Wordt men gecorrigeerd? Hoe?
7. Leidt toepassing van het beoordelingssysteem wel eens tot conflicten? Kan men die zelf oplossen? Hoe pakt men dat aan?

Deel 9.

1. Hoe pakt de manager de besturing van prestaties en werkgedrag in de praktijk aan, afgezien van de beoordeling?
2. Maakt men gebruik van specifieke beheersingssystematieken als kwaliteitsbeheer, budgettering, enz. In hoeverre moeten medewerkers in hun dagelijks werk met stuursignalen daaruit rekening houden? Komen die zaken ook in de beoordeling terug? Hoe?

Deel 10.

1. Beschrijving, wat meer in concreto van het werk en de organisatie in de afdeling waarin de manager leiding geeft.

Bijlage II: Overzicht van de per organisatie gehanteerde beoordelingsaspecten c.q. aanbevolen gespreksonderwerpen (zie voor verdere toelichting: hfdst. 3)

Organisaties		
1 en 3.1*	2	4
1. Afgeleverd werk	1. Produktiviteit	1. Gebruik van kennis en ervaring
2. Kwaliteit van het gepresteerde werk	2. Methode (wijze) van werken	2. Zorgvuldigheid en verantwoordelijkheidsbesef
3. Veiligheid	3. Sociale effectiviteit	3. Aktiviteit, produktiviteit en inzet
4. Organiseren	4. Kennis, inzichten en vaardigheden	4. Sociale contactname
5. Gebruik van hulpmiddelen en materialen		
6. Instrueren en rapporteren		
7. Het nemen van beslissingen		
8. Taakopvatting		
9. Omgang		
10. Leidinggeven		
11. Wijze van beoordelen		

*Zie Tabel 3 (pag. 17).

Bijlage II: Beoordelingsaspecten (vervolg)

Organisaties		
5.1.	5.2	6.1
1. Kennis van het werk	1. Kwantiteit	1. Kwaliteit
2. Zelfstandigheid	2. Kwaliteit	2. Kwantiteit
3. Contacten	Beide afzonderlijk te bepalen voor vier groepen "hoofdtaken, te behalen, resultaten afspraken".	Beide afzonderlijk te bepalen voor twaalf functie-onderdelen.
4. Resultaten	Tevens biedt het formulier ruimte voor argumenten en afspraken voor de komende periode per groep hoofdtaken.	3. Zorg voor materiaal en hulpmiddelen
a) kwantiteit		4. Samenwerking met anderen
b) kwaliteit	3. Opleidingen nodig om te kunnen voldoen aan gemaakte afspraken (per groep hoofdtaken)	Het formulier biedt ruimte voor het maken van afspraken.
Deze aspecten komen tweemaal aan de orde: eerst worden ze beoordeeld, vervolgens worden per aspect afspraken gemaakt voor de komende periode.		Omstandigheden van belang voor functie uitvoering kunnen worden vermeld

Bijlage II: Beoordelingsaspecten (vervolg) / Onderwerpen functioneringsgesprekken (3.2 en 7)

Organisaties

6.2

3.2

-
- | | |
|---|--|
| 1. Met kennis van zaken werken | 1. Het werk zelf |
| 2. Gegevens begrijpen, situaties doorzien | 2. Studie en opleiding |
| 3. Probleem oplossen, ideeën ontwikkelen | 3. De samenwerking in de groep |
| 4. Initiatieven en beslissingen nemen | 4. Het bespreken van het werk |
| 5. Eigen werk organiseren | 5. De contacten met andere afdelingen |
| 6. Zich mondeling uitdrukken | 6. De werkomstandigheden |
| 7. Schriftelijk formuleren | 7. Het gereedschap en de hulpmiddelen |
| 8. Zorg voor materiaal en hulpmiddelen | 8. Veiligheid en milieu |
| 9. Samenwerken met anderen | 9. De regels en de voorschriften |
| 10. Kwaliteit | 10. Andere onderwerpen die het werk feitelijk beïnvloeden (bv. omstandigheden thuis) |
| 11. Kwantiteit | |

De laatste twee afzonderlijk te bepalen voor vijf functie-onderdelen. Het formulier biedt ruimte voor het aangeven van omstandigheden van invloed op functie-uitvoering en voor het vastleggen van gemaakte afspraken.

Organisaties

7

1. De evaluatie van de functie en de functieervulling door de medewerker, aan de hand van de taakstellig zoals door gesprekspartners in het vorige funktioneringsgesprek is vastgelegd. Sterke en zwakke punten; bevorderende en belemmerende factoren; invloed funktioneren chef op funktioneren medewerker.
 2. De werkomstandigheden waaronder de medewerker zijn functie uitoefent.
 3. De taakinhoud voor de komende periode en de eisen waaraan de medewerker dient te voldoen.
 4. De begeleiding van de medewerker bij zijn taakuitoefening.
 5. De ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden van de medewerker
-

EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY /
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCE /
RESEARCH REPORTS

- EUT/BDK/1 Internal rate of return - an investment decision criterion of full applicability Miroslaw M. Hajdasinski
- EUT/BDK/2 A portfolio approach to the capital budgeting decision L.A. Soenen
- EUT/BDK/3 Patient scheduling: A review R.J. Kusters
- EUT/BDK/4 Researchinspanningen, technische innovatie en werkgelegenheid: Een internationaal vergelijkende studie door middel van research-indicatoren P.W. Huizenga, C. Botter
- EUT/BDK/5 Investeren in flexibele produktie-automatisering H.J. Hagenberg
- EUT/BDK/6 Diagnosemethoden; vraag, aanbod en kwaliteit: Een interpretatieve inventarisatie H.G. Schotman
- EUT/BDK/7 De bruikbaarheid van ontwikkelingsmodellen voor management en advisering H.G. Schotman, R. Vonk
- EUT/BDK/8 Het functioneren van HBO-verpleegkundigen in de praktijk van de gezondheidszorg B.Th.M.M. Pieterse, J.A. Verwey
- EUT/BDK/9 Technische processen, procesbeheersing, ontwerpkaart H.H. van Mal, F. Kools, E.J. Hekma
- EUT/BDK/10 Variatie in onderwijsvormen binnen probleemgestuurd onderwijs: Evaluatie van een experiment E. de Graaff, R. Mercx
- EUT/BDK/11 The cost of downtime for maintenance: Preliminary considerations W.M.J. Geraerds
- EUT/BDK/12 Production and inventory control with the base stock system J.P.J. Timmer, W. Monhemius, J.W.M. Bertrand
- EUT/BDK/13 Participative development of a budget system for operational control Johan J.A. Bakker, Johan C. Wortmann, Jacques A.M. Theeuwes
- EUT/BDK/14 Integrating management control and operational control Johan J.A. Bakker, Jacques A.M. Theeuwes, Johan C. Wortmann
- EUT/BDK/15 Halffabrikaten van koper en koperlegeringen: Een analyse van produktie en afzet in mondiaal perspectief Ad Sannen
- EUT/BDK/16 Studie-bijeenkomst contingentie-benadering Vakgroep Organisatiekunde
- EUT/BDK/17 Internationale industriële produktie: De economische theorie en de bedrijfskundige praktijk A.D.M. v.d. Ven
- EUT/BDK/18 Flexibele produktie-automatisering: Het bedrijfskundig beoordelen ervan tijdens het ontwerpproces van produktiesystemen bij Volvo Car B.V. H.C.M. Schepers
- EUT/BDK/19 De organisatie van de verplegingsdienst in algemene ziekenhuizen: I Meetinstrumenten R.J.M. Mercx
- EUT/BDK/20 On the applications of energy analysis and second law analysis W. Willeboer
- EUT/BDK/21 Een economische kijk op energiesubstitutie, uitgaande van processen P. van den Heuvel
- EUT/BDK/22 Interne budgettering van de klinische verpleging op basis van werklasteronderzoek in het St. Annaziekenhuis te Oss P.W.H.M. van Stiphout
- EUT/BDK/23 Prestatiegrafieken van gereedschappen (Een nieuw informatiesysteem voor terugkoppeling op korte en lange termijn) J.M.A. van de Molengraft
- EUT/BDK/24 Vragenlijst verpleegkwaliteit: Onderzoek naar validiteit en betrouwbaarheid van een instrument voor verpleegkwaliteit B.J.S. Lacko
- EUT/BDK/25 De organisatie van de verplegingsdienst in algemene ziekenhuizen II Vooronderzoek R.J.M. Mercx
- EUT/BDK/26 Prestatiebeoordeling in zeven organisaties H.F.J.M. van Tuijl, P.M. Janssen, J.A. Algera