

EFFECTIEVE PRESTATIEBEOORDELING

P.A.H. Vergunst

Coach AXUM organisatie adviseurs b.v.:
Coach Erasmus Universiteit Rotterdam:
Meelezer Erasmus Universiteit Rotterdam:

M.J.A. Hulshof MSc.
Drs. B. Dietz
Dr. Ph. Engeldorp-Gastelaars



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Onderzoeksvoorstel	5
1.1 INLEIDING	5
1.2 INITIATIE	5
1.3 DOELSTELLING	6
1.4 AFBAKENING	6
1.5 VRAAGSTELLING	7
1.6 RELEVANTIE	8
1.7 METHODOLOGIE EN INTRODUCTIE	9
Hoofdstuk 2: Effectief beoordelen	11
2.1 INLEIDING	11
2.2 KWALITEITSCRITEIA VOOR BEOORDELINGSSYSTEMEN.....	12
2.2.1 <i>Systeemtechnische criteria</i>	12
2.2.2 <i>Gebruiksgerelateerde criteria</i>	12
2.3 DEFINIËREN VAN PRESTATIES.....	13
2.3.1 <i>Precisie in de prestatiedefinitie</i>	13
2.3.2 <i>Kwaliteitsbepaling door interne en externe klanten</i>	14
2.4 METEN EN EVALUEREN VAN PRESTATIES	15
2.4.1 <i>Precisie in de prestatiemeting</i>	15
2.4.2 <i>Beoordelingscorrecties voor situationele aspecten</i>	16
2.5 CONCLUSIE	18
Hoofdstuk 3: Beoordelen van gedragingen	20
3.1 INLEIDING	20
3.2 GEDRAGSBEOORDELINGSSYSTEMEN	21
3.2.1 <i>Free-written report (FWR)</i>	21
3.2.2 <i>Critical incidents technique (CIT)</i>	22
3.2.3 <i>Behaviourally anchored rating scales (BARS)</i>	22
3.3 CONCLUSIE	23
Hoofdstuk 4: Beoordelen van resultaten	25
4.1 INLEIDING	25
4.2 MANAGEMENT-BY-OBJECTIVES (MBO)	25
4.3 CONCLUSIE	27
Hoofdstuk 5: Corrigeren voor situationele factoren	28
5.1 INLEIDING	28
5.2 VERANTWOORDING VAN SITUATIONELE FACTOREN	28
5.3 CONCLUSIE	29
Hoofdstuk 6: Bekwaamheid en motivatie van de beoordelaar	30
6.1 INLEIDING	30
6.2 BEKWAAMHEID VAN DE BEOORDELAAR	30
6.2.1 <i>Inhoud van het trainingsprogramma</i>	30
6.2.2 <i>Structuur van het trainingsprogramma</i>	31
6.3 MOTIVATIE VAN DE BEOORDELAAR	32

6.4 CONCLUSIE	33
Hoofdstuk 7: Informatiebronnen.....	34
7.1 INLEIDING	34
7.2 INTERNE EN EXTERNE KLANTEN.....	34
7.2.1 <i>Beoordeling door externe klanten</i>	34
7.2.2 <i>Beoordeling door gelijken</i>	34
7.2.3 <i>Beoordeling door ondergeschikten</i>	35
7.3 ZELFBEOORDELING.....	36
7.4 CONCLUSIE	37
Hoofdstuk 8: Systematische randvoorwaarden.....	38
8.1 INLEIDING	38
8.2 RANDVOORWAARDEN	38
8.3 CONCLUSIE	40
Hoofdstuk 9: Prestatiebeoordeling bij AXUM organisatie adviseurs b.v.	41
9.1 INLEIDING	41
9.2 IST-SITUATIE	41
9.3 SOLL-SITUATIE	42
9.4 INTERVENTIES EN HAALBAARHEID.....	43
9.4.1 <i>Systematische voorwaarden</i>	43
9.4.2 <i>Systematische randvoorwaarden</i>	45
9.5 CONCLUSIE	46
Hoofdstuk 10: Validiteitsmeting model bij IME-consult.....	47
10.1 INLEIDING	47
10.2 HAALBAARHEID SYSTEMATISCHE VOORWAARDEN EN RANDVOORWAARDEN	47
10.3 CONCLUSIE	48
Hoofdstuk 11: Conclusie	49
11.1 INLEIDING	49
11.2 BEANTWOORDING VRAAGSTELLING.....	49
11.3 RELATIE PA-MODEL MET ANDERE ORGANISATIONELE GEBIEDEN	50
11.4 KRITISCHE KANTTEKENINGEN.....	51
11.4.1 <i>Beperkingen van het theoretisch model</i>	51
11.4.2 <i>Beperkingen van de gehanteerde methodologie</i>	52
11.5 HISTORISCHE TREND IN REFERENTIES	53
11.6 SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK	55
Bijlage I: Schematische weergave onderzoeksmodel	57
Bijlage II: Prestatiegebieden senior consultants AXUM b.v.	58
Bijlage III: Prestatiegebieden adviseurs IME-consult	59
Bijlage IV: Model of rater motivation	61
Bijlage V: Typology of rater motives and manipulative rating behavior	62
Bijlage VI: Impact individuele karakteristieken op zelfbeoordeling.....	63
Referenties.....	64

Voorwoord

In het kader van mijn studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam heb ik in opdracht van AXUM organisatie adviseurs b.v. gewerkt aan een onderzoek naar 'effectieve prestatiebeoordeling'.

De scriptie die nu voor u ligt, is het resultaat van 10 maanden hard werken. In deze periode heb ik inzicht gekregen in zowel het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek als de complexe maar boeiende materie omtrent 'Performance Appraisal'.

Bij aanvang kostte het me vooral moeite structuur aan te brengen in de ruime voorraad aan theorieën omtrent dit onderwerp. Toen de puzzelstukjes echter in elkaar vielen kon ik me met enthousiasme richten op het empirisch gedeelte, hetgeen me een beeld heeft gegeven van de praktische relevantie en toepasbaarheid van wetenschap.

Bij het proces van dit onderzoek en het schrijven van de scriptie heb ik veel steun gehad van Martijn Hulshof, mijn coach bij AXUM organisatie adviseurs b.v., en van Bart Dietz, mijn coach van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Graag wil ik hen, alsmede verscheidene anderen, bedanken voor de constructieve feedback die mijn scriptie hebben gemaakt tot de versie die nu voor u ligt. Daarnaast dienen de faciliterende randvoorwaarden van AXUM en het thuisfront niet onopgemerkt te blijven.

Veel leesplezier toegewenst!

Pim Vergunst

Samenvatting

Het organisatieadviesbureau AXUM b.v. te Breda bevindt zich op het moment van dit onderzoek in een fase waarin interne zaken worden gestructureerd. Eén van die zaken behelst het vastleggen van een beoordelingssysteem voor de individuele prestaties van zijn medewerkers en heeft als doel een prestatiecomponent in het salaris te kunnen bepalen. Deze ontwikkeling vormt de aanleiding van een onderzoek naar de wijze waarop prestaties effectief gemeten en geëvalueerd kunnen worden.

Om AXUM aanbevelingen te kunnen doen omtrent deze ‘problematiek’ is middels een literatuurstudie een model gegenereerd waarvan de haalbaarheid in specifieke settings is ingeschat door een case-studie bij AXUM en een validiteitsmeting bij IME-consult te Nijmegen.

In de literatuurstudie wordt ingegaan op twee elkaar opvolgende fases, te weten het definiëren van de prestaties alsmede het meten en evalueren ervan. Voor dit ‘systeem’ bestaat een aantal systeemtechnische criteria (validiteit, betrouwbaarheid, relevantie) en gebruiksgelateerde criteria (acceptatie, transparantie, relevante informatie).

Omdat resultaten veelvuldig afhankelijk zijn van situationele aspecten en een resultaatbeoordeling kan leiden tot een ‘results-no-matter-what’ mentaliteit worden onder prestaties naast resultaten ook gedragingen verstaan.

De inhoud van die prestaties dient in samenspraak met de ontvangers van de specifieke prestatie (interne en externe klanten) opgesteld te worden. Hierbij is het van belang dat de prestaties gespecificeerd worden in objectieve termen, zodat de prestatieverwachtingen helder kunnen worden gecommuniceerd en de beoordeling rechtvaardig kan worden onderbouwd.

Tevens moeten zoveel mogelijk dimensies worden onderscheiden, omdat de prestaties in deze casus een danig abstractieniveau hebben.

Bij het meten en evalueren van de prestaties vormen de specifieke klanten van een prestatiegebied de input van de leidinggevende, die zich middels deze bronnen een accuraat totaalbeeld van de werknemer kan vormen. De leidinggevende dient daarnaast deze beoordeling formeel te corrigeren voor relevante situationele aspecten.

Bij een beoordeling door de ontvangers van de prestatie moet echter worden opgemerkt dat zo’n beoordeling bij de (interne) klanten veelal niet gewild is indien een koppeling met beloning bestaat. In dit kader kan ook worden opgemerkt dat een zelfbeoordeling in deze situatie zal leiden tot een verhoogde ‘rating’.

Naast deze voorwaarden bestaat ook een aantal randvoorwaarden voor een effectief beoordelingssysteem. Zo dienen de belanghebbenden bij de ontwikkeling en uitvoering van het systeem te worden betrokken en is het een vereiste dat er een transparante organisatiestructuur bestaat. Tevens moet het systeem congruent te zijn met de doelstellingen, functies, cultuur, demografische kenmerken en externe omgeving van de specifieke organisatie.

Door de case-studie en de validiteitsmeting is gebleken dat sommige aspecten de haalbaarheid van de bovenstaande zienswijze bij AXUM en IME beperken. Zo zijn de externe klanten van de organisaties mogelijk onbereikbaar, hetgeen het bepalen en beoordelen van de externe prestaties problematisch maakt. Daarnaast is het complex om de veelal abstracte prestaties geheel ‘te vangen’ in objectieve termen en de beoordeling te corrigeren voor situationele aspecten. Tenslotte kan de ondoorzichtige organisatiestructuur van AXUM het effectief functioneren van het systeem beperken.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksvoorstel

1.1 Inleiding

In het onderstaande onderzoeksvoorstel passeren de volgende aspecten de revue. Nadat uiteen is gezet op basis waarvan het onderzoek is geïnitieerd (par. 1.2) worden de doelstelling (par. 1.3) en afbakening van het onderzoek (par. 1.4) besproken. Vervolgens worden de vraagstelling (par. 1.5) alsmede de relevantie ervan (par. 1.6) in ogenschouw genomen. Hierna wordt ingegaan op de vraag met welke methodologie getracht wordt de doelstelling te bereiken en wordt het vervolg van het onderzoek geïntroduceerd (par. 1.7).

1.2 Initiatie

In “*Managing the developing organisation: tapping the spirit of Europe*” onderscheidt Lievegoed (1991) een viertal achtereenvolgende levensfasen die een organisatie doorloopt, te weten; (1) de pioniersfase, (2) de differentiatiefase, (3) de integratiefase en (4) de netwerkfase.

Het organisatieadviesbureau AXUM b.v. te Breda, actief in het onderwijs en bedrijfsleven, verkeert op het moment van dit onderzoek tussen fase (1) en (2), hetgeen onder andere neer komt op het zowel extern als intern procedureel vastleggen en standaardiseren van zaken. Intern betekent dit het vastleggen van transparante arbeidsvoorwaarden, communicatiestructuren en aansturing.

Daarnaast heeft AXUM aangegeven een omgeving te willen scheppen die voor het personeel uitnodigend en uitdagend is om binnen te werken. De organisatie tracht dit te bereiken door performance management te koppelen aan concurrerende arbeidsvoorwaarden, aldus de HR-manager M. Hulshof aldaar.

In het licht van deze tendens naar een meer aantrekkelijke en gestructureerde werkomgeving kan ook de doorvoering van een intern beoordelingssysteem voor het personeel van AXUM worden gezien. Als bedrijf actief in de zakelijke dienstverlening is het succes van de organisatie in sterke mate afhankelijk van (de kennis van) het personeel en daarom is het essentieel om onder andere door middel van een HR-tool zoals een beoordelingssysteem de werknemers te (blijven) binden en boeien.

AXUM heeft te kennen gegeven dit systeem in eerste instantie te willen gebruiken voor het beoordelen van de prestatie om zodoende te komen tot een prestatiecomponent in het salaris.

Op het moment vindt er bij AXUM nog geen systematische beoordeling van het personeel plaats en wordt het beoordelen van personeel ‘natte vingerwerk’ genoemd. Hierdoor mist zij een instrument waarmee kan worden aangestuurd op de productiviteit en kwaliteitsontwikkeling bij werknemers (Schmit, Jansen, van Wees, 1995) en tot grote motivatie en sterke binding van werknemers aan de organisatie (Gründemann, Willemsen, de Vries, van Vuuren, 2001).

1.3 Doelstelling

Bij het opzetten van een beoordelingsstelsel kan echter tegen de nodige problematiek worden opgelopen. Zo levert AXUM bijvoorbeeld abstracte, niet in harde meeteenheden weer te geven, producten (diensten) waarvan het moeilijker lijkt de kwaliteit (en dus de daaraan gerelateerde persoonlijke prestatie) te bepalen dan van concrete producten (Cardy & Dobbins, 1994; Bowman, 1999).

Dit uit zich voor de werknemers in abstract gedefinieerde prestatiegebieden (zie: Hulshof, 2003 en bijlage II) die bij opvolging dienen te leiden tot toegevoegde waarde voor de organisatie. Hierbij kan worden opgemerkt dat er in het onderzoek vanuit wordt gegaan dat deze gebieden 'sluitend' zijn voor de werknemers, dat wil zeggen dat ze bij behartiging zullen leiden tot de organisationele doelstellingen (zie ook: par. 11.4.1).

Derhalve kun je je afvragen hoe je het beoordelingsproces effectief laat werken; hoe meet je wat je wilt meten, hoe kun je betrouwbaar resultaten meten en hoe relevant zijn je metingen in het kader van de algemene doelstellingen van de organisatie (Hoogstad & Weststeijn, 1993)?

Aangaande bovenstaande problematiek is dit onderzoeksvorstel geïnitieerd en heeft als doelstelling AXUM aanbevelingen te doen omtrent het effectief beoordelen van de prestaties van de *individuele* werknemers, zodat een prestatiecomponent in het salaris (bijvoorbeeld in de vorm van een bonus) kan worden vastgesteld.

Op het beoordelen van *groeps*prestaties wordt niet ingegaan, omdat voor de werknemer deze situatie (in vergelijking tot de 'individuele' variant) minder voldoening geeft, minder accuraat lijkt en leidt tot een (verwachte) prestatieverslechtering (Lam & Schaubroeck, 1999).

1.4 Afbakening

Hoogstad en Weststeijn (1993) onderscheiden een drietal hoofddoelstellingen aangaande beoordelen, te weten; functionerings-, prestatie- en potentieelbeoordeling.

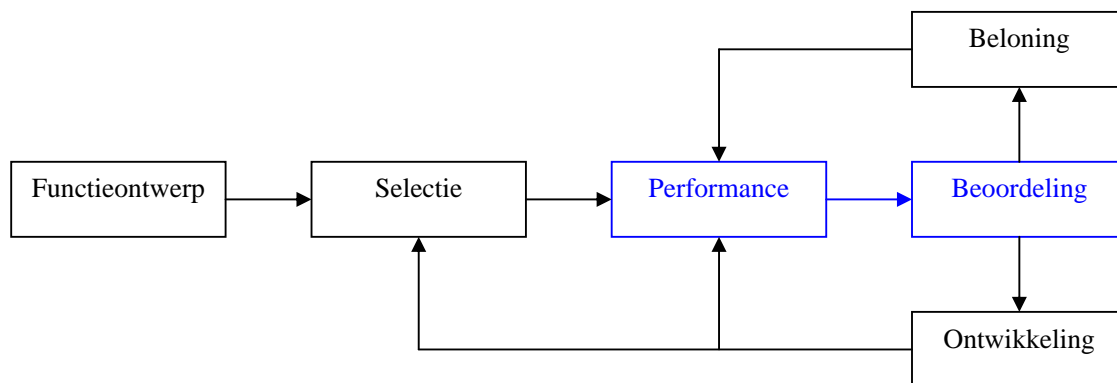
Dit onderzoek richt zich op 'prestatiebeoordeling', hetgeen een beoordeling behelst waarbij wordt nagegaan op welke wijze de medewerker erin is geslaagd zijn taak in de voorbije periode te volbrengen met als primair doel het creëren van een beslissing op het terrein van organisatie en personeelsbeheer. Hierbij wordt aandacht gegeven aan de verhouding tussen de middelen die de medewerker tot zijn beschikking had en het doel dat werd bereikt.

De volgende karakteristieken van prestatiebeoordeling worden gegeven:

- Terugblik op een afgesloten periode van presteren;
- Oordeel van de chef over prestaties van de medewerker;
- Eenrichtingsverkeer: chef beoordeelt met het oog op eenzijdig te nemen maatregelen;
- Formele consequenties in rechtspositiesfeer, vaak bestaat er een bezwarenprocedure;
- Prestatiebeoordeling is een beheersinstrument;
- Beoordeling doorgaans in afwezigheid van medewerker, over het resultaat wordt gezamenlijk gesproken;
- Mening van de chef wordt schriftelijk vastgelegd;
- Alle beoordelingen worden in het personeelsdossier vastgelegd.

Wijchers en Van den Berg (1990) voegen hier nog aan toe dat prestatiebeoordeling afhankelijk is van de functie, taakstelling en het huidige takenpakket waarbij de prestaties van de individuele werknemer als aangrijpingspunt worden genomen.

Voor een schematische weergave van het onderzoeksveld kan de onderstaande “Human Resource Cycle” (volgens het Michigan-model) als leidraad dienen (Baarda, Kouwenhoven, Werkhoven, 2001). Het onderzoek heeft uitsluitend betrekking op het blauw omrande gedeelte van onderstaande figuur, maar kan uiteindelijk wel een insteek leveren voor het belonings- (en ontwikkelings)gedeelte:



Figuur 1: The Human Resource Cycle (Baarda et al., 2001, p. 30)

Het onderzoek richt zich op het vaststellen en waarderen van de prestatie en niet op het communiceren van het uiteindelijke oordeel naar de werknemer (bijvoorbeeld door middel van feedbackgesprekken).

Verder kan worden opgemerkt dat het onderzoek zich buigt over de prestatiebeoordeling van het interne personeel van AXUM. Daarnaast gaat het niet in op het juridische kader omtrent personele beslissingen (zie bijv.: Bernardin & Beatty, 1985).

1.5 Vraagstelling

Het bovenstaande in het achterhoofd houdend is gekomen tot de volgende vraagstelling:

“Hoe leidt een systeem voor het beoordelen van de individuele, functiegerelateerde prestaties van werknemers actief bij het organisatieadviesbureau AXUM b.v. te Breda tot het bereiken van de organisationele doelstellingen?”

Hierbij wordt er dus impliciet vanuit gegaan dat een beoordelingssysteem ook daadwerkelijk bij kan dragen aan het bereiken van de organisationele doelstellingen (zie ook: par. 11.4.1).

Onder de *prestaties* wordt datgene verstaan wat in het bedrijfshandboek van AXUM per functie is beschreven onder ‘prestatiegebieden’ (zie: bijlage II en Hulshof, 2003). De *werknemers* behelzen de senior consultants. De *organisationele doelstellingen* zijn bij AXUM gedefinieerd in een vijftal kernwaarden, te weten winst/continuïteit, betrokkenheid, kwaliteit, betrouwbaarheid en interne en externe tevredenheid (Hulshof, 2003). Het *systeem* bestaat tenslotte uit twee elkaar opvolgende fases; het bepalen van de prestatie alsmede het meten en het evalueren van prestaties.

Bij de vraagstelling kan een aantal subvragen vermeld worden:

- Aan welke criteria dient een effectief beoordelingssysteem te voldoen?
- Wat wordt verstaan onder 'prestaties'?
- Dient men rekening te houden met situationele aspecten en zo ja, op welke wijze?
- Wie beoordeelt en wie heeft 'input'?
- Welke systematische randvoorwaarden bestaan er?

1.6 Relevantie

De taak van een manager in een organisatie bestaat uit het afstemmen van de *behoeften* van de onderneming aan de kwantiteit, kwaliteit en allocatie van werknemers op de personele *beschikbaarheid* hiervan. Het dichten van de 'gap' tussen deze twee items wordt bemoeilijkt door de dynamica van de omgeving; de behoeften aan en beschikbaarheid van personeel zijn immers onderhevig aan de invloeden van externe factoren zoals conjunctuur en concurrentie (Evers, van Laanen, Sipkens, 1993).

Dit onderzoek beweegt zich op het terrein van (het inzicht krijgen in) personele beschikbaarheid. Middels een effectieve beoordeling kunnen namelijk de prestaties en dus de kwaliteit van de werknemers in kaart worden gebracht waardoor de HR-manager deze kan koppelen aan de behoeften aan mankracht van de organisatie.

Verder kan, zoals hierboven al werd aangegeven middels de Human Resource Cycle, beoordeling de insteek vormen voor zowel het belonen als het ontwikkelen van personeel. Schoemaker (1999) ziet het ontwikkelingscomponent ook als soort beloning en stelt dat beoordelen en belonen in de organisatie kunnen worden ingezet als instrumenten ten behoeve van prestatiesturing. Wanneer er dus een effectieve prestatiebeoordeling plaats vindt kan worden aangenomen dat dit uiteindelijk zal leiden tot een effectievere prestatiesturing.

Omdat de bruikbaarheid van een beoordelingssysteem echter afhankelijk is van het beoogde doel (belonen óf ontwikkelen) (zie o.a.: Williams, 1992; Boswell & Boudreau, 2000) dient hierbij te worden opgemerkt dat in dit onderzoek alleen die systemen de revue passeren die een insteek kunnen geven voor beloningsbeslissingen.

Er werd al aangegeven dat AXUM op het moment een intern beoordelingssysteem mist. Dit betekent dat de conclusies van dit onderzoek voor AXUM toepasbaar zijn bij het opzetten van zo'n systeem.

Verder is uit TNO-onderzoek gebleken dat weliswaar 66% van de Nederlandse organisaties actief in de zakelijke dienstverlening richtlijnen hebben geformuleerd met betrekking tot beoordeling (en begeleiding), maar dat 'slechts' 28% en 23% van *alle* organisaties hun werknemers respectievelijk beoordeelt op prestaties (van team, groep of afdeling) en het behalen van vooraf gestelde doelen (Gründemann et al., 2001).

Zodoende wordt aangenomen dat bij het gros van de Nederlandse ondernemingen beoordeling nog niet prestatie gestuurd is. Schoemaker (1999) haakt hierop in en stelt dat de behoefte aan prestatiesturing juist groter is geworden door flexibilisering van de inzet van personeel, kostenbewustzijn en het behalen van concurrentievoordeel. Er kan dus geconcludeerd worden dat Nederlandse organisaties een belangrijk prestatiesturings instrument missen.

Ook in algemene zin kunnen daarom de conclusies van het onderzoek worden toegepast in de praktijk, hetgeen de relevantie van dit onderzoek aangeeft.

1.7 Methodologie en introductie

Om de doelstelling van dit onderzoek te bereiken is zowel een beroep gedaan op de theorie als de praktijk omtrent (effectieve) prestatiebeoordeling.

Ten eerste zijn uit relevante theorieën factoren gegenereerd die onlosmakelijk zijn verbonden met effectieve prestatiebeoordeling. Deze zijn vervolgens samengevoegd tot een model.

Middels deze literatuurstudie kan een diagnostisch inzicht worden gecreëerd en kan worden weergegeven welke inconsistenties in de probleemsituatie (i.e. bij AXUM) aanwezig zijn (Engeldorp-Gastelaars, 1998).

Om een zo hoog mogelijke relevantie te behalen is bij deze studie getracht zoveel mogelijk die 'journals' te hanteren die zijn opgenomen in de "Erim Journals List 2003" (www.irim.eur.nl) en die artikelen te gebruiken die het meest geciteerd ('times cited') zijn (<http://wos.library.tudelft>).

Met dit theoretisch gedeelte wordt aangevangen in hoofdstuk 2. De in dit hoofdstuk gepresenteerde materie fungeert als 'kapstok' voor de volgende hoofdstukken, welke de beoordelingsaspecten in meer detail bespreken. Zo geven de hoofdstukken 3 en 4 een overzicht van het beoordelen van respectievelijk gedragingen en resultaten en zet hoofdstuk 5 uiteen hoe situationele aspecten in de beoordeling verantwoord kunnen worden.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 de algemene problematiek omtrent beoordelaars besproken. Omdat de beoordelaars in dit onderzoek worden gedefinieerd als de interne en externe klanten van de beoordeelde wordt in hoofdstuk 7 specifiek ingegaan op een beoordeling door deze bronnen. Hoofdstuk 8 sluit het theoretisch gedeelte af en presenteert een aantal randvoorwaarden waaraan een organisatie dient te voldoen wil het systeem effectief functioneren.

Ten tweede is middels een case-studie bij AXUM organisatie-adviseurs b.v. te Breda en een validiteitsmeting bij IME-consult te Nijmegen nagegaan in welke mate dit theoretisch model aldaar toepasbaar is, oftewel valide is (hoofdstuk 9 en 10). Engeldorp-Gastelaars (1998, p. 199) meldt hierover dat "juist de complementariteit tussen theoretische ontwikkelingen en praktische oordeelsvorming interessant is". Voor deze studie is ook gekozen, omdat de effectiviteit van een beoordelingssysteem afhankelijk is van de mate waarin het is aangepast aan een specifieke setting (Roe & Daniëls, 1992). Op deze wijze wordt nauw aangesloten bij de zojuist gedefinieerde doelstelling van het onderzoek.

Bij de case-studie, die de auteur gedurende 10 maanden intern bij AXUM heeft kunnen uitvoeren, is het verschil tussen de huidige en gewenste beoordelingssituatie uiteengezet, alsmede (de haalbaarheid van) de vereiste interventies om deze 'gap' te dichten.

Om informatie in te winnen en de mening van alle belanghebbenden (i.e. management, senior consultants en interne klanten) te peilen is voornamelijk gebruik gemaakt van de interviewtechniek. Voor deze techniek is gekozen omdat de voor het onderzoek relevante informatie bij AXUM nog niet is vastgelegd in documentatiemateriaal (zie ook: par. 1.2) en daarom die data van geschikte personen binnen AXUM moet worden verkregen. Tevens biedt deze techniek de gelegenheid de mening van de belanghebbenden aangaande de mogelijke organisatieverandering (ontwikkeling en uitvoering van een beoordelingssysteem) te peilen en bestaat de mogelijkheid de ondervraagden een toelichting te geven indien er onduidelijkheden bestaan (Engeldorp-Gastelaars, 1998). Omdat AXUM een dermate klein aantal werknemers kent zijn alle belanghebbenden (< 12) geïnterviewd.

Daarnaast is gebruik gemaakt van het bedrijfshandboek en een recent gehouden kwaliteitsmeting voor AXUM (zie: Hulshof, 2003; Flipsen, 2003).

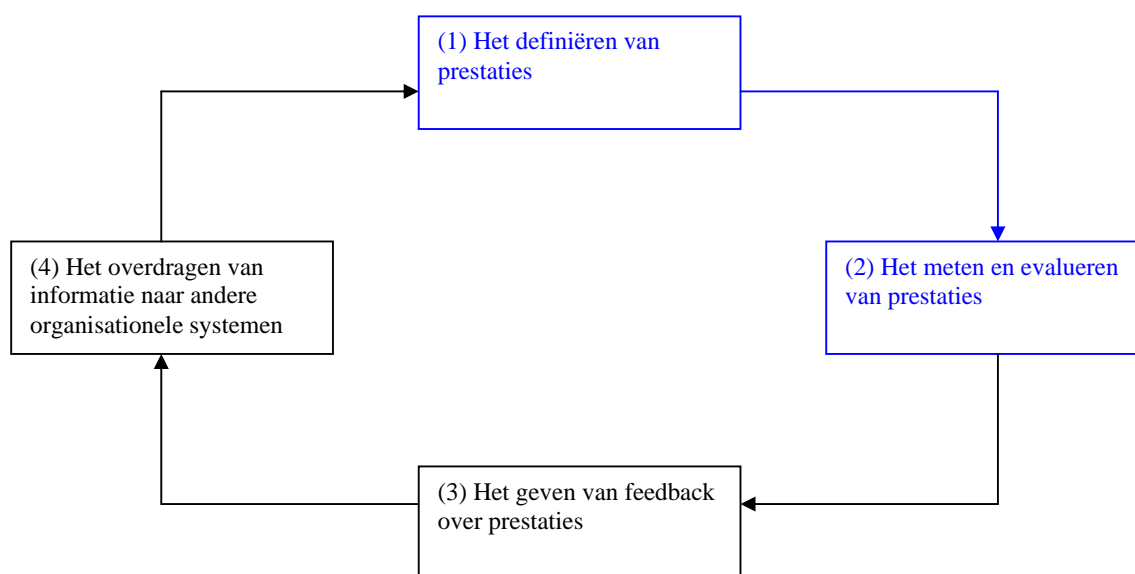
Voor de validiteitsmeting bij IME-consult is gekozen, omdat IME qua sector, grootte en functiestructuur vergelijkbaar is met AXUM, hetgeen een meer accuraat beeld geeft van de gebruikswaarde van het model in deze advieswereld. Bij deze meting is eveneens gebruik gemaakt van de interviews met het management en overig personeel en enig documentatiemateriaal dat het management de auteur heeft toevertrouwd. Echter kon hierbij niet bij alle belanghebbenden een interview worden afgenomen.

Het onderzoek wordt tenslotte afgesloten in hoofdstuk 11 waarin de vraagstelling uit paragraaf 1.5 wordt beantwoord en de relatie tussen het model en andere organisationele gebieden wordt besproken. Tevens wordt hierin een aantal kritische kanttekeningen bij het onderzoek geplaatst en worden middels een historische trend in de Performance Appraisal literatuur suggesties aangereikt voor verder onderzoek.

Hoofdstuk 2: Effectief beoordelen

2.1 Inleiding

Als uitgangspunt van dit onderzoek wordt de onderstaande “Performance Appraisal Cycle” (Anderson, 1993) gehanteerd.



Figuur 2: The Performance Appraisal Cycle (Anderson, 1993, p. 58)

Zoals in paragraaf 1.4 al werd aangekondigd vallen de derde en vierde fase buiten de scope van dit onderzoek en richt het zich voornamelijk op het effectief meten en evalueren van de prestaties. Daarvóór is het echter wel noodzakelijk te bepalen wat onder prestaties en hun inhoud wordt verstaan om zodoende te weten wat (resultaten, werkgedrag of persoonlijkheidseigenschappen) (Drenth, 1984; Roe & Daniëls, 1994; Bowman, 1999) gemeten moet worden (Anderson, 1993). Nadat de prestaties en hun dimensies gedefinieerd zijn kan bepaald worden op welke wijze deze effectief te beoordelen (zie ook: Fletcher, 2001), hetgeen neer komt op het blauw omrande gedeelte van de “Performance Appraisal Cycle”.

Voor deze twee elkaar opvolgende fases (‘systeem’) passeren in dit hoofdstuk eerst zes systematische criteria de revue (par. 2.2), welke in hoofdstuk 8 worden aangevuld met een aantal systematische *randvoorwaarden*. Vervolgens wordt fase 1 besproken (par. 2.3), waarbij tevens naar voren komt wie in de beste positie verkeren om de prestaties te beoordelen. Hierna wordt een aanzet gegeven tot fase 2 (par. 2.4), welke in hoofdstuk 3, 4 en 5 wordt aangevuld met specifieke beoordelingsmethoden. Tenslotte worden de belangrijkste conclusies uit deze bespreking nogmaals weergegeven (par. 2.5).

2.2 Kwaliteitscriteria voor beoordelingssystemen

In navolging van Drenth (1984) is een aantal *systeemtechnische* (par. 2.2.1) en *gebruiksgerelateerde* criteria (par. 2.2.2) voor beoordelingssystemen gedefinieerd (Hoogstad & Weststeijn, 1993). In de komende hoofdstukken wordt nagegaan in welke mate of op welke manier de beoordelingswijzen aan deze criteria voldoen.

2.2.1 Systeemtechnische criteria

Een van de systeemtechnische criteria is de *validiteit*. Hierbij gaat het erom of een item of schaal daadwerkelijk het te beoordelen kenmerk meet. Middels een empirisch onderzoek is na te gaan wat de mate van validiteit van een item is; zij is hoger naarmate de beoordeling hoger (lager) correleert met andere indices van hetzelfde (ander) gedrag of resultaat.

Een volgend criterium voor een effectief beoordelingssysteem is de *betrouwbaarheid*. De beoordeling is betrouwbaar indien bij herhaling van de meting hetzelfde resultaat wordt bereikt. Wanneer bij gebruik door verschillende beoordelaars geen consistentie in het oordeel ontstaat is het systeem onbetrouwbaar en verwordt het beoordelingsresultaat tot de uitkomst van een subjectief oordeel en niet die van een beoordelingsmethode (zie ook: Bracken, Timmreck, Fleenor, Summers, 2001).

Een effectief beoordelingssysteem aangaande validiteit en betrouwbaarheid zal gebruikelijke 'errors' zoals het halo-effect (de neiging een te globale, niet specifieke, positieve mening te geven) en leniency (de neiging om alle werknemers een goede beoordeling te geven) dienen te reduceren (Lam & Schaubroeck, 1999). Leniency en halo vormen echter niet altijd een probleem, omdat een 'ongebruikelijke' hoge rating ook te 'wijten' kan zijn aan een effectief selectie- en trainingsbeleid. De focus dient daarom te liggen op de accuraatheid van de meting (Cardy & Dobbins, 1994).

Het laatste systeemtechnische criterium vormt de *relevantie* waaronder de mate wordt verstaan waarin een systeem de elementen van de prestatie meet die moeten worden beoordeeld. We spreken van deficiëntie wanneer niet alle belangrijke elementen van het te beoordelen gedrag aan bod komt, hetgeen het geval kan zijn wanneer een systeem de werknemers uitsluitend op 'harde' data beoordeelt. Excessiviteit (i.e. contaminatie, zie: Roe & Daniëls; Bowman, 1999) is hiervan het tegenovergestelde en duidt op een teveel aan informatie dat is veroorzaakt doordat in de beoordeling aspecten worden opgenomen die niet ter zake doen. De mate waarin excessiviteit en deficiëntie worden vermeden bepaalt dus voornamelijk de relevantie.

2.2.2 Gebruiksgerelateerde criteria

De gebruikscriteria vallen eveneens in drie soorten uiteen en zijn gekoppeld aan het specifieke doel van het beoordelingssysteem.

De eerste, *acceptatiegraad*, wordt gedefinieerd als de mate waarin het systeem (inhoudelijk en procedureel) acceptabel is voor de gebruikers (i.e. klant, beoordeelde en manager) (Baron & Kreps, 1999). Hierbij moet ervoor worden gezorgd dat de aspecten waarop wordt beoordeeld aansluiten bij de hoofddoelen van de organisatie en deze aspecten worden herkend en geaccepteerd (Anderson, 1993; Schoemaker, 1999). De acceptatie zal gemaximaliseerd worden indien het evaluatieproces accuraat overkomt, de procedures billijk geïmplementeerd zijn, de beoordelingsdoelstellingen congruent zijn met de persoonlijke doelstellingen en beoordelaars hun autoriteit niet te boven gaan (Lam & Schaubroeck, 1999).

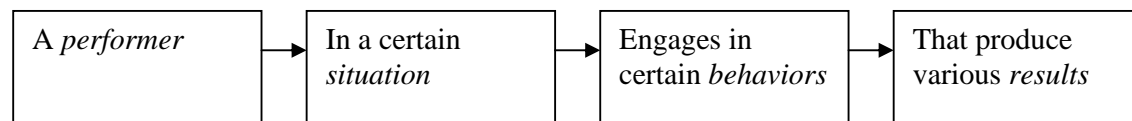
Onder het tweede gebruikscriterium, *transparantie*, wordt de mate verstaan waarin voor de gebruikers de relatie tussen de prestatie en de beoordeling doorzichtig is. Levy en Williams (1998) merken op dat 'Perceived System Knowledge' positief gerelateerd is met werknemers'

reactie aangaande de beoordeling, werkvolvoening, commitment aan de organisatie en rechtvaardigheid.

Een derde belangrijke eis voor een beoordelingssysteem is dat het goede en relevante *informatie* oplevert ter beoordeling van de gestelde hoofdoelen. Om te komen tot een juiste beloningsbeslissing dient het systeem dus die resultaten op te leveren aan de hand waarvan de manager kan nagaan in welke mate de werknemer erin is geslaagd de klantenwensen na te komen ('effectiveness').

2.3 Definiëren van prestaties

Voordat wordt bepaald wat inzake effectieve prestatiebeoordeling beoordeeld *moet* worden is het praktisch om eerst na te gaan wat bij beoordeling meegenomen *kan* worden. Daarvoor wordt hieronder het "Job Performance Model" (Grote, 1996) gepresenteerd dat bestaat uit vier (mogelijk te beoordelen) componenten die uiteindelijk leiden tot 'job performance':



Figuur 3: The Job Performance Model (Grote, 1996, p. 37)

Aan de hand van de beschouwing van Bernardin, Hagan, Kane en Villanova (1998) omtrent Performance Management (PM) wordt aangegeven welke van deze vier facetten bij prestatiebeoordeling geëvalueerd dienen te worden (par. 2.3.1). In deze beschouwing komt tevens naar voren *wie* in de beste positie verkeren om de verschillende prestaties van de werknemer te evalueren, dat wil zeggen; input heeft in de uiteindelijke totaalbeoordeling door de manager (par. 2.3.2).

2.3.1 Precisie in de prestatiedefinitie

Voor het ontwikkelen van een beoordelingsprogramma is het ten eerste van belang om duidelijkheid te verschaffen over dat wat verstaan wordt onder 'work performance' (Bernardin et al., 1998). Te vaak wordt immers de persoon benadrukt en niet het resultaat, waardoor niet de prestatie wordt gemeten maar bijvoorbeeld alleen de (voor ontwikkeling relevante) competenties van een persoon (Grote, 1996).

Wanneer beoordeling op basis van resultaten plaatsvindt worden prestaties gemeten die direct aansluiten bij de organisationele doelstellingen en wordt zodoende de individuele contributie aan de organisatie gewaardeerd (hoge validiteit). Daarnaast zijn resultaten vaker objectief vast te stellen (Bowman, 1999), waardoor de betrouwbaarheid van de meting hoger is, hetgeen de evaluatie voor de werknemer meer acceptabel maakt bij beloningsbeslissingen (Drenth, 1984) (zie: par. 2.2 en bijlage II.2).

Een 'afrekening' uitsluitend op basis van resultaten brengt echter ook de nodige kritiek met zich mee. Critici stellen immers dat ook gedrag bij beoordelen moet worden bekeken, omdat verscheidene creatieve en artistieke functies door hun abstractie 'niet te vangen' zijn in harde resultaten, maar alleen beoordeeld kunnen worden aan de hand van subjectieve metingen (Bernardin et al., 1998) (zie: par. 2.2.1). Daarnaast heeft Drenth (1984) reeds aangegeven dat voor het nemen van maatregelen in de personele sfeer (bijv. beloning) het weliswaar meer

rechtvaardig en bruikbaar is om als criterium uitsluitend resultaten te nemen (zie ook: Hoogstad & Weststeijn, 1993), maar dat dit niet effectief is omdat mogelijk een 'results-no-matter-what'-mentaliteit ontstaat en daardoor andere voor de organisatie wezenlijke prestaties (gedragingen) worden verwaarloosd.

Bernardin et al. (1998) melden dat gedrag weldegelijk in de beoordeling meegenomen dient te worden zolang dit bijdraagt aan het resultaat (zie: bijlage II.1 en Roe & Daniëls, 1994).

Dit geldt naast de hierboven besproken 'task performance' ook voor die gedragingen die toegevoegde waarde hebben voor de organisatie maar niet tot de formele taken van een werknemer horen ('contextuele prestaties') (zie ook: Levinson, 2003). Het zijn die spontane gedragingen ('organizational citizenship behavior') die werkprocessen verbeteren en niet formeel zijn vastgelegd in het PM-systeem, maar vaak wel het oordeel over de werknemer van de supervisor beïnvloeden.

De contextuele prestaties zouden om een drietal redenen ook in het PM-systeem vastgelegd moeten worden; (1) contextuele prestaties faciliteren de individuele, groeps- en organisationele resultaten (zie ook: Fletcher, 2001), (2) het weglaten van legitieme componenten van contextuele prestaties plaatst beoordelaars in de positie waar zij oordelen over prestaties kunnen toekennen aan de contextuele prestaties en (3) wanneer deze significante contributies aan andermans prestaties niet herkend en beloond worden, wordt het risico gelopen dat ze in de toekomst achterwege blijven.

Onderzoek heeft aangetoond dat een beoordeling op basis van gedrag (naast een beoordeling op resultaten) voor de werknemer een positieve impact heeft op de beoordelingsatisfactie, op de accuraatheid van het beoordelingsproces en op (de verwachtingen omtrent) prestatieverbeteringen (Lam & Schaubroeck, 1999). Het betrekken van gedragsbeoordeling in het systeem zorgt voor deze positieve impact (rechtvaardigheid) omdat resultaten (en resultaatsbeoordeling) veelvuldig afhankelijk zijn van (beperkende) situationele factoren (Cardy & Dobbins, 1994) (zie: par. 2.4.2).

In het kader hiervan wordt *Performance* door Bernardin en Beatty (1984, p. 12) gedefinieerd als '*those outcomes that are produced or behaviors that are exhibited in order to perform certain job activities over a specific period of time*'. Door deze definitie wordt de prestatie losgekoppeld van de persoon en zal PM niet vervallen in ineffectieve metingen.

Een PM-systeem dient daarom (harde) resultaten te beoordelen, alsmede de mate waarin de werknemer bepaald gedrag vertoont dat toegevoegde waarde heeft voor een bepaald (abstract) resultaat. Aangaande 'effectiveness' (Churchill, Ford, Hartley, Walker, 1985) komt dit uiteindelijk neer op de reeds door AXUM gedefinieerde prestatiegebieden (zie: bijlage II).

2.3.2 Kwaliteitsbepaling door interne en externe klanten

Bernardin et al. (1998) geven aan dat werknemers een beter begrip hebben van effectieve prestaties wanneer de definitie ervan gerelateerd is aan de wensen van de klant. In paragraaf 1.3 werd echter al opgemerkt dat (vanwege de 'intangibility', 'heterogenity' en 'inseparability') deze gewenste prestaties moeilijker zijn te bepalen bij organisaties die actief zijn in de servicesector (Cardy & Dobbins, 1994), waarin door de kennisintensiviteit een kritische rol weggelegd is voor de werknemers.

Daarom is het volgens Bernardin et al. (1998) ideaal wanneer helder gedefinieerde klantenwensen (mét die noodzakelijk worden geacht door de manager) worden gekoppeld aan de PM dimensies zodat een high performance en klant georiënteerde organisatie ontstaat (zie ook: Bracken et al., 2001). Een bijkomend voordeel is dat de feedback van klanten een bron vormt voor 'competitive advantage' (London & Beatty, 1993).

Het is daarom van belang die externe klanten te selecteren wiens feedback van waarde is voor de organisatie en na te gaan op welke manier deze informatie het best te verkrijgen is. Bernardin et al. (1998) geven derhalve ook aan dat wanneer de werknemer in de beoordelingscontext de klant met de organisatie verbindt, de klant in de beste positie verkeert om de prestatie van die werknemer te evalueren (zie ook: Cardy & Dobbins, 1994). Door het vergaren van generieke en algemene informatie over de wensen van de klanten kunnen hierdoor tevens marketingstrategieën gecombineerd worden met HR activiteiten.

In het geval de prestaties een algemeen, organisationeel, effect kennen en de 'klant' niet duidelijk is aan te geven dient de manager na te gaan wie het beste inzicht heeft in deze prestatie en deze om een evaluatie te vragen (Smither, 1998).

De 'klanten' bestaan echter niet alleen uit 'externen', maar ook uit 'interne' klanten. Deze worden gedefinieerd als de organisationele ontvangers (collega's, ondergeschikten e.d.) van vitale producten en diensten mogelijk gemaakt door aanbieders uit dezelfde organisatie (Bernardin et al., 1998). Zo blijkt bijvoorbeeld bij AXUM uit de prestatiegebieden (zie: bijlage II.1) dat de senior consultants ook (zouden moeten) worden afgerekend op het juist begeleiden van junior consultants. Naast de externe klanten (instellingen waaraan advies e.d. wordt gegeven) hebben seniors dus ook interne klanten (zoals juniors). Bij de ontwikkeling en beoordeling van de prestatiedimensies is dus de interne klant ook een noodzakelijke bron.

Het betrekken van de (interne en externe) klanten in het beoordelingssysteem is congruent met de Total Quality Management (TQM) gedachte. Aangaande 'effectiveness' is het essentieel om de behoeften van de klant te bevredigen en de werknemers te beoordelen op de mate waarin zij hieraan gehoor hebben gegeven (Bowen & Lawler III, 1992; Grote, 1996).

2.4 Meten en evalueren van prestaties

Na het helder definiëren van prestaties kunnen deze beoordeeld worden om zodoende inzicht te krijgen in de mate waarin de werknemer erin geslaagd is zijn taak in de afgelopen periode te volbrengen om vervolgens dit oordeel te koppelen aan een beslissing op personeelsterrein (bijv. prestatiecomponent in het salaris) (Hoogstad & Weststeijn, 1993). Daarom wordt hieronder aangegeven hoe een prestatiebeoordeling accuraat functioneert indien het gekoppeld is aan beloningsbeslissingen (par. 2.4.1 en 2.4.2).

2.4.1 Precisie in de prestatiemeting

De hierboven besproken prestaties kunnen gewaardeerd worden op basis van de volgende aspecten; kwantiteit, kwaliteit, tempo, kosteneffectiviteit, behoefte aan supervisie en interpersonele impact. Elk van deze aspecten gecombineerd met een bepaalde functie vormt een performance dimensie waaraan een aantal 'anchors' gekoppeld kan worden die de effectiviteit van de prestatie bepaalt. De definitie van effectiviteit, de waarden, de gewichten per dimensie en het uiteindelijke oordeel over de dimensie dienen bepaald te worden door een groep van relevante interne en externe klanten (zie: par. 2.3.2).

Hierbij is het van belang een aantal factoren in beschouwing te nemen; zo dient een dimensie niet in het PM-systeem te worden opgenomen wanneer de beoordelaar geen inzicht heeft in relevante informatie over de prestatiedimensie, wanneer de dimensie manipulatie door de werknemer in de hand werkt en wanneer de prestatie afhankelijk is van andere werknemers (is dit laatste het geval dan dient de beoordeling op groepsniveau gemaakt te worden) (Bernardin et al., 1998).

Indien een organisatie de belangrijke prestatiedimensies heeft bepaald dan is het noodzakelijk dat specifieke definities van de dimensies en de effectiviteitsniveaus (prestatiecriteria) worden bepaald (zie ook: Bracken et al., 2001). Het is namelijk bewezen dat organisaties die meer precieze definities (gekoppeld aan specifieke organisatorische doelstellingen) hanteren relatief grotere winsten, hogere beurswaarden en significant hogere 'return on equity' behalen (McDonald & Smith, 1995).

Deze mate van specificiteit wordt echter niet alleen bepaald door de trade-off tussen de gewenste informatie van een individu, maar ook door de behoefte om de individuele scores te vergelijken. Aan de ene kant zijn werknemers beter in staat hun prestaties te sturen wanneer ze weten wat van hun verwacht wordt en zodoende meer specificiteit zal leiden tot betere prestaties. Aan de andere kant is een minder specifieke praktisch wanneer gekeken wordt naar de administratieve doeleinden (promotie- en salarisbeslissingen) van het beoordelingsproces (Drenth, 1984; Jelley & Goffin, 2001).

Hiernaast vormen de prestatiecriteria het referentiekader waarbinnen de beoordelaar de prestatie van de werknemer moet beoordelen en zijn een wijze waarop de doelstellingen en strategie van de organisatie gecommuniceerd kunnen worden naar de werknemer. Duidelijke, specifieke (niet ambigue) criteria verbeteren de algehele precisie en effectiviteit van een beoordelingsproces, maar voor de werknemer ook de rechtvaardigheid van de beoordeling (Kane & Russell, 1998) en vervolgens zijn motivatie (en dus prestaties) (Bobko & Colella, 1994).

Inzake beloningsbeslissingen wordt praktisch hetzelfde door Drenth (1984) vermeld. Volgens hem is het bovenal essentieel de 'anchors' van een specifieke prestatie in objectieve termen te definiëren, zodat deze betrouwbaar beoordeeld kunnen worden. Dit dient te gebeuren in samenspraak met de (interne en externe) klant (zie: par. 2.3.2) van de specifieke prestatie (Bernardin et al., 1998).

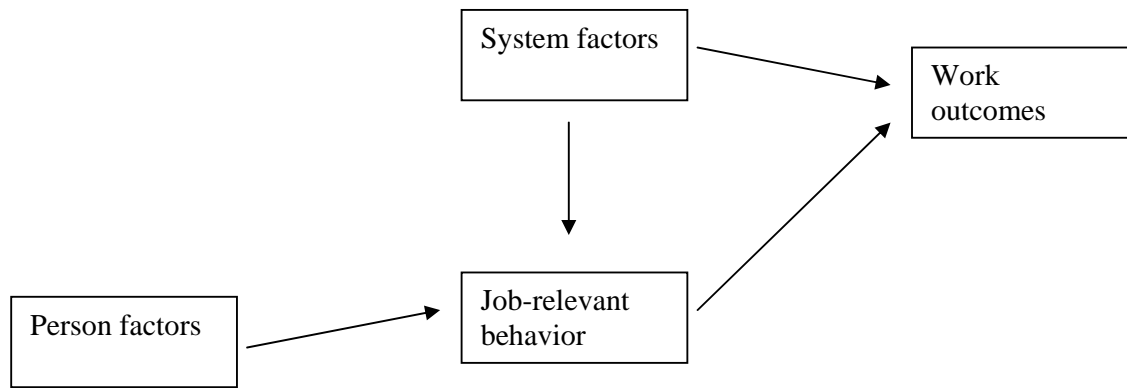
2.4.2 Beoordelingscorrecties voor situationele aspecten

Cardy en Dobbins (1994) bespreken in "*Performance Appraisal: alternative perspectives*" de zogenaamde 'person-orientation' en 'system-orientation'.

In het licht van beoordelen concluderen zij dat de person-orientation stroming ervan uitgaat dat de grootste variatie in prestaties te wijten is aan de werknemer zelf. De instrumenten (beoordelingsformats) zijn hierbij gebaseerd op het cognitieve proces (de beperkingen van de beoordelaar), dat wil zeggen; het reduceren van 'rater errors', zoals het halo-effect en leniency. Er wordt bij deze stroming verondersteld dat accurate beoordelingen worden behaald wanneer de beoordelaars 'zuiver' zijn van beoordelingsfouten.

De system-orientation stroming heeft daarentegen als aanname dat situationele aspecten (i.e. system factors) en niet persoonlijke factoren de grootste invloed hebben op de prestatievariaties. Aanhangers van deze stroming menen dat het niet rechtvaardig is wanneer men beoordeeld wordt op een prestatie die in sterke mate wordt bepaald door factoren die buiten de controle van de beoordeelde ligt. Om 'accuracy' na te streven wordt hierbij dus niet de nadruk gelegd op het cognitieve proces binnen de beoordelaar, maar op de systematische aspecten.

Recente literatuur haakt in op de system-orientation en suggereert dat individuele prestaties inderdaad niet alleen worden beïnvloed door individuele inspanning en vaardigheden, maar ook door de situationele aspecten (Bacharach & Bamberger, 1995). De volgende figuur maakt dit visueel en vormt feitelijk een variant op het eerder gepresenteerde "Job Performance Model" (Grote, 1996);



Figuur 4: Relatie tussen persoons- en systeemfactoren en de twee prestatiedomeinen (Cardy & Dobbins, 1994, p. 133)

De omstandigheden, die buiten de controle van werknemers liggen, kunnen het prestatieniveau zowel faciliteren als beperken (Kane, 1986) en zijn in een drietal ‘resources’ uiteen te zetten, te weten; *human* resources (klanten, human support services), *data-based* resources (informatie, concepten en ideeën) en *inanimate* resources (material inputs, equipment) (Bacharach & Bamberger, 1995).

Beoordelaars en beoordeelden verschillen echter in de mate waarin zij denken dat deze situationele aspecten invloed hebben op de uiteindelijke prestatie (Bernardin et al., 1998). De attributietheorie meldt over deze discrepantie dat actors (‘performers’) slechte prestaties toekennen aan factoren die buiten hun controle liggen, waar observers (‘supervisors’) dezelfde prestaties toekennen aan de persoonlijke karakteristieken van de werknemer, zoals motivatie en talent (‘fundamental attribution error’). Dit komt vooral voor wanneer de beoordelaar de werkzaamheden nooit zelf heeft uitgevoerd.

Bij het beoordelingsproces dienen de beperkende factoren het meest in ogenschouw te worden genomen, omdat zij vaak verantwoordelijk zijn voor deze onenigheid tussen beoordelaars en beoordeelden (Dobbins, Cardy, Facticeau, Miller, 1993).

Deze inconsistentie heeft niet alleen zijn negatieve invloed op de motivatie van de werknemer (Cardy & Dobbins, 1994), maar ook op de tijdsduur en kosten van de evaluaties wanneer deze verbonden zijn aan personele beslissingen (salaris, promotie en selectie).

Omdat beperkingen in het realiseren van werkzaamheden verder de aspiratie om (toekomstige) doelstellingen te bereiken vermindert en onrechtvaardige beslissingen in de personele sfeer in de hand werkt, dienen de situationele aspecten die hun invloed hebben op de prestaties in het beoordelingssysteem te worden opgenomen (Cardy & Dobbins, 1994; Grote, 1996; Bracken et al., 2001). Zodoende wordt voor de beoordelaars en beoordeelden een gelijk beeld van situationele beperkingen gecreëerd waardoor de inconsistenties tussen zelf- en supervisiebeoordeling afnemen (Bernardin et al., 1998).

In paragraaf 2.3.1 werd daarnaast al opgemerkt dat de invloed van situationele factoren (op prestaties en beoordeling) ook wordt ondervangen door het betrekken van gedragsbeoordeling in het systeem (Cardy & Dobbins, 1994).

2.5 Conclusie

Dit onderzoek buigt zich over de eerste twee fases van de “Performance Appraisal Cycle” (Anderson, 1993), te weten het definiëren van prestaties alsmede het meten en evalueren van prestaties. Voor dit ‘systeem’ kan worden vermeld dat de prestatiemetingen valide, betrouwbaar en relevant moeten zijn. Voor de beoordelaar, de werknemer en de manager dient het systeem zowel acceptabel en transparant te zijn als ook de beoogde informatie op te leveren.

In de hoofdstukken 3 en 4 worden verschillende beoordelingsmethoden aan hand van deze criteria geëvalueerd. De methoden meten alle de prestatie op een objectieve wijze (Anderson, 1993) en komen daardoor in zekere mate tegemoet aan de eis voor betrouwbaarheid (want verificerbaar). Hierdoor lijken de methodes weliswaar meer acceptabel (bij beloningsbeslissingen) en transparant voor de beoordeelde, maar zullen daardoor mogelijk ook leiden tot deficiëntie (irrelevantie) omdat sommige prestaties bij AXUM niet ‘te vangen’ zijn in uitsluitend objectieve termen (zie: bijlage II).

Om toch zoveel mogelijk tegemoet te komen aan een balans tussen een rechtvaardige én relevante meting lijkt het daarom effectief zoveel mogelijk relevante objectieve dimensies per prestatie te definiëren en te beoordelen (zie ook: par. 3.1). Dit leidt alleen niet tot de vereiste globaliteit (zie: par. 2.4.1) en lijkt complex en kostbaar.

De kwaliteitscriteria zijn niet alleen van toepassing bij het beoordelen van prestaties, maar ook bij het definiëren van prestaties. Samenvattend kan worden gesteld dat van de vier componenten van het eerder genoemde “Job Performance Model” (Grote, 1996) de gedragingen (hoofdstuk 3) de resultaten (hoofdstuk 4) en de situationele aspecten (hoofdstuk 5) in een prestatiebeoordelingssysteem in ogenschouw genomen dienen te worden (Bernardin et al., 1998).

Resultaten dienen beoordeeld te worden omdat deze direct aansluiten bij organisationele doelstellingen en vaak betrouwbaar zijn vast te stellen. Een beoordeling uitsluitend op basis van resultaten werkt echter een ‘results-no-matter’ mentaliteit in de hand. Tevens zijn vele prestaties door abstracties niet ‘te vangen’ in resultaten en veelvuldig afhankelijk van situationele factoren. Deze nadelen maken het beoordelen van gedrag en de prestatiecontext naast resultaten legitiem. Zoals al werd aangegeven is de performer zelf (meten van competenties) voor zo’n systeem niet relevant.

Door AXUM zijn voor de senior consultants prestatiegebieden gedefinieerd die hierop aansluiten en uiteen vallen in gedragingen en pure resultaten (zie: bijlage II). De situationele factoren die hun invloed op deze gebieden kunnen hebben zijn echter nog niet formeel vastgelegd (want complex), maar worden wel ‘opgevangen’ door een beoordeling van gedragingen (die minder effect ondervinden van situationele factoren) (Cardy & Dobbins, 1994) en tot zekere hoogte gelijk getrokken doordat het systeem alleen van toepassing is op senior consultants (met eenzelfde context) (zie ook: par. 9.4.1).

Tevens werd gemeld dat de interne en externe klanten in de beste positie verkeren om de prestatie van de werknemer te evalueren en dat, in het geval de ‘klant’ niet duidelijk is aan te geven, de manager na dient te gaan wie het beste inzicht heeft in een specifieke prestatie en deze zijn ‘input’ moet laten geven (Smither, 1998).

Omdat het doel van het beoordelingssysteem het bepalen van de prestatiecomponent in het salaris is, lijkt het niet effectief ‘klanten’ daarvoor verantwoordelijk te stellen. Die verantwoording voor de uiteindelijke beoordeling blijft daarom ten alle tijden in de handen van de manager. Deze dient echter wél de ‘input’ van de klanten aan te spreken (informatievoorziening) om zich zodoende een meer accuraat beeld van de werknemer te vormen en zo te komen tot een effectievere beoordeling en beloning (Anderson, 1993, Baron

& Kreps, 1999). Voor elk prestatiegebied dient dus bepaald te worden wie de specifieke klant(en) van de werknemer is (zijn) en na te gaan wat diegenen ervan vinden. Uiteindelijk kan de manager alle evaluaties (van alle gebieden) samenvatten en er een beoordeling aan koppelen (zie: bijlage I).

Dit betekent dat deze bronnen uitsluitend hun oordeel dienen te geven over die prestatie waarvan zij de 'ontvanger' zijn. Collega's kunnen elkaar bijvoorbeeld wél beoordelen op 'collegialiteit', maar niet op 'productkwaliteit'. De verschillende bronnen evalueren dus niet allen dezelfde prestatie, behalve wanneer de prestatie door de beoordeelde zelf en een andere bron wordt beoordeeld. Meergraden-beoordeling is daarom in dit onderzoek alleen van toepassing omdat de functie meerdere te behalen 'prestaties' (met meerdere 'klanten') bevat en níet omdat meerdere beoordelaars een enkele prestatie dienen te beoordelen (zie: bijlage II).

Dit geldt echter niet voor de situationele aspecten die, zoals vermeld, ook in het beoordelingssysteem opgenomen dienen te worden. Deze aspecten kunnen tevens het best worden beoordeeld door diegene er het best zicht op heeft, maar daarnaast niet noodzakelijk de ontvanger van de prestatie is. Zo hebben 'peers' (zie: par. 7.2.2) meer begrip van de situationele aspecten die de prestaties van de beoordeelde beïnvloeden en van de wijze waarop de beoordeelde deze aspecten het hoofd biedt (Cardy & Dobbins, 1994).

Concluderend komt het er op neer dat de ontvangers van prestaties of degene die (zich) het meest volledige beeld van een specifieke prestatie kunnen vormen, zoals (externe) klanten, collega's, ondergeschikten, (indirect) de prestatie van de werknemer dienen te beoordelen (zie: bijlage II). Dit geldt ook voor een beoordeling van de relevante situationele aspecten.

De *algemene* problematiek (én oplossingen) omtrent 'raters' is dus feitelijk irrelevant voor dit onderzoek, maar wordt voor de volledigheid in hoofdstuk 6 toch besproken om aan te geven hoe er beoordeeld dient te worden indien een organisatie geen gebruik maakt van een beoordeling door interne en externe klanten. In hoofdstuk 7 wordt vervolgens ingegaan op degene die in de beste positie verkeren de prestatie van de werknemer te beoordelen, dat wil zeggen; op de *specifieke* beoordelaars ofwel de interne en externe klanten van de werknemer (informatiebronnen).

Als aanvulling op het bovenstaande is het tevens essentieel een aantal systematische randvoorwaarden in ogenschouw te nemen wanneer een effectief beoordelingssysteem wordt nagestreefd (Drenth, 1984). Deze randvoorwaarden worden in hoofdstuk 8 besproken.

Hoofdstuk 3: Beoordelen van gedragingen

3.1 Inleiding

In paragraaf 2.3.1 werd al aangegeven dat ook die gedragingen die een toegevoegde waarde hebben voor de individuele en organisationele resultaten in het beoordelingsproces dienen te worden opgenomen, te weten de taakgerelateerde en contextuele gedragingen (zie: bijlage II.1).

Volgens Bernardin en Beatty (1984) kunnen beoordelingssystemen ingedeeld worden in 'behavior-based' en 'results-based' systemen. De laatste richten zich primair op de 'outcomes' en passeren in hoofdstuk 4 de revue. De meer aan subjectiviteit onderhevige gedragsbeoordelingen leggen de nadruk op datgene wat een persoon feitelijk doet (Bowman, 1999) en worden in dit hoofdstuk besproken.

Drenth (1984) heeft aangegeven dat voor maatregelen in de sfeer van beloning objectiviteit (zie: par. 2.4.1) in de uiteindelijke beoordeling belangrijke gezichtspunten zijn (zie ook: Cardy & Dobbins, 1994). Daarom worden hieronder die beoordelingsmethoden beschouwd die volgens Anderson (1993) de eis voor objectiviteit zoveel mogelijk nakomen (par. 3.2). Onder deze methoden verstaat Anderson (1993) ook een tweetal, namelijk de *results-oriented schemes* ("Management-by-Objectives") (par. 4.2) en *self-appraisal* (par. 7.3), dat niet specifiek betrekking heeft op werkgedrag en daarom later de revue zal passeren.

Voordat echter wordt ingegaan op deze beoordelingswijzen is het praktisch eerst twee (onderling niet geheel onafhankelijke) dilemma's te bespreken die bij het beoordelen van gedrag naar voren komen (Drenth, 1984):

(1) Hoe concreet of abstract dient gedragsbeoordeling te zijn?

Des te meer de nadruk bij (gedrags)beoordeling komt te liggen op objectief waar te nemen gedragingen (bijv. 'komt op tijd') des te betrouwbaarder de meting zal zijn. Deze exact gedefinieerde gedragingen bieden immers weinig ruimte voor de vrije interpretatie van (verschillende) beoordelaars. Een nadeel is echter dat te incidentele gedragingen worden gemeten en daarom het gevaar van een grote mate van irrelevantie dreigt.

Dit laatste is niet het geval wanneer de gedragingen niet scherp worden gedefinieerd ('plichtsbetrachting'). Hier loopt men echter het risico van een grote interpretatievrijheid van de beoordelaars waardoor de meting minder betrouwbaar wordt en er geen overeenstemming bestaat tussen de verschillende beoordelaars (bijv. bij self- versus supervisor-appraisal).

Daarom dient volgens Drenth (1984) dát gedrag beoordeeld te worden dat een balans vormt tussen enerzijds de incidentele en anderzijds de abstracte activiteiten, te weten beoordeling van het zogenaamde habitueel gedrag ('nakomen van afspraken'). Drenth (1984, p. 13) meldt hierover: "*Men duikt als het ware niet te diep in de persoonlijkheidsstructuur met het gevaar het contact met de werkelijkheid kwijt te raken, en men blijft ook niet te zeer aan de oppervlakte met het gevaar zich in irrelevante details te verliezen*".

Zoals hierboven al werd vermeld lijkt dit advies niet tegemoet te komen aan de eis voor objectiviteit. Deze na te streven concreetheid heeft echter wel consequenties voor het aantal factoren dat beoordeeld dient te worden.

(2) Hoeveel factoren dient men in het systeem op te nemen?

Bij sommige (nader te bespreken) beoordelingssystemen (zoals de FWR) vormt het (optimaal) aantal te beoordelen factoren geen probleem. De meeste systemen bevatten echter wel een aantal specifieke factoren of aspecten hetgeen de relevantie van deze vraag aangeeft.

Het antwoord op deze vraag hangt deels af van de functie van de te beoordelen werknemers; naarmate de functie complexer is zullen er meer aspecten in de beoordeling moeten worden opgenomen. Aan de andere kant is de beantwoording afhankelijk van de hierboven besproken mate van abstractie. Hoe meer abstracte, 'samenvattende', factoren men meet des te minder het aantal te meten factoren dat opgenomen dient te worden.

Het lijkt dus plausibel te stellen dat wanneer je objectieve systemen nastreeft het effectief is wanneer je zoveel mogelijke relevante aspecten opneemt in het beoordelingsformulier (zie ook: par. 2.5). Dit geldt zeker voor veelomvattende functies zoals die van senior consultant, maar is mogelijk wel complex en kostbaar.

3.2 Gedragsbeoordelingssystemen

3.2.1 Free-written report (FWR)

Door middel van de 'vrije beschrijving' wordt de beoordelaar (i.e. klant) in de gelegenheid gesteld in een ongestructureerde vorm een verslag te schrijven over de prestaties van elke beoordeelde. Op deze wijze wordt de beoordelaar gedwongen om nauwkeurig over de werknemer na te denken en kan (zodoende) een bruikbaar commentaar leveren over zowel de huidige prestaties als de potentie (Anderson, 1993).

De kracht van deze beoordelingswijze is de flexibiliteit (Cardy & Dobbins, 1994). Door de ongestructureerdheid kan deze vorm worden toegepast in elke werksituatie en bestaat de mogelijkheid de beoordeelde te evalueren op specifieke opdrachten die tegemoet komen aan klantenbehoeften.

In tegenstelling tot Anderson (1993) merkt Drenth (1984) echter op dat door de ongestructureerdheid en persoonlijke stijl van deze methode de beoordeling te subjectief (en dus onbetrouwbaar) is en zodoende voor de beoordeelde niet acceptabel bij beloningsbeslissingen. Omdat deze methode sterk persoonlijk is vormt ook het vergelijken van de beoordeelde een probleem (Drenth, 1984; Anderson, 1993). Daarnaast voorziet de vrije beschrijving niet in een 'sturing' waardoor het (bij 'onwetende' klanten) beïnvloed kan worden door irrelevante factoren en waardoor bovenal de prestatieverwachting voor de werknemer zeer onduidelijk wordt. Tevens is de kwaliteit van de beoordeling in hoge mate afhankelijk van de schrijfvaardigheden van de beoordelaar (Cardy & Dobbins, 1994).

Om de bovenstaande problemen enigszins tegemoet te komen kan ook gekozen worden voor de *controlled-written report*. Deze methode stuurt het commentaar van beoordelaar door het beoordelingsdocument te voorzien van verscheidene rubrieken. Hierdoor wordt de mogelijkheid tot het vergelijken van verschillende werknemers vergroot (Anderson, 1993).

3.2.2 *Critical incidents technique (CIT)*

In dit systeem wordt de frequentie vastgesteld waarmee bepaalde cruciale voorvallen zich hebben voorgedaan. Welke voorvallen cruciaal (goed of slecht) zijn is in voorafgaand empirisch (en dus zorgvuldig, maar tijdrovend) onderzoek van (niet-) succesvolle prestaties of na uitgebreide besprekingen met ervaren chefs vastgesteld. De beoordeling resulteert, als som van positieve en negatieve incidenten, in één score en komt zodoende naast de eis voor objectiviteit (i.e. verifieerbaar, Roe & Daniëls, 1992) tegemoet aan de eis voor globaliteit (zie: par. 2.4.1) (Drenth, 1984).

CIT is echter slechts betrouwbaar mits er veelvuldig observatie en registratie door de beoordelaar plaatsvindt (Bowman, 1999), hetgeen bij overdaad wel kan leiden tot wrevel en demotivatie onder de werknemers (Anderson, 1993). Daarnaast is de validiteit bij deze meting door de beperking in getoetste gedragingen laag (Anderson, 1993).

3.2.3 *Behaviourally anchored rating scales (BARS)*

Ook de BARS-methode gaat uit van 'kritische incidenten'. Hierbij worden gedragsalternatieven, de zogenaamde 'ankers', voor een specifieke functie middels een empirische procedure geselecteerd; zij worden afgeleid uit een beschrijving van een groot aantal kritische gedragsbeschrijvingen dat door een groep beoordelaars en beoordeelden wordt gegenereerd en later van schaalwaarden wordt voorzien (Bernardin & Beatty, 1984). Dit resulteert niet alleen in een schaal met zorgvuldig geformuleerde ankers, maar ook in niveau-aanduiding voor het te beoordelen gedragsaspect (Drenth, 1984; Murphy & Cleveland, 1995).

Door de specifieke voorbeelden van (in)effectieve prestaties wordt een gemeenschappelijk referentiekader gecreëerd waardoor de communicatie van prestatiemaatstaven verbeterd wordt. Verder worden door de specificiteit negatieve beoordelingen eerder geaccepteerd en is het mogelijk werknemers onderling te vergelijken (Cardy & Dobbins, 1994).

Drenth (1984) meldt daarnaast dat de zorgvuldigheid (inherent aan de empirische procedure) van het ontwikkelingsproces van BARS zorgdraagt voor de relevantie (zie ook: Bernardin & Beatty, 1984), validiteit en betrouwbaarheid van de metingen. Roe en Daniëls (1992) merken daarentegen op dat BARS géén oplossing vormt voor halo-, leniency-effecten en lage betrouwbaarheid. Zoals in paragraaf 2.2.1 naar voren kwam vormen leniency en halo echter niet altijd een probleem en dient de focus te liggen op de accuraatheid van de meting; wat betreft BARS bestaan hier echter geen relevante onderzoeksresultaten voor (Cardy & Dobbins, 1994).

Het ontwikkelen van deze schaal kan verder complex zijn en lang duren (i.e. kostbaar zijn) (Drenth, 1984; Anderson, 1993) en daarom het meest effectief werken bij taken die weinig aan verandering onderhevig zijn (Roe & Daniëls, 1992). Omdat bij de ontwikkeling van de beoordelingsdimensies en schaalwaarden verschillende gebruikers (waaronder beoordeelden) worden betrokken wordt de methode wel eerder transparant (Drenth, 1984) en geaccepteerd (Bernardin & Beatty, 1984; Roe & Daniëls, 1992; Murphy & Cleveland, 1995). Het is echter de vraag of een organisatie toe is aan het betrekken van 'externen' en personeel bij het ontwikkelingsproces van de methode.

3.3 Conclusie

In bovenstaand hoofdstuk worden die gedragsbeoordelingsmethoden besproken die zoveel mogelijk aan de eis van objectiviteit tegemoet komen (Anderson, 1993). Deze eis verklaart waarom (zeker bij complexe functies) zoveel mogelijke relevante factoren beoordeeld dienen te worden wanneer gebruik wordt gemaakt van de besproken methoden (met uitzondering van de FWR) (Drenth, 1984).

Voordat de methoden worden geëvalueerd aan de hand van de in paragraaf 2.2 vermelde criteria is het praktisch nogmaals aan te geven dat de (interne en externe) klanten van de werknemer in de beste positie verkeren om de prestaties te beoordelen. De verschillende besproken 'formats' worden dus voorgelegd aan die klant (in casus: de beoordelaar) van een bepaald prestatiegebied (zie: par. 7.2 en bijlage II), waarna de verantwoordelijke voor de beloningsbeslissingen (manager) zich door verschillende 'inputs' een beeld vormt van de beoordeelde (zie: bijlage I).

De FWR stelt de klant in de gelegenheid zonder 'sturing' dat te beoordelen wat hij belangrijk vindt ('effectiveness') en, ervan uitgaande dat de klant de kwaliteit van de prestatie accuraat kan en wil inschatten, lijkt bij deze methodiek dus datgene gemeten te worden wat de organisatie wil en moet meten (valide en relevant). Door de ongedwongenheid is het daarnaast voor de klant mogelijk bruikbaar (acceptabel) en lijkt de relatie tussen prestatie en beoordeling helder (transparant) voor de beoordelaar.

Door de ruimte voor subjectiviteit is de methode echter niet betrouwbaar, hetgeen zeker niet leidt tot transparantie en daarom, zeker bij beslissingen in de personele sfeer, tot zeer beperkte acceptatie bij de beoordeelde. Tevens leidt de persoonlijke inbreng tot een probleem indien werknemers onderling vergeleken moeten worden, waardoor deze beoordelingswijze voor managers weinig bruikbaar (acceptabel) is bij beloningsbeslissingen. Daarentegen lijkt de methode door de flexibiliteit wel bruikbaar (i.e. weinig kostbaar) voor de manager, zeker in het geval meerdere verschillende prestatiegebieden geëvalueerd dienen te worden. De relatie tussen prestatie en beoordeling kan echter voor de manager wat diffuus zijn, zeker wanneer de klant zijn beoordeling niet (voldoende) toelicht.

Doordat bij CIT door de klant slechts een beperkt aantal kwantificeerbare gevallen beoordeeld wordt is het de vraag of middels deze methodiek datgene gemeten wordt dat men wil meten. (niet valide). Hetzelfde geldt mogelijk voor de eis voor relevantie; het is twijfelachtig of CIT 'effectiveness' accuraat meet. Indien de klant betrokken wordt bij het opstellen van de kritieke gevallen zal wellicht dit laatste probleem enigszins opgelost worden.

De kwantificeerbare voorvallen zijn echter wel verifieerbaar en dus betrouwbaar vast te stellen, waardoor het systeem voor de gebruikers transparant is en in het geval van beloningsbeslissingen voor de beoordeelde acceptabel.

Doordat de klant gestuurd wordt door een aantal te beoordelen 'rubrieken' is er voor deze beoordelaar weinig ruimte voor eigen inbreng (niet acceptabel). Deze bruikbaarheid is wellicht te vergroten indien de klant betrokken wordt bij het vergaren van de voorvallen. Dit kan wel leiden tot een langer (en kostbaar) ontwikkelingsproces.

Omdat CIT resulteert in een globaal (en objectief) oordeel is het voor de manager een handzame methode bij beloningsbeslissingen (en vergelijkingen tussen werknemers onderling).

Zoals in bovenstaand hoofdstuk wordt beschreven bestaat er geen consensus aangaande validiteit en betrouwbaarheid van BARS. Dit geldt niet voor de relevantie; door de empirische (maar kostbare) procedure, waarbij gebruikers worden betrokken, wordt dit gewaarborgd. Het blijft echter de vraag of de specificiteit (objectiviteit) van BARS geen sta-in-de-weg is voor de eis voor relevantie

Door de betrokkenheid bij het ontwikkelingsproces en de specificiteit van de prestatie wordt de methode wel transparanter en acceptabel voor de beoordelaars en beoordeelden, mits ze allen bij de procedure worden betrokken. Omdat BARS door het ontbreken van een globaal oordeel echter minder bruikbaar is bij beloningsbeslissingen lijkt het minder acceptabel voor managers.

Hoofdstuk 4: Beoordelen van resultaten

4.1 Inleiding

Zoals uit het “Job Performance Model” van Grote (1996) blijkt kan beoordeling ook op het resultaat van het werk worden gericht om zodoende de individuele contributie aan het succes van de organisatie te bepalen (zie: par. 2.3.1). Door Roe & Daniëls (1994) worden onder resultaten die prestaties verstaan die (vaak) objectief vastgesteld, bespreekbaar en aan uitkomsten gerelateerd zijn (zoals omzet, stuks, klachten) (zie: bijlage II.2).

In paragraaf 2.3.1 werd al duidelijk dat het niet effectief is om werknemers *uitsluitend* op resultaten af te rekenen. Vele functies zijn namelijk door hun abstractieniveau niet ‘te vangen’ in harde resultaten en ook kan een pure resultaatbeoordeling leiden tot een ‘results-no-matter-what’ mentaliteit. Resultaten zijn tevens in grote mate afhankelijk van factoren die buiten het controleveld van de werknemer liggen, hetgeen een pure resultaatsbeoordeling onrechtvaardig maakt.

Deze problemen worden echter opgevangen door relevante gedragingen (hoofdstuk 3) en situationele factoren (hoofdstuk 5) bij het beoordelingssysteem te betrekken. Daarnaast sluiten resultaten direct aan bij organisationele doelstellingen (‘effectiveness’) en zijn vaak objectief vast te stellen, waardoor evaluaties ervan geschikt zijn voor beloningsbeslissingen (Drenth, 1984) (zie: par. 2.3.1).

Het lijkt dus een verstandige keuze om ook resultaatbeoordelingen deel uit te laten maken van een beoordelingssysteem. De “Management-by-Objectives” (MBO) methodiek (par. 4.2) berust mede op deze gedachte en is, naast de reeds in paragraaf 3.2 besproken methoden, een van de objectieve beoordelingswijzen die Anderson (1993) onderscheidt.

4.2 Management-by-Objectives (MBO)

De zogenaamde MBO-methode is een performance management systeem dat gebaseerd is op *terugkoppeling* en *participatie* (zie ook: Anderson, 1993; Grote, 1996) en berust op een viertal stappen: (1) formuleren van een unieke set van gezamenlijke doelstellingen (‘objectives’), alsmede relevante dimensies en beoordelingscriteria, door de manager en werknemer, (2) uitvoering van de werkzaamheden, (3) toetsing van de resultaten door chef en medewerker en (4) bijstellen of formuleren van nieuwe doelstellingen (Roe & Daniëls, 1994).

Doordat resultaten vaak objectief zijn vast te stellen en te achterhalen (Anderson, 1993; Bowman, 1999) levert MBO eenduidige meetcriteria voor prestatie meting, hetgeen in de ogen van de werknemers resulteert in rechtvaardige (i.e. betrouwbare) evaluaties (Grote, 1999) en vervolgens leidt tot meer acceptatie van het systeem (Bernardin & Beatty, 1984; Roe & Daniëls, 1994).

De acceptatie wordt daarnaast verhoogd doordat de werknemer bij de ‘goal setting’ wordt betrokken en dus zijn invloed heeft op datgene waar hij uiteindelijk op beoordeeld wordt. Doordat de beoordeelde zelf aan de beoordeling deelneemt ontstaat een basis om verschillen in observatie en daaraan verbonden conclusies bespreekbaar te maken, waardoor het gevaar van een defensieve opstelling van de beoordeelde kan verminderen. Dit samenspel tussen chefs en medewerkers leidt tevens tot een open communicatie waardoor kennis en ervaring beter gedeeld kunnen worden (Anderson, 1993; Roe & Daniëls, 1994).

De participatie bij het opstellen van objectieve doelstellingen verheldert tevens de verwachtingen van de organisatie én de werknemer, waardoor de motivatie van de

beoordeelde wordt vergroot en uiteindelijk de effectieve prestaties worden verbeterd (Drenth, 1984; Roe & Daniëls, 1994; Bowman, 1999; Grote, 1999). Door een meer accurate planning van activiteiten op individueel niveau (inherent aan MBO) wordt daarnaast de planning op hogere niveaus gemakkelijker (Roe & Daniëls, 1994).

Het formuleren van de juiste doelen, criteria en meeteenheden is echter een zware en tijdrovende opgave (Grote, 1999), omdat ze enerzijds representatief dienen te zijn voor de functie (relevantie), maar aan de andere kant ook zo concreet mogelijk (meetbaarheid) moeten zijn met het oog op een eenduidige meting. Voor het juiste aantal objectives dient een balans gevonden te worden tussen deficiëntie en excessiviteit (Anderson, 1993).

De complexiteit van MBO uit zich in de voorwaarde dat de doelstellingen verifieerbaar, kwantificeerbaar, haalbaar ('resourced'), geïntegreerd, en uitdagend dienen zijn (Anderson, 1993; Moon, 1993), waarbij kostbare tijd kan zijn verstreken voordat dit in samenspraak met de werknemer bepaald is (Bowman, 1999).

Levinson (2003) merkt hiernaast op dat 'objectives' zowel op de korte als de lange termijn gericht dienen te zijn en geen significante impact zullen hebben wanneer ze niet gerelateerd zijn aan de onderliggende persoonlijke dromen, wensen en aspiraties. Volgens hem is de zelfmotivatie het hoogst wanneer er een complementaire werking bestaat tussen de individuele behoeften en organisationele vereisten.

Tevens moet ervoor zorg worden gedragen dat er in het systeem expliciet kritische parameters aangaande tijds- en budgetlimieten (Moon, 1993) worden opgenomen, zodat de taak vóór een specifieke datum en met een bepaalde hoeveelheid kosten wordt afgerond.

Daarnaast ontbreekt het bij deze 'normgeoriënteerde' meting aan kwantificering van doelstellingen en prestaties en dientengevolge aan goede maten van discrepantie, doordat voor iedere werknemer een unieke set van doelstellingen en afspraken wordt gemaakt. Hieruit volgt dat MBO niet geschikt is voor het vergelijken van de prestaties van meerdere werknemers en daarom niet praktisch is indien beoordelingen worden gekoppeld aan beloningsbeslissingen. Enerzijds kan dit worden opgelost door 'objectives' op teamniveau vast te stellen (ervan uitgaande dat iedere werknemer een even grote contributie levert), anderzijds door 'experts' te laten bepalen wat aangaande 'effectiveness' de meest relevante prestaties zijn, hetgeen werknemersvergelijkingen meer legitiem maakt (Bernardin & Beatty, 1984).

De benadering voorziet verder ook niet in een oplossing voor het zogenaamde rolconflict tussen werknemer en de manager, omdat de laatste verantwoordelijk blijft voor beheersbeslissingen (bijv. beloning en bevordering). Daardoor blijft het risico dat de manager meer gericht is op het vermijden van de negatieve effecten (ten gevolge van deze beslissingen) dan op het zoeken naar reële verbeteringen (Roe & Daniëls, 1994; Bowman, 1999).

Naast de bovengenoemde aspecten dient tenslotte, net als bij de invoering van andere (PM) systemen, ook een aantal (rand)voorwaarden in ogenschouw te worden genomen, wil de MBO effectief werken (Drenth, 1984).

Zo is het essentieel dat zowel de manager als de werknemer vertrouwd en welwillend zijn ten opzichte van de participatieve speelruimte. Onderzoek geeft hierover aan dat MBO de productiviteit kan verhogen, mits het management achter het systeem staat. Tevens is de effectiviteit van MBO afhankelijk van de vaardigheden van de manager en ondergeschikte in het formuleren van geschikte 'objectives' (Murphy & Cleveland, 1995).

Daarnaast zullen de taken een minimale beslissingsruimte moeten bevatten, dient de manager voldoende deskundigheid te bezitten over de taak van de werknemer (waarbij de verschillen tussen deze in deskundigheid niet te groot moeten zijn) en dienen de medewerkers voldoende te worden geïnformeerd over de gang van zaken binnen het bedrijf (Roe & Daniëls, 1994).

4.3 Conclusie

Doordat resultaten (vaak) objectief zijn vast te stellen komt MBO toe aan de eis voor betrouwbare metingen. Hierdoor en door de betrokkenheid bij de 'goal setting' wordt de methode voor de beoordeelden meer acceptabel (bij beslissingen in de beloningssfeer).

Indien het resultaat niet te 'vangen' is in objectieve termen wordt echter niet gemeten wat de organisatie moet en wil meten (niet relevant en valide). Is dit wel het geval dan sluit MBO aan bij de individuele contributie aan de organisationele doelstellingen. Zoals in hoofdstuk 2 en 3 al naar voren kwam, is het in deze context wellicht handzaam om zoveel mogelijk objectieve termen te onderscheiden, zodat de meting niet (te) deficiënt wordt.

Doordat de beoordeelde en de manager betrokken zijn bij het opstellen van de gezamenlijke doelstellingen is de relatie tussen het resultaat en de beoordeling helder (transparant) en voor de manager handzaam (acceptabel) bij het toekennen van (extra) beloning.

Over de participatie van de klant (hier: beoordelaar) wordt niets vermeld. MBO is voor de beoordelaar waarschijnlijk niet acceptabel is, omdat er mogelijk niet datgene wordt beoordeeld wat hij belangrijk acht.

Het tijdrovende karakter, de welwillendheid ten op zichte van participatie en de voldoende deskundigheid van de manager zijn hiernaast facetten die bij de doorvoering van MBO in ogenschouw genomen dienen te worden.

Hoofdstuk 5: Corrigeren voor situationele factoren

5.1 Inleiding

In paragraaf 2.4.2 werd er reeds opgemerkt dat volgens de ‘system-orientation’ situationele aspecten in vergelijking met persoonlijke factoren de grootste invloed hebben op prestatievariaties. Wanneer de manager inzicht heeft in deze beperkende en faciliterende omstandigheden (die niet door de werknemer kunnen worden beïnvloed) zal dit niet alleen leiden tot meer rechtvaardige en minder kostbare personeelsbeslissingen, maar voor de organisatie ook tot de mogelijkheid de werksituatie te verbeteren waardoor de werknemer gemotiveerd blijft de toekomstige doelstellingen te verwezenlijken. Deze factoren zijn door AXUM overigens niet gedefinieerd (zie ook: par. 9.4.1).

Om die reden wordt hieronder een aantal mogelijkheden besproken (par. 5.2) die zorg draagt voor de verantwoording van situationele factoren (Bernardin et al., 1998). Beoordeling door ‘peers’ en de werknemer zelf blijken naast deze mogelijkheden ook geschikt om inzicht te krijgen in (het effect van) deze factoren, deze worden echter pas in hoofdstuk 7 besproken.

5.2 Verantwoording van situationele factoren

Bernardin et al. (1998) pleitten voor expliciete beoordelingen waarbij factoren die de prestatie bevorderen of beperken worden bijgehouden en door de werknemer worden aangevuld met omstandigheden die in zijn ogen van invloed zijn. Op die wijze kunnen de uiteindelijke beoordelingen worden aangepast (‘formele correcties’).

Om dit proces in goede banen te leiden introduceren zij de zogenaamde attributietraining om de observator en de ondergeschikte te attenderen op (de effecten van) de beperkingen op de specifieke dimensies of elementen van prestaties. Bij het vaststellen van de prestatie kunnen hierdoor de beoordelaar en beoordeelde (afzonderlijk) specifiek bepalen en bediscussiëren hoe en hoe vaak een beperkende factor invloed heeft gehad op de prestatiedimensies en vervolgens aangeven in welke mate ieder erin is geslaagd deze invloed te beperken. Hiernaast kunnen de beoordeelde en beoordelaar zich optimaler concentreren op toekomstige actieplannen om de beperkingen zoveel mogelijk te reduceren.

De attributietraining vermindert zodoende de discrepanties tussen beoordelaars en beoordeelde. Tevens hebben werknemers minder het gevoel dat ze hinder hebben van beperkende factoren en dat ze weinig controle over hun werkzaamheden hebben. Een formele consideratie van situationele aspecten creëert zodoende meer rechtvaardigheidsgevoel bij de beoordeelde en verhoogt het algemene prestatieniveau (Bernardin et al., 1998).

Door een expliciete verantwoording van situationele invloeden kan naast de ‘formele correcties’ ook de “Performance Distribution Assessment” (PDA) methode een oplossing vormen voor die organisaties waar deze invloeden een dermate grote rol spelen in de onrechtvaardigheid van beoordelingen (Bernardin et al., 1998).

PDA is ontwikkeld om het probleem van inter-rater inconsistentie (zie: par. 2.4.2) te reduceren door rekening te houden met de situationele beperkingen. Door middel van PDA kunnen beoordelaars de beperkingen inschatten en meenemen in de uiteindelijke beoordeling (Bachrach & Bamberger, 1995). Bij deze methode wordt voorafgaand aan de beoordelingsperiode door de beoordelaar (idealiter in samenspraak met de beoordeelde) het prestatieniveau vastgesteld dat gezien de situationele factoren maximaal haalbaar is (Bernardin et al., 1998). Hierdoor wordt de werknemer alleen verantwoordelijk gehouden

voor die prestaties die binnen zijn controleveld liggen en beoordeeld op een gecorrigeerd effectiviteitsniveau (Bernardin & Beatty, 1984; Cardy & Dobbins, 1994).

De effectiviteit en praktische haalbaarheid van PDA is, zeker in toegepaste 'settings', echter niet bevestigd (Bernardin et al., 1998). De methode lijkt uiterst complex, omdat de distributie van de prestatie voor elke afzonderlijke taak van een werknemer bepaald dient te worden. Bij het vaststellen van het maximaal haalbare niveau kan daarnaast tussen de beoordelaar en beoordeelde een langdurige discussie oplaaien over (niet) relevante situationele factoren ('excuse-making') (Cardy & Dobbins, 1994).

Om het effect van 'excuse-making' enigszins te verminderen kunnen beoordelaars per functie een analyse opstellen van de (in)adequate beschikbaarheid van middelen. Idealiter dient deze analyse uitgevoerd te worden door individuen die niet de beoordeling uitvoeren (om zodoende het risico van 'excuse-making' te minimaliseren) en zo dicht mogelijk bij het tijdstip van beoordelen plaats te vinden, zodat met alle beperkingen op de prestaties rekening kan worden gehouden (Bachrach & Bamberger, 1995).

5.3 Conclusie

Wanneer oncontroleerbare externe factoren die van invloed zijn op de prestatie gezamenlijk worden achterhaald en worden meegenomen in de beoordeling zal dit de rechtvaardigheid van de beoordeling in de ogen van de werknemer doen toenemen. Het lijkt echter een complexe opgave alle externe factoren te achterhalen en de invloed ervan op de prestatiegebieden in te schatten, zeker wanneer het een effect op gedragingen betreft.

Daarnaast is het de vraag of vóór de beoordelingsperiode de toekomstige (maximaal te behalen) prestatie wordt bepaald (met inachtneming van *mogelijke* externe factoren) of dat een behaalde prestatie achteraf wordt gecorrigeerd aan de hand van factoren die *daadwerkelijk* effect hebben gehad. Bij PDA wordt de eerste optie gehanteerd waarbij weliswaar de werknemer van tevoren weet wat er van hem wordt verwacht, maar waarbij geen rekening wordt gehouden met de reële effecten van (alle) van invloed zijnde factoren

Het lijkt bovenal praktisch ook bij deze 'beoordeling' die factoren in ogenschouw te nemen die objectief zijn te verifiëren om zodoende het mogelijk effect van 'excuse-making' te reduceren. Tevens kan het nuttig zijn voor een bepaalde functie een gezamenlijke 'set' van (mogelijke) factoren op te stellen, zodat een specifieke werknemer niet wordt bevooroordeeld ten opzichte van zijn collega's.

Hoofdstuk 6: Bekwaamheid en motivatie van de beoordelaar

6.1 Inleiding

Ondanks het feit dat de meeste mensen in een organisatie personeelsbeoordeling noodzakelijk vinden is het niet verwonderlijk dat leidinggevendenden hun oordelen over medewerkers niet snel durven uit te spreken. De werkrelatie tussen manager en de beoordeelde kan immers een deuk opleveren wanneer de eerste zijn negatieve oordeel uitsprekt. Zeker wanneer de beoordeling gekoppeld is aan beloningsbeslissingen (Drenth, 1984; Hoogstad & Weststeijn, 1993; Baron & Kreps, 1999; Levinson, 2003).

Dit effect wordt verminderd indien de manager zich door de prestatiebeoordeling van 'klanten' van de werknemer een accuraat beeld vormt van de prestaties en vervolgens hier een beloning aan koppelt (Anderson, 1993; Bernardin et al., 1998). Onder de beoordelaar wordt in dit onderzoek daarom de (interne of externe) klant verstaan. Deze beoordeling behelst echter uitsluitend een input voor de leidinggevende als verantwoordelijke voor de totaalbeoordeling en gerelateerde beloningsbeslissingen.

In dit hoofdstuk wordt de algemene problematiek omtrent beoordelaars besproken. Zoals in paragraaf 2.5 reeds naar voren kwam is dit hoofdstuk 'slechts' bruikbaar indien een organisatie geen gebruik wil of kan maken van de input van de interne en externe klanten van de werknemer. Hierna wordt in hoofdstuk 7 ingegaan op deze specifieke beoordelaars (namelijk: de externe klanten, collega's, ondergeschikten en de beoordeelde zelf).

Schoemaker (1999) onderscheidt een zestal knelpunten bij beoordelen waarvan er twee direct betrekking hebben op de beoordelaar; van deze tweedeling wordt hieronder het eerste punt, (on)bekwaamheid van de beoordelaar om te beoordelen, besproken (par. 6.2). Onder dit punt wordt voor de eenvoud ook de motivatie van de beoordelaar verstaan (par. 6.3).

In hoofdstuk 8 passeert het tweede punt de revue, namelijk de (on)bekendheid van de beoordelaars met het systeem en de toepassing en acceptatie ervan.

6.2 Bekwaamheid van de beoordelaar

De zienswijze die Hauenstein (in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, 1998) hanteert om de onbekwaamheid van de beoordelaar middels trainingen te reduceren wordt hier ook gevolgd. Op het gebied van Performance Appraisal is gebleken dat het trainen van beoordelaars een bruikbare methode vormt voor het bevorderen van accurate beoordelingen (Anderson, 1993; Bracken et al., 2001). Accuraatheid zou moeten betekenen dat beoordelingen geconformeerd zijn met de normen en waarden van een specifieke organisatie (Lievens, 2001).

6.2.1 Inhoud van het trainingsprogramma

Hauenstein (1998) geeft aan dat de precisie van de beoordelingen verhoogd wordt indien vier algemene doelstellingen worden gebruikt; het eerste doel heeft betrekking op het verhogen van de beoordelingsprecisie door middel van het terugdringen van de tendenties ('biases'), het tweede gaat in op het geven van trainingen om de accuraatheid van de evaluatie te verhogen, het derde op het verbeteren van de waarnemingsvaardigheden om de uiteindelijke evaluatie te optimaliseren en het laatste trainingsdoel op het verhogen van het vertrouwen van de beoordelaars in hun vermogen te evalueren.

De oorzaken voor beoordelingstendenties ('fouten') zijn te wijten aan de persoonlijkheid van de beoordelaar en de kenmerken van de beoordelingssituatie (Schmit et al., 1995). De beoordelaars kennen niet elke betrokkene even goed en daarnaast gedraagt de beoordeelde zich ten opzichte van de beoordelaar per situatie ook anders, waardoor het beeld van de werknemer niet betrouwbaar wordt (Drenth, 1984).

Hauenstein (1998) vermeldt dat van de beoordelingstendenties (zie voor een overzicht o.a. Roe & Daniëls, 1984, p. 19-23) het leniency-effect en het halo-effect het meest voorkomen. Woehr en Huffcutt (1994) melden dat de zogenaamde 'rater error training' (RET) deze twee 'biases' (middelmatig) reduceert doordat het beoordelaars onderricht in het meer gevarieerd beoordelen.

Zoals in paragraaf 2.2.1 echter al werd opgemerkt, is het de vraag of 'rater errors' iets zeggen over 'rating accuracy' (Cardy & Dobbins, 1994). Wanneer immers de selectie en training van werknemers effectief zijn zal dat resulteren in verhoogde performance waardoor het niet vreemd is als de beoordelaar meerdere werknemers 'hoog' beoordeelt.

Twee soorten trainingen die zeker de 'accuracy' van beoordeling verhogen behelzen de rater variability training (RVT) en de frame-of-reference (FOR) training (Woehr & Huffcutt, 1994). RVT traint beoordelaars om variëteit in de beoordeling te verhogen, zodat het consistent is met de actuele prestatie van de werknemer en gaat dus in op de verschillen tussen de beoordeelde individuen. Omdat FOR-training alleen bruikbaar is in situaties waarbij de beoordeling de insteek vormt voor personele ontwikkeling (én niet voor beloning) (zie ook: par. 1.6) wordt er niet verder op ingegaan (Hauenstein, 1998).

Zijn de hiervoor besproken RET en RVT vooral ontwikkeld om het beoordelingsproces te verbeteren, de zogenaamde behavioral observation training (BOT) is meer gericht op het verbeteren van de observatiegedragingen. De gedachte hierachter is dat beoordelaars die accurate informatie bezitten over dat wat de werknemer de afgelopen periode heeft gedaan een meer accurate beoordeling zullen geven. De effectiviteit van BOT op de precisie van beoordelingen wordt bevestigd door Woehr en Huffcutt (1994).

Het laatste doel dat onderdeel vormt van een effectief trainingsprogramma is het vergroten van het zelfvertrouwen van de beoordelaar. De self-leadership training (SLT) waarbij beoordelaars technieken zoals 'positive self-talk' worden bijgebracht is gebaseerd op de aanname dat beoordelaars die op deze wijze worden getraind vertrouwen zullen ontwikkelen in hun vermogen prestatie te evalueren hetgeen uiteindelijk zal leiden tot een verbetering ervan.

6.2.2 Structuur van het trainingsprogramma

Het bovenstaande gaat in op de inhoud van de trainingen. Daarnaast geeft Hauenstein (1998) echter ook een aantal structurele aanbevelingen. Het trainen van beoordelaars is immers pas effectief wanneer het programma de volgende drie elementen bevat; verklaringen voor de prestatiedimensies, gelegenheid voor de getrainden om beoordelen te oefenen en voor het krijgen van feedback aangaande deze oefening (Smith, 1986).

Het eerste element, de zogenaamde prestatiedimensie-training (PDT), is fundamenteel in het trainen van beoordelaars. Woehr (1992) meldt dat wanneer beoordelaars bewust zijn van prestatiedimensies een meer accuraat oordeel gevormd kan worden en bij specifieke problemen in de personele sfeer meer gebruiksnut heeft.

Deze training heeft als doelstelling het bekend maken van de beoordelaars met de prestatiedimensies die gehanteerd worden in het beoordelingsstelsel. Simpelweg komt dit

neer op het bespreken van de onderliggende definities per dimensie en wordt aangevuld met het presenteren en bediscussiëren van de gedragingen die gerelateerd zijn aan een bepaalde prestatiedimensie. Hierdoor wordt het begrip voor elke dimensie versterkt.

Hauenstein (1998) geeft aan dat PDT weliswaar niet de kwaliteit van de beoordeling beïnvloedt (Smith, 1986; Woehr & Huffcutt, 1994), maar dat het voorziet in het inzicht van andere trainingsonderdelen en het nut van oefensessies en de daaraan gerelateerde feedback vergroot. Vandaar dat PDT een noodzakelijk onderdeel van het trainingsprogramma vormt (Stamoulis & Hauenstein, 1993).

Een andere manier waarop beoordelaars 'access' hebben in de dimensies is wanneer zij in het verleden hetzelfde werk hebben uitgeoefend ('job knowledge'). Hoe beter een individu thuis is in het werk (en de context) dat geëvalueerd moet worden hoe accurater hij of zij dit kan evalueren (Woehr, 1992).

De laatste twee elementen, oefening en feedback, zijn belangrijk omdat ze door actieve participatie en discussie zorg dragen voor de efficiëntie van de trainingen. De beoordelingen ter oefening worden hierbij vergeleken met een externe standaard waardoor het de beoordelaars duidelijk wordt in welke mate hun oordeel afwijkt van dat wat de organisatie als doel had gesteld. Zodoende wordt meer inzicht gegeven in de verwachtingen van de organisatie.

Hauenstein (1998) gaat naast de structuur en inhoud van trainingen verder nog in op de verschillen tussen beoordelaar met betrekking tot het vermogen om precies te beoordelen. Deze individuele verschillen (zoals intelligentie en ervaring), die gerelateerd zijn aan beoordelingsprecisie, beïnvloeden de training in die zin dat, voorafgaand aan dergelijke oefening, die beoordelaars achterhaald moeten worden die het meest behoefte hebben aan trainingen.

6.3 Motivatie van de beoordelaar

De bovenstaande soorten trainingen (behalve SLT) doen echter geen aannames wat betreft de motivatie van de beoordelaars in de met 'politics' geladen beoordelingscontext (Hauenstein, 1998). Wat dit betreft geven Bretz, Milkovich en Read (1992) aan dat managers rechtvaardigheid en niet precisie als het meest belangrijke beoordelingselement zien.

Harris (1994) geeft aan dat verscheidende onderzoeken hebben aangetoond dat de motivatie van de beoordelaar essentieel is in het begrijpen en verbeteren van beoordelingsprocessen (zie ook: Longenecker & Ludwig, 1990; Williams, 1992). Hij presenteert een model voor de oorzaken en effecten van rater motivatie in de performance appraisal context (zie: bijlage IV). Hierbij wordt, in tegenstelling tot andere modellen, aangenomen dat motivatie alle fases van het beoordelingsproces kan beïnvloeden (dus bijv. ook bij het informatievoorzieningsproces) en zowel van intentionele als niet-intentionele aard kan zijn.

Met dit model in het achterhoofd lijkt het plausibel te stellen dat zowel situationele en persoonlijke factoren als ook motivationele factoren en hun invloed op het beoordelingsgedrag in ogenschouw genomen dienen te worden wil men komen tot een effectieve beoordeling. Harris (1994, p. 753) meldt immers: "*Raters do not fail to give accurate rating because they are incapable of accuracy but rather because they are unwilling to rate accurately*". In het kader hiervan vermelden Longenecker en Ludwig (1990) een aantal motieven van de beoordelaar om de beoordelingsscore te manipuleren (zie: bijlage V).

Hauenstein (1998) geeft aan dat wanneer beoordelaars verantwoordelijk worden gehouden voor de beoordeling de effectiviteit ervan meer verbeterd wordt dan wanneer de aandacht ligt op motivatietrainingen (zie ook: Bernardin & Beatty, 1984; Bracken et al., 2001). Een goede controle op de toepassing van het systeem lijkt hiervoor echter wel een voorwaarde (Schoemaker, 1999).

6.4 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de kunde (bekwaamheid) alsmede de wil (motivatie) van de rater om te beoordelen besproken.

De bekwaamheid wordt verhoogd door middel van trainingen en bestaat uit een viertal inhoudelijke doelstellingen; het terugdringen van beoordelingstendenties (door RET), het verhogen van accuraatheid (door RVT), het verbeteren van waarnemingsvaardigheden (door BOT) en het verhogen van vertrouwen van de beoordelaar (door SLT).

Deze training is pas effectief als een drietal structurele aanbevelingen worden opgevolgd; het verduidelijken van prestatiedimensies (door PDT) en het oefenen en het krijgen van feedback omtrent beoordelen. Tevens is de invulling van de training afhankelijk van het vermogen van de specifieke beoordelaar (intelligentie en ervaring).

Daarnaast is het nuttig de aspecten die van invloed zijn op de wil accuraat te beoordelen (consequenties voor de beoordelaar) onder de loep te nemen. Het verantwoordelijk houden van beoordelaar voor een accurate beoordeling (met een controle hierop) heeft mogelijk meer effect op de motivatie dan specifieke trainingen.

Hoofdstuk 7: Informatiebronnen

7.1 Inleiding

Zoals in paragraaf 2.3.2 al werd vermeld kunnen de informatiebronnen aangaande beoordelen worden gedefinieerd als diegenen die (intern of extern) klant zijn van de werknemer (of diegene die het best zicht heeft op de aard van de prestatie) (zie: bijlage II).

Het verzamelen van prestatie-informatie middels (het invullen van een beoordelingsformulier door) de klanten is consistent met de reeds aangestipte Total Quality Management- (TQM) gedachte (Bowen & Lawler III, 1992; Grote, 1996) en met het idee 'de klant is koning'. Volgens Grote (1996) is de klant de belangrijkste bron voor informatie. Tevens wordt op deze wijze (o.a. door de meting van product- en servicekwaliteit) de aandacht voor de klant verhoogd, alsmede de perceptionele 'fairness' en zelfbewustzijn van de beoordeelden (Fletcher, 2001).

Klanten kunnen echter wel afkerig zijn van het geven van informatie en net zoals alle beoordelaars niet objectief hun oordeel geven. Het betrekken van de verschillende klanten vergt daarnaast ook meer tijd en 'manpower' (Anderson, 1993; Grote, 1996).

De voor- en nadelen van het betrekken van externe klanten (par. 7.2.1.), gelijken (par. 7.2.2.) en ondergeschikten (par. 7.2.3) bij het beoordelingsproces behoeven daarom nadere uitleg. Voor de volledigheid wordt hier ook de beoordeling door de werknemer zelf onder de loep genomen (par. 7.3).

7.2 Interne en externe klanten

7.2.1 Beoordeling door externe klanten

Volgens Cardy en Dobbins (1994) is een veelgehoord commentaar op beoordelingssystemen dat het de attentie verschuift van de klanten die de services en producten consumeren naar de leidinggevende. Met andere woorden, 'top-down' beoordelingssystemen lopen het risico dat ze werknemers belonen op basis van prestaties die (alleen) de manager belangrijk acht, waardoor de prestaties die leiden tot klanttevredenheid en effectiviteit (Bowen & Lawler III, 1992) verwaarloosd worden. Daarom is het betrekken van de klant bij de evaluaties een manier om te komen tot een effectief beoordelingssysteem.

In paragraaf 2.3.2 werd al opgemerkt dat de (externe) klanten in tegenstelling tot de manager vaak in de betere positie verkeren om de kwaliteit van de producten en service te waarderen. Managers hebben vaak beperkte informatie over de kwaliteit van productie en distributie van services en producten van andere organisaties. De klant heeft dit inzicht wel en kan de specifieke organisatie van relevante feedback voorzien wanneer hij ontevreden is over de prestatie. Deze tevredenheid kan echter wel in hoge mate beïnvloed zijn door aspecten die buiten de controle van de performer liggen, waardoor de evaluatie een vertekend beeld oplevert (Cardy & Dobbins, 1994).

7.2.2 Beoordeling door gelijken

Ook de collega's ('peers') zijn 'ontvangers' van enkele gewenste prestaties (zoals 'samenwerken' en 'begeleiden') van de werknemer en verkeren daarom in de juiste positie deze prestaties te evalueren. Op het gebied van peer-appraisal is echter nog weinig voortgang geboekt hetgeen mogelijk te wijten is aan de hieronder uiteengezette redenen (Anderson, 1993).

Onder managers heerst de algemene gedachte dat deze vorm van beoordelen onderhevig is aan 'distortion', hetgeen mogelijkwerwijs veroorzaakt wordt door de populariteit van de beoordeelde, stereotypen onder collega's of kans op wraakacties bij een lage rating. Deze 'verdraaiing' kan in deze context ook het gevolg zijn van 'friendship' of subgroep ratings (o.a. 'range restriction') (Bettenhausen & Fedor, 1994) waardoor leniency toeneemt. (Cardy & Dobbins, 1994). Dit laatste kan vooral een probleem zijn indien de collega op de hoogte is van de 'scores' (Murphy & Cleveland, 1995). Tevens worden managers vaak al bang bij de gedachte de controle uit handen te moeten geven ten faveure van het personeel (Murphy & Cleveland, 1995).

Door bovenstaande redenen zien managers de voordelen van 'peer-appraisal' vaak over het hoofd (Anderson, 1993). Zoals hierboven al werd opgemerkt behelst één van de voordelen het andere (betere) perspectief dat de collega heeft over de werkzaamheden én de situationele context (Cardy & Dobbins, 1994) van de werknemer, waarbij de collega (in vergelijking met de leidinggevende) het (ware) gedrag van de beoordeelde minder zal beïnvloeden (Murphy & Cleveland, 1995). Daarnaast wordt de participatie (en acceptatie) door het betrekken van meer personeel bij het beoordelingsproces verhoogd (Anderson, 1993) (zie ook: par. 8.2).

Een voorwaarde voor deze vorm van beoordelen is dat de collega's wel in de juiste positie moeten zitten om te kunnen beoordelen (Anderson, 1993). Naarmate de collega meer interacteert met de werknemer (en het aantal evaluaties toeneemt) zal de betrouwbaarheid van deze beoordelingen verbeteren (Roe & Daniëls, 1992; Murphy & Cleveland, 1995, Bracken et al., 2001).

Hiernaast dient onder het personeel wel de wil te bestaan om elkaar te beoordelen (Cardy & Dobbins, 1994; Murphy & Cleveland, 1995). Het is wat dit betreft gebleken dat het systeem bij collega's minder gewild is wanneer het salaris en promotiedoelinden voor ogen heeft (Bettenhausen & Fedor, 1997). Een evaluatie op deze wijze zal ook leiden tot een verhoogde kans op leniency in de beoordeling (Roe & Daniëls, 1992; Cardy & Dobbins, 1994; Murphy & Cleveland, 1995).

De evaluaties moeten (daarom) ook op anonieme basis geschieden en, zoals ook in paragraaf 8.2 naar voren komt, dient de organisationele cultuur wel de ruimte te bieden aan participatie en onderling vertrouwen (Anderson, 1993; Grote, 1996).

7.2.3 Beoordeling door ondergeschikten

De meeste problemen die bij peer-appraisal naar voren kwamen zijn ook van toepassing bij beoordeling door ondergeschikten (Murphy & Cleveland, 1995). Zo bestaat ook hier de vrees op wraakacties bij een lage beoordeling, het risico op een 'popularity' bias en een onwil tot beoordelen indien er een koppeling met beloning bestaat. Daarnaast is het mogelijk dat de ondergeschikte alleen een hoge beoordeling (leniency) geeft om bij de werknemer in goed daglicht te komen staan (impression management).

De ondergeschikten hebben echter wel een uniek perspectief op de begeleidingsvaardigheden van de beoordeelde (Cardy & Dobbins, 1994). Zij verkrijgen frequent (optimale) informatie over interpersoneel gedrag en de mate waarin dit de ondergeschikten helpt in het effectief presteren. Tevens geeft het management middels deze vorm van beoordeling het (ondergeschikte) personeel het idee dat zij belangrijk zijn (participatie) (Murphy & Cleveland, 1995).

Net als bij beoordeling door collega's is (het vertrouwen) in anonimiteit een voorwaarde voor een effectieve evaluatie. Dit vormt echter een probleem indien er weinig ondergeschikten zijn (< 4) (Anderson, 1993; Bracken et al., 2001).

7.3 Zelfbeoordeling

Ter aanvulling op de prestatiebeoordelingen van de verschillende (bovenstaande) bronnen kan de beoordeelde zelf ook input hebben in het beoordelingsproces (Campbell & Lee, 1988; Murphy & Cleveland, 1995; Atwater, 1998). De beoordeelde is immers de bron met de meest accurate informatie omtrent de eigen werkzaamheden; niemand is beter in staat zijn motieven te ervaren en gedrag en prestaties waar te nemen, zeker in het geval van werkzaamheden in een geïsoleerde setting (Farh, Werbel, Bedeian, 1988; Roe & Daniëls, 1992; Anderson, 1993; Cardy & Dobbins, 1994; Murphy & Cleveland, 1995; Grote, 1996).

Dit betekent echter niet meteen dat de beoordeelde de beste informatie bezit over de effectiviteit van zijn werkzaamheden in ogen van de 'ontvangers' van de prestaties (Atwater, 1998).

Door de beoordeelde bij het beoordelingsproces te betrekken raakt deze wel meer gemotiveerd en worden prestaties verbeterd (Farh et al., 1988; Anderson, 1993; Cardy & Dobbins, 1994; Cawley, Keeping, Levy, 1998). Daarnaast wordt er op deze wijze aandacht besteed aan de discrepantie tussen zelfbeoordeling en beoordeling door anderen (fundamental attribution error) (zie: par. 2.4.2) waardoor de perceptie van rechtvaardigheid toeneemt (Farh et al., 1988; Cardy & Dobbins, 1994; Grote, 1996; Atwater, 1998) en wordt het risico op het halo-effect gereduceerd doordat de werknemer zelf meer prestatiedimensies onderscheidt (Campbell & Lee, 1988; Farh et al., 1988; Roe & Daniëls, 1992; Cardy & Dobbins, 1994; Atwater, 1998).

Atwater (1998) merkt op dat zelfbeoordeling bruikbaar is mits het accuraat en reëel wordt vastgesteld. Dit proces wordt beïnvloed door biografische karakteristieken (geslacht, leeftijd, eigendom, minderheidsstatus) en persoonlijke karakteristieken (intelligentie, eigenwaarde, narcisme) (zie: bijlage VI). De accuraatheid wordt daarnaast ook bepaald door de wijze waarop mensen informatie verzamelen, verwerken, bewaren, terugvinden en gebruiken (cognitieve proces), alsmede door werkgerelateerde ervaringen, zoals successen en feedback. Zo zullen slechte 'performers' zich eerder een hoge zelfbeoordeling geven dan goede 'performers' om zodoende eigenwaarde te houden (Cardy & Dobbins, 1994).

Tevens zijn contextuele aspecten een bepalende factor, waaronder de hieronder besproken koppeling tussen beoordeling en beloning.

Het probleem met zelfbeoordeling is het feit dat deze waardering aanzienlijk hoger uit valt indien de beoordeling gekoppeld is aan beloning (Campbell & Lee, 1988; Farh et al., 1988; Anderson, 1993; Cardy & Dobbins, 1994) of indien de beoordeelde (de evaluatie van) de leidinggevende wil beïnvloeden (Grote, 1996). Het is gebleken dat deze leniency vermindert wanneer zelfbeoordeling uitsluitend wordt gebruikt voor ontwikkelingsdoeleinden.

Deze leniency zegt echter niks over validiteit; de discrepantie kan immers ook liggen aan de inaccuraatheid van andere beoordelingen (Cardy & Dobbins, 1994).

De discrepanties die bestaat tussen zelfbeoordeling enerzijds en beoordeling door 'klanten' anderzijds kan te wijten aan de volgende aspecten; informatiebeperkingen, verschillende functie-eisen, biases (leniency/halo), politieke praktijken, ambigue werkzaamheden en observatiebeperkingen. Zo is het bekend dat zelfbeoordelingen worden gebaseerd op intenties, in tegenstelling tot de andere vormen van beoordelen die zich baseren op geobserveerd gedrag (Cardy & Dobbins, 1994; Atwater, 1998).

Om deze inaccuraatheid op te lossen dient door verschillende bronnen regelmatig feedback omtrent de werkzaamheden van de beoordeelde te worden gegeven met als gevolg dat de beoordeelde en beoordelaar eenzelfde referentiekader hanteren en de discrepantie tussen beide evaluaties afneemt (Murphy & Cleveland, 1995; Atwater, 1998). Zodoende heeft de werknemer mogelijk ook minder het gevoel dat hij wordt gediscrimineerd en zal hij zichzelf niet expres een lage beoordeling geven vanwege de bespreekbaarheid van meningsverschillen (Grote, 1996).

Dit gedeelde referentiekader is ook praktisch bij de (andere) klanten van de prestaties, die zodoende hun commentaar ('wensen') door kunnen geven waardoor de eventuele discrepantie tussen de verschillende (beschikbare) beoordelingsbronnen afneemt. In dit verband wordt ook opgemerkt dat de beoordeelde een reëler zelfbeoordeling geeft indien hij naast objectieve feiten wordt geconfronteerd met andere oordelen (Farh et al., 1988; Roe & Daniëls, 1992; Cardy & Dobbins, 1994; Murphy & Cleveland, 1995). Een vergelijking met objectieve standaarden is echter niet voldoende omdat beoordeelde zich vaak meten aan de resultaten die andere gelijksoortige werknemers hebben behaald (Cardy & Dobbins, 1994; Atwater, 1998).

Verder kan worden opgemerkt dat zelfbeoordeling eerder bruikbaar is indien het organisatieklimaat deze participatie toelaat (Cardy & Dobbins, 1994; Atwater, 1998) (zie: par. 8.2). Dit geldt, zoals hierboven al werd opgemerkt, ook voor het betrekken van de andere bronnen in het beoordelingsproces.

7.4 Conclusie

In dit hoofdstuk werden die interne en externe informatiebronnen besproken die vanwege hun unieke perspectief op specifieke prestaties (en situationele factoren) van de werknemer in de ideale positie verkeren om deze aspecten te beoordelen (zie: bijlage II). Zodoende kunnen de externe klanten ('product- en servicekwaliteit'), de collega's ('samenwerken'), de ondergeschikten ('begeleiden') en de werknemer zelf bij de uiteindelijke beoordeling van de leidinggevende worden betrokken waardoor tevens de acceptatie van het systeem wordt vergroot. Hier dient echter wel een organisationele basis voor te bestaan (zie: par. 8.2).

Het probleem van het betrekken van (interne) klanten en de werknemer zelf bij het beoordelingsproces is de verhoogde kans op 'leniency' indien de beoordeling gekoppeld is aan beloningsbeslissingen.

Indien de beoordeling op anonieme basis geschiedt wordt mogelijk deze bias gereduceerd, maar is in deze casus vanwege het geringe aantal (interne) werknemers niet praktisch. Het is echter twijfelachtig of van zo'n verhoogde rating ook sprake is wanneer de klant verantwoordelijk is voor een specifieke prestatiebeoordeling die slechts marginaal van invloed is op een uiteindelijke beloning (zie: par. 9.4.1). Tevens is het waarschijnlijk dat deze 'distortion' verminderd wordt wanneer uitsluitend in objectieve termen beoordeeld kan worden (zie: par. 2.4.1).

Het betrekken van de klanten van de werknemer bij het beoordelingsproces dient verder al plaats te vinden bij het opstellen van de verschillende gewenste prestaties (en hun dimensies) (zie: par. 2.3.2 en 8.2), waardoor eenzelfde referentiekader wordt gecreëerd tussen organisatie, klant en werknemer hetgeen de effectiviteit van het systeem ten goede komt.

Daarnaast is het echter niet zeker of de externe informatiebronnen de wil hebben om te participeren in het beoordelingsproces. Tevens lijkt het complex en kostbaar alle externe klanten te laten beoordelen of een representatieve groep externen op te stellen, zeker wanneer deze aan verandering onderhevig zijn.

Hoofdstuk 8: Systematische randvoorwaarden

8.1 Inleiding

“Als het systeem van ‘personnel management’ niet deugt, of als niet is voldaan aan een aantal belangrijke organisatorische of sociale voorwaarden voor het functioneren hiervan, zal een beoordelingssysteem, hoe goed op zichzelf ook, evenmin functioneren” (Drenth, 1984, p.1)

In de vorige hoofdstukken werd hoofdzakelijk ingegaan op de elementen waaraan een effectief beoordelingssysteem ‘an sich’ dient te voldoen. Omdat het systeem deel is van een groter (organisatie) geheel (Smither, 1998) worden hieronder ook die voorwaarden besproken die voorzien in een juiste ‘fit’ tussen het beoordelingssysteem en andere organisationele aspecten (par. 8.2). Roe en Daniëls (1994) melden hierover dat het organisatieklimaat en externe krachten van grotere invloed zijn op de beoordelingsuitkomsten dan de gekozen techniek en dat de bruikbaarheid van het systeem tevens afhankelijk is van de mate waarin het is aangepast aan de ‘setting’ (maatwerk).

8.2 Randvoorwaarden

Drenth (1984) meldt naast de eerder besproken technische kwaliteiten een drietal randvoorwaarden voor een goed functionerend systeem.

De eerste, de organisatorische condities, komen neer op de ‘inbreng’ (‘voice’) van de beoordeelden (Anderson, 1993; Korsgaard & Roberson, 1995; Bracken et al., 2001). De werknemers dienen niet alleen te participeren in het beoordelingsproces (bijv. bij MBO, zie: par. 4.2), maar ook bij de opzet en keuze van het systeem als zodanig, de wijze van functioneren in de organisatie, de formulering van de gebruiks- en geheimhoudingscondities, het toezicht op naleving hiervan, een goede beroepsprocedure etc. (Smither, 1998). Op deze wijze wordt ongeacht de resultaten van de beoordeling de rechtvaardigheid van het beoordelingssysteem in ogen van de werknemer vergroot, waardoor deze een meer positieve houding ten op zichte van de gerelateerde beloningsbeslissingen, organisatie en management inneemt (Korsgaard & Roberson, 1995).

Waarschijnlijk is het effectief als de ‘inbreng’ zich niet beperkt tot alleen de beoordeelden, maar ook andere gebruikers zoals het management, leidinggevenden en beoordelaars, erbij worden betrokken (Bernardin & Beatty, 1984; Anderson, 1993; Grote, 1996; Cawley et al., 1998; Hoogstad & Weststeijn, 1998; Bracken et al., 2001). Hiermee lijkt namelijk tegemoet gekomen te worden aan een tweetal door Schoemaker (1999) gedefinieerde knelpunten van beoordelen, namelijk de door de gebruikers (beperkte) acceptatie van en bekendheid met het beoordelingssysteem (zie ook: par. 2.2.2).

Vervolgens wordt de aandacht gevestigd op de organisatiestructuur inzake beoordelingssystemen (Murphy & Cleveland, 1995). Volgens Drenth (1984) functioneren deze beter in organisaties met duidelijke taakstructuren, heldere doelen en ondubbelzinnige meetprocedures. Wat betreft beoordelen werd dit al aangestipt in paragraaf 2.2.2 bij de gebruikscriteria (transparantie).

Tenslotte wordt ingegaan op een goed en open sociaal klimaat (Murphy & Cleveland, 1995). Hoe goed een systeem ook is, als er geen vertrouwen bestaat, als er niet eerlijk gecommuniceerd kan worden, als politiek en bijbedoelingen het gedrag bepalen, zal het beoordelen nooit goed verlopen. Het betrekken van personeel bij beslissingsprocedures om een open klimaat te genereren vormt ook hier een kernbegrip.

Wordt aan dit drietal voorwaarden voldaan dan wordt beoordelen veel minder uitsluitend een 'tool of management' en wordt de integratie met andere personeelssystemen versterkt (Bernardin & Beatty, 1984; Anderson, 1993; Baron & Kreps, 1999; Schoemaker, 1999).

Daarnaast wordt de haalbaarheid van een zeker performance appraisal systeem volgens Baron en Kreps (1999) tevens bepaald door een vijftal (andere) factoren.

Beoordelingssystemen dienen idealiter congruent te zijn met de *strategie én* doelstellingen van de organisatie (Hoogstad & Weststeijn, 1998; Schoemaker, 1999; Bracken et al., 2001). Het systeem zou de strategie helder en effectief moeten communiceren naar de individuen in de organisatie waarbij het die prestaties stimuleert die de strategie versterken. Tevens kan het systeem effectief werken wanneer de strategie verandert, omdat prestatiebeoordeling het karakter en de importantie van de verandering kan communiceren naar de belanghebbenden.

Daarnaast is de effectiviteit van het systeem afhankelijk van de karakteristieken van de verschillende *functies*. Bij de opzet ervan dient onder andere rekening gehouden te worden met functiegerelateerde aspecten zoals de mate van afhankelijkheid van andere resources, de mate van ambiguïteit, het gevaar van manipulatie van prestatiedata en de verschillende (concurrerende) taken van een functie (Murphy & Cleveland, 1995).

De *cultuur* van de organisatie werd hierboven al aangestipt ('klimaat') en kan tevens haalbaarheid van een systeem beïnvloeden (Hoogstad & Weststeijn, 1994). Cultuur dient het prestatiebeoordelingssysteem te versterken en zelf te worden versterkt door het systeem (Anderson, 1993).

Ook dienen de *demografische kenmerken* van de werkvloer in ogenschouw te worden genomen. Zo is bij een subjectieve beoordeling van een diverse werkvloer de kans op 'biases' groter. Een objectieve meting van prestaties kan deze fouten opvangen zo lang de meeteenheden valide indicatoren voor de prestatie zijn. Objectieve meeteenheden kunnen echter psychometrische fouten bevatten bij het beoordelen van individuen met verschillende achtergronden. Daarnaast kan de prestatie zelf beïnvloed worden door 'biased' klanten.

Tenslotte kan in tegenstelling tot de hierboven besproken interne factoren de *externe omgeving* haar invloed hebben op de prestatiebeoordeling (Murphy & Cleveland, 1995). Hierbij dient een tweedeling te worden onderscheiden; de in paragraaf 2.4.2 besproken situationele aspecten hebben invloed op de prestaties 'an sich', de hier besproken externe omgeving heeft effect op de *prestatiebeoordeling*.

Murphy en Cleveland (1995) onderscheiden de sociaal-politieke, rechtskundige, economische, technische en fysieke omgeving die van invloed kan zijn op het beoordelingssysteem. Zo bestaan er wettelijke voorschriften en vakbonden die bijvoorbeeld het belang van een betrouwbare beoordeling onderstrepen. Tevens is de mate van mobiliteit van de (talentrijke) werknemers een aspect waarmee men bij de opzet van een systeem rekening moet houden. Zij merken echter wel op dat er nog weinig duidelijk is over de wijze waarop de omgeving invloed heeft en welke factoren het meest van invloed zijn. Hetzelfde geldt voor de eerder besproken organisationele aspecten.

Aan het eind van dit hoofdstuk kan nog worden opgemerkt dat, naast het bovenstaande, controle op de toepassing van het beoordelingssysteem een belangrijk element voor de effectiviteit ervan is (Smither, 1998; Schoemaker, 1999). Daarnaast melden Roe en Daniëls (1994) dat het systeem zich moet (kunnen) aanpassen aan de dynamische omgeving van de organisatie (Hoogstad & Weststeijn, 1994).

8.3 Conclusie

In voorgaande hoofdstukken werd al meerdere keren aangekondigd dat de organisatie ook aan een aantal randvoorwaarden moet voldoen wil het beoordelingssysteem effectief functioneren. Om de acceptatie en transparantie van het systeem te waarborgen is het ten eerste essentieel dat alle belanghebbenden betrokken worden bij het ontwikkelen van het beoordelingssysteem. Hiervoor dient respectievelijk een goed en open sociaal klimaat en een transparante organisatiestructuur te bestaan.

Daarnaast is het slagen van een beoordelingssysteem afhankelijk van de congruentie met de strategie, de verschillende interne functies, de demografische kenmerken van de werkvloer en de externe omgeving van de organisatie alsmede de controle op de toepassing ervan en de mate waarin het zich aanpast aan de dynamica van de omgeving.

Hoofdstuk 9: Prestatiebeoordeling bij AXUM organisatie adviseurs b.v.

9.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken werd middels een literatuuronderzoek aangegeven hoe een prestatiebeoordelingssysteem effectief kan functioneren. Daaruit bleek onder meer dat de effectiviteit ervan mede afhankelijk is van de mate waarin het is aangepast aan de specifieke 'setting' (zie: par. 8.1). Om die reden wordt hieronder de haalbaarheid van de aangedragen zienswijze bij AXUM uiteengezet.

Nadat de huidige ("ist") en gewenste ("soll") beoordelingscontext bij AXUM alsmede de 'gap' hiertussen besproken zijn (par. 9.2 en 9.3), passeren de interventies noodzakelijk om die 'gap' te dichten en de haalbaarheid hiervan de revue (par. 9.4). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie, waarin vooral de praktische beperkingen van het model nogmaals worden besproken (par. 9.5).

9.2 Ist-situatie

In paragraaf 1.2 werd reeds vermeld dat er bij AXUM momenteel nog geen systematische beoordeling van het personeel plaatsvindt, hetgeen zich uit in een beoordeling op basis van 'natte vingerwerk'. Zo is de huidige prestatiebeoordeling niet gekoppeld aan beloningsbeslissingen, maar vormt uitsluitend een basis voor een eventueel rechtspositiegesprek. Een salarisverhoging wordt momenteel nog willekeurig toegekend.

Daarnaast levert deze beoordeling weliswaar een beeld van de werknemer, maar is weinig zeggend omdat deze is gebaseerd op een beoordelingsformat die rechtstreeks over is genomen van een externe instelling en dus niet dié prestaties bevat die voor AXUM effectief zijn. Deze prestaties zijn in de loop van dit onderzoek wel vastgelegd (zie: bijlage II), maar zijn dus niet congruent met het beoordelingssysteem.

De te beoordelen prestaties in het format zijn zodoende niet opgesteld in samenspraak met de interne en externe ontvangers, hetgeen bij beoordeling waarschijnlijk minder relevante informatie oplevert over de effectiviteit van de werknemer. In de huidige situatie beoordeelt de leidinggevende dan ook de prestaties zonder formele input van de verschillende klanten en kan zich zodoende geen accuraat (rechtvaardig) beeld vormen omdat een goed zicht op de prestatie ontbreekt.

De prestatiedimensies die opgenomen zijn in het beoordelingsformat (Hulshof, 2003) bieden tevens de nodige ruimte voor vrije interpretatie (weinig objectief), hetgeen de verwachtingen van de organisatie moeilijk communiceerbaar (transparant) en de beoordeling voor de beoordeelde minder acceptabel maakt. In het format worden daarnaast uitsluitend gedragingen en (summier) competenties beoordeeld en géén resultaten en zijn tevens geen formele correcties voor situationele factoren opgenomen.

Doordat het beoordelingsformat extern is aangetrokken en niet is aangepast aan de AXUM-setting is het verder onwaarschijnlijk dat deze congruent is met de doelstellingen, functies, cultuur, demografische kenmerken en de externe omgeving van de organisatie. Dit betekent ook dat bij de ontwikkeling van het beoordelingsformat de gebruikers niet betrokken zijn, hetgeen eveneens de acceptatie en transparantie van het systeem niet ten goede komt. Deze transparantie wordt tevens belemmerd doordat bij AXUM momenteel de interne structuur nog niet volledig procedureel en helder is vastgelegd.

9.3 Soll-situatie

De gewenste situatie (zie: bijlage I) is uiteengezet in de voorgaande hoofdstukken en vormt in vele opzichten een tegenstrijdig beeld met de huidige situatie bij AXUM.

Uit het literatuuronderzoek komt onder meer naar voren dat onder prestaties zowel resultaten als gedragingen worden verstaan en dat de effectiviteit ervan bepaald en beoordeeld dient te worden door de interne of externe ontvanger van de specifieke prestatie. Deze beoordeling fungeert echter slechts als 'input' waarmee de leidinggevende zich een accuraat beeld van de werknemer kan vormen (zie: par. 2.3.1-2.3.2 en 2.5).

Bij een beoordeling gekoppeld aan beloningsbeslissingen is het daarnaast van belang de prestaties te specificeren in objectieve dimensies, zodat de verwachtingen van de klant weinig ruimte bieden voor vrije interpretatie en bij beoordeling leiden tot een rechtvaardige onderbouwing (zie: par. 2.4.1). Omdat een beoordeling in objectieve termen echter wel deficiëntie in de hand kan werken (zie: par. 2.2.1), lijkt het handzaam zoveel mogelijk relevante termen in de beoordeling op te nemen. Dit is mogelijk wel complex en kostbaar, hetgeen ook geldt voor een formele correctie voor situationele factoren (zie: par. 2.5 en 5.3).

Om de acceptatie en transparantie van het beoordelingssysteem te waarborgen is het daarnaast essentieel de gebruikers (en andere belanghebbenden) bij ontwikkeling en uitvoering te betrekken. Dit leidt tot een positieve houding ten op zichte van de gerelateerde beloningsbeslissingen, management en organisatie, maar is pas mogelijk wanneer het klimaat van de organisatie hiervoor de ruimte biedt (zie: par. 8.2).

Het effectief functioneren van een beoordelingssysteem is tevens afhankelijk van de mate waarin de organisatiestructuur transparant is én van de systematische congruentie met de strategie en doelstellingen, functie, cultuur, demografische kenmerken en externe omgeving van de organisatie (zie: par. 8.2).

De verschillen tussen de huidige en gewenste beoordelingssituatie worden in de onderstaande tabel samengevat, welke de basis vormt voor de volgende paragraaf waarin (de haalbaarheid van) de interventies, nodig om de 'gaps' te dichten, worden besproken. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de systematische voorwaarden, aspecten 1 t/m 6 (par. 9.4.1), en randvoorwaarden, aspecten 7 t/m 9 (par. 9.4.2).

	Ist-situatie	Soll-situatie
1. Doelstelling van beoordeling	Basis voor eventueel rechts-positionele gesprek	Basis voor prestatiecomponent in salaris
2. Prestatiedefinitie	Gedrag en competenties	Gedrag en resultaten
3. Prestatiebepaling door	Externe instelling	Interne en externe klanten
4. Prestatiebeoordeling door	Leidinggevende	Leidinggevende mét input van interne en externe klanten
5. Formele correcties voor situationele aspecten	Nee	Ja
6. Abstractieniveau prestatiedimensies	Hoog	Laag
7. Participatie belanghebbenden	Nee	Ja
8. Congruentie met organisationele factoren	Nee	Ja
9. Interne structuur	Ondoorzichtig	Doorzichtig

Tabel 1: Inventarisatie van de verschillen tussen de huidige en gewenste beoordelingssituatie bij AXUM

9.4 Interventies en haalbaarheid

9.4.1 Systematische voorwaarden

Doordat de toekomstige (prestatie)beoordeling als basis dient voor een (extra) beloning worden de consequenties van (in)effectieve prestaties voor de senior consultants hoogstwaarschijnlijk eerder voelbaar dan wanneer de beoordeling uitsluitend dient als basis voor een rechtspositioneel gesprek. In de huidige situatie heeft namelijk een drastische prestatievermindering pas gevolgen voor de senior, in de gewenste situatie zullen echter 'kleinere' veranderingen in prestaties ook merkbaar worden en wel bij het toekennen van een bonus. Zodoende wordt de rol van de beoordeling groter en verkrijgt de organisatie een meer prestatiegestuurd karakter.

Middels een vraaggesprek hebben de senior consultants van AXUM aangegeven dat deze verandering "normaal" is voor een commercieel bedrijf. Er werd hierbij echter wel vermeld dat de bonus "geen deel dient te vormen van het huidige vaste salaris", "transparante criteria aan de beoordeling gekoppeld moeten zijn", "naast een bonus ook een malus toegekend moet kunnen worden" en "het personeelsbeleid van AXUM niet té Amerikaans moet worden". Over de vereiste transparantie van een beoordelingssysteem is in de vorige hoofdstukken veelvuldig gesproken, de andere aspecten dienen echter door AXUM ook in ogenschouw te worden genomen.

De organisatie dient verder de gewenste prestaties in samenspraak met de interne en externe klanten van de senior op te stellen. Wat betreft de interne klanten, in casus de junior consultants, de verkoopmanager, de organisationeel-directeur en de senior consultants zelf (zie: bijlage II), leidt dit waarschijnlijk niet tot problemen. Deze zijn in vergelijking met de externe klanten namelijk makkelijk te bereiken (AXUM telt slechts 9 interne klanten) en minder onderhevig aan verandering. Middels een interne peiling is tevens gebleken dat zij bereid zijn mee te werken bij het bepalen van de gewenste prestaties.

Voor een zogenaamde 'front office' functie lijkt evenwel de 'externe' prestatie van de senior van groter belang. De externe klanten van AXUM zijn echter in bepaalde mate aan verandering onderhevig, waardoor het mogelijk (te) complex en kostbaar wordt per project de gewenste prestaties te bepalen. Wellicht is het handzaam om achteraf (bij de evaluatie onder externe klanten) in te gaan op de mate waarin de senior consultant gehoor heeft gegeven aan de specifieke wensen van de klant.

De bereidheid van de klant om te participeren bij de uiteindelijke prestatiebeoordeling kan echter ook voor eenzelfde probleem zorgen. Bij een recent gehouden kwaliteitsmeting onder alle (externe) klanten van AXUM reageerde immers 'slechts' 42,5% (Flipsen, 2003), hetgeen wellicht indicatief is voor de bereidwilligheid inzake prestatiebeoordeling.

Daarnaast werd reeds aangegeven dat collega's (interne klanten) een werknemer minder graag beoordelen indien een koppeling met beloning bestaat (zie: par. 7.2). Omdat de specifieke beoordeling echter uitsluitend een 'input' vormt voor de leidinggevende en uiteindelijk slechts een marginaal effect heeft op (de hoogte van) de bonus is het twijfelachtig of dit in deze casus ook opgaat.

De seniors consultants van AXUM hebben inderdaad aangegeven geen bezwaar te hebben tegen deze input, maar merken wel op dat dit "zo objectief mogelijk dient te gebeuren", "de klant onderscheid moet maken tussen de prestatie en irrelevante persoonlijke karakteristieken" en "anoniem en op een onbepaald moment dient te geschieden". Ook de interne klanten van AXUM hebben gemeld input te willen leveren voor de uiteindelijke beoordeling, mits dit "slechts marginaal invloed heeft op de bonus", "de input bespreekbaar is" en (ook) "zo objectief mogelijk gebeurt". De gewenste situatie (zie: par. 9.3) lijkt wat dit

betreft haalbaar, alleen de ‘anonimiteit’ en ‘bespreekbaarheid’ lijken niet met elkaar te stroken.

Daarnaast heeft AXUM gemeld de ruimte te bieden aan zelfbeoordeling (zie: par. 7.3). Deze beoordeling is evenwel niét bedoeld als input voor de totaalbeoordeling van de leidinggevende (en heeft dus geen invloed op de mogelijke bonus), maar heeft als doel de inconsistentie tussen klant- en zelfbeoordeling bespreekbaar te maken om zodoende te komen tot transparante prestatieverwachtingen en eventueel ontwikkelingsbeslissingen (zie: figuur 1).

Inzake zelfbeoordeling dient bij AXUM in ogenschouw te worden opgenomen dat facetten zoals de overwegend mannelijke werkvloer, hoeveelheid bezittingen en hoge eigenwaarde van de senior consultants kunnen leiden tot een hogere zelfbeoordeling. Het intellect van de seniors kan juist het tegengestelde effect bereiken (zie: bijlage VI en Hulshof, 2003).

Het management van AXUM heeft verder aangegeven géén formele correcties voor situationele factoren, zoals aangegeven in paragraaf 2.4.2, in de beoordeling op te nemen. Het is volgens hen namelijk uiterst complex en kostbaar per prestatiegebied na te gaan wat naast de senior van invloed is op de prestatie en wat de impact ervan is. Tevens heeft deze casus alleen betrekking op één functie (van senior consultant) waardoor de prestatiecontext tot op zekere hoogte reeds gelijk wordt getrokken.

Om het eventueel effect van oncontroleerbare factoren toch op te vangen worden voor de senior prestatiegebieden gedefinieerd waarop de invloed van deze factoren nihil zijn, hetgeen in de meeste gevallen neerkomt op het beoordelen van gedragingen (zie: bijlage II.1). De voor AXUM essentiële resultaten (zoals klanttevredenheid) die in verhoogde mate onderhevig zijn aan situationele factoren (zoals teamleden) zullen op groepsniveau worden beoordeeld (zie ook: par. 2.4.1).

Doordat gedragingen echter meer onderhevig zijn aan subjectiviteit (zie: par. 3.1) is het complex deze op een lager abstractieniveau te definiëren, waardoor de verwachtingen van de organisatie minder transparant worden en de uiteindelijke beoordeling minder rechtvaardig onderbouwd kan worden (zie: par. 2.4.1). Omdat AXUM actief is in de zakelijke dienstverlening geldt vaak hetzelfde voor de gewenste (abstracte) resultaten (zie: par. 1.3).

Het is echter gebleken dat het objectiveren van prestaties kan leiden tot irrelevante metingen, waarvan zeker sprake lijkt indien een organisatie abstracte diensten levert. AXUM is daarom van plan de prestatiegebieden weliswaar te specificeren zodat communicatie transparant en beoordeling relatief rechtvaardig verloopt, maar daarin niet ‘door te draven’ zodat de mate van deficiëntie beperkt blijft (zie: par. 2.2.1). Dit betekent echter wel dat het verzoek van de interne klanten om zo objectief mogelijke criteria te hanteren in zekere mate niet nageleefd kan worden.

Verder kan nog worden ingegaan op de risico’s op manipulatie (aangaande prestatiedata) (zie ook: par. 2.4.1) en op concurrerende taken. Het eerste geval lijkt bij deze methodiek onwaarschijnlijk omdat gebruik wordt gemaakt van een klant die zelf de prestatiedata levert; de klant zelf kan echter wél gemanipuleerd worden (zie: par. 7.2). Het probleem met concurrerende taken is daarnaast mogelijk op te lossen door het toekennen van ‘meer gewicht’ aan die werkzaamheden die het meest effectief zijn voor de organisatie.

9.4.2 Systematische randvoorwaarden

Nu de haalbaarheid van de systematische voorwaarden is besproken kan worden ingegaan op de vraag of de aan het beoordelingssysteem gerelateerde randvoorwaarden bij AXUM aanwezig zijn of wellicht in de toekomst kunnen worden bewerkstelligd.

Zo werd reeds geopperd voor het betrekken van de belanghebbenden bij zowel de uitvoering als de ontwikkeling van het beoordelingssysteem. Dit zal bij AXUM waarschijnlijk niet tot grote problemen leiden, omdat de organisatie een gering aantal (interne) belanghebbenden telt (< 12). Daarbij heeft het management reeds aangekondigd het concept van het beoordelingsformat voor te leggen aan de gebruikers van het systeem, opdat zij constructieve inspraak kunnen leveren. Deze participatie van de consultants in de beoordelingscontext lijkt ook handzaam omdat de eigenschappen van senior consultants daar toe aanzetten. Zo is het mogelijk dat deze soort werknemers in mindere mate 'respect hebben voor baasjes' en van inborst kritisch zijn, hetgeen impliceert dat een methodiek waarbij zij niet worden betrokken bij voorbaat al leidt tot wrijving. Wat dit betreft hebben de senior consultants van AXUM inderdaad gemeld graag betrokken te worden bij de ontwikkeling en uitvoering van het beoordelingssysteem.

Aangaande de congruentie van het systeem met de doelstellingen van de organisatie werd al eerder opgemerkt dat een beoordelingssysteem een 'management tool' vormt waarmee naar de werknemers datgene kan worden gecommuniceerd wat van hun verwacht wordt. Het lijkt praktisch en vooral rechtvaardig dit vóór aanvang van de prestatieperiode te verwezenlijken. In het bedrijfshandboek wordt vermeld dat AXUM de winst en continuïteit van de organisatie door betrokkenheid, kwaliteit, betrouwbaarheid en interne en externe tevredenheid tracht te waarborgen (Hulshof, 2003). De prestatiegebieden (zie: bijlage II) zijn hiervan met de nodige zorgvuldigheid afgeleid (en zijn waarschijnlijk dus congruent met de strategie en doelstellingen), maar zouden door de eis voor objectiviteit met de methodiek niet volledig naar de werknemers kunnen worden gecommuniceerd. Zoals zojuist vermeld heeft AXUM er echter voor gekozen niet door te draven in de specificering (objectivering) van de prestatiegebieden, hetgeen zodoende leidt tot een balans tussen communiceerbaarheid en relevantie van prestaties. Dit betekent echter wel dat de voordelen van beide aspecten niet volledig benut kunnen worden en om die reden de aandacht van AXUM verdienen.

In paragraaf 8.2 kwam tevens naar voren dat de organisatiestructuur transparant dient te zijn wil een beoordelingssysteem effectief kunnen functioneren. In paragraaf 1.2 werd echter reeds aangegeven dat de interne (personeels)zaken bij AXUM nog procedureel vastgelegd en gestandaardiseerd (moeten) worden en zodoende mogelijk aan duidelijkheid te wensen overlaten.

Een transparante interne structuur zal niet op de korte termijn verwezenlijkt kunnen worden en vormt zodoende mogelijk een belemmering bij de ontwikkeling en uitvoering van het beoordelingssysteem. Wellicht kan een helder beoordelingssysteem bij AXUM wél fungeren als opstapje naar een transparante organisatiestructuur.

9.5 Conclusie

In het bovenstaand hoofdstuk werd uiteengezet in welke mate het geopperde beoordelingsmodel effectief kan werken in de AXUM-setting.

De haalbaarheid van het model wordt voornamelijk de voet dwars gezet door de (mogelijke) onbereikbaarheid van de externe klanten. Hierdoor kan het bepalen en beoordelen van de externe prestaties van de senior consultants problematisch verlopen.

Voorts is het erg complex de (abstracte) prestaties (zie: bijlage II) geheel te specificeren in objectieve dimensies. AXUM heeft daarom aangegeven een balans te zoeken tussen relevante en objectieve metingen, maar geeft daardoor geen gehoor aan de wens van de internen én de eis (vanuit het theoretisch model) de beoordeling zo objectief mogelijk te laten verlopen.

Daarnaast heeft AXUM ook gemeld de beoordeling niet formeel te corrigeren voor situationele aspecten. Dit gebrek wordt weliswaar deels opgevangen doordat senior consultants in eenzelfde context acteren en door die prestaties te beoordelen waarop weinig systematische factoren van invloed zijn (i.e. gedragingen) (zie: bijlage II.1), maar kan dan nog leiden tot onrechtvaardige personele beslissingen.

Tenslotte kan de nog ondoorzichtige organisatiestructuur van AXUM het effectief functioneren van het beoordelingssysteem beperken.

Hoofdstuk 10: Validiteitsmeting model bij IME-consult

10.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk werd de haalbaarheid van het geopperde model (zie: bijlage I) bij AXUM b.v. besproken. In dit hoofdstuk worden de resultaten omtrent een validiteitsmeting van het model in een *andere* ‘setting’ beschreven. De haalbaarheid van de systematische voorwaarden en randvoorwaarden bij het organisatieadviesbureau IME-consult wordt in paragraaf 10.2 besproken, waarna de belangrijkste praktische beperkingen nogmaals worden weergegeven in de conclusie (par. 10.3).

10.2 Haalbaarheid systematische voorwaarden en randvoorwaarden

Momenteel vindt er bij IME-consult weliswaar prestatiebeoordeling plaats, maar uitsluitend met een koppeling naar ontwikkeling en níét naar beloning. De koppeling met een bonus (én malus) wordt bij IME echter binnen korte tijd wel ingevoerd, hetgeen erop duidt dat IME wat betreft het management klaar is voor deze vorm van prestatiebeoordeling. De beoordeelden (‘seniors’) hebben daarnaast aangeven achter deze verandering te staan, omdat “het normaal is voor een commercieel bedrijf”, mits er “naast een bonus óók een malus kan worden toegekend”.

In de huidige situatie worden prestaties reeds gedefinieerd als resultaten en gedragingen (zie: bijlage III). Deze zijn door het management opgesteld middels relevante vakliteratuur en lijken dus congruent aan de doelstellingen en strategie, máár nog niet volkomen ‘effectief’ voor de klanten van de organisatie.

Het in de toekomst mogelijkerwijs betrekken van *interne* klanten bij het *bepalen* van de gewenste prestaties lijkt bij IME echter niet problematisch, omdat (1) het management heeft gemeld hiervoor open te staan en hedendag ook al enigszins gebruik maakt van deze (informele) input, (2) de organisatie ‘slechts’ 20 interne klanten telt en (3) internen hebben aangegeven dat deze specificatie reeds plaatsvindt, het “essentieel”, “zinnig”, “onmisbaar” is voor de organisatie en zij (daarom) bereid zijn om mede de specifieke prestaties te bepalen.

Hetzelfde gaat op voor de input van de internen bij het *beoordelen* van de adviseurs: de interne klanten van IME hebben laten weten hier geen moeite mee te hebben, omdat het “essentieel is voor de organisatie om verbeteringen te kunnen maken” en “eerlijkheid en openheid van belang zijn”. Ook het management en de te beoordelen adviseurs staan achter deze interne input, immers “de invloed van deze specifieke klant is maar marginaal”.

Net als bij AXUM (zie: par. 9.4.1) is het betrekken van de *externe* klanten bij het bepalen van de gewenste prestaties in de IME setting echter wél complex, omdat de externen ook hier veelvuldig aan verandering onderhevig zijn. Momenteel worden bij IME “klantenoordelen over opdrachtuitvoering en wijze van werken van de adviseur meer algemeen betrokken bij de beoordeling van de adviseur”. Dit komt tot uiting in een externe kwaliteitsmeting, welke ook specifiek ingaat op de senior en dus impact heeft op de beoordeling. Een externe input bestaat dus reeds, echter pas ná de beoordelingsperiode en niet bij bepalen van de gewenste – specifieke – prestatie. Dit laatste is volgens het management ook in de toekomst te complex.

Daarnaast lijkt het ook lastig de prestatiegebieden volledig te definiëren in objectieve termen. Net als bij AXUM is het beroep van adviseur bij IME logischerwijs een veelomvattend en dienstverlenende functie, waarbij een bepaalde mate van subjectiviteit uit de prestatiebeoordeling niet weg te halen valt (zie: par. 1.3). Er is bij IME weliswaar reeds sprake van een specificering van de prestaties (zie: bijlage III), maar de aanwezige subjectieve termen zijn hieruit volgens het management niet volledig weg te bannen (“beoordeling is immers subjectief, zeker als je de interne en externe klanten om hun mening vraagt”). Ook IME lijkt dus te uit te gaan van een balans tussen relevantie en objectiviteit (zie: par. 9.4.1).

Volgens het management is het tevens complex de beoordeling formeel te corrigeren voor alle situationele factoren die van invloed zijn geweest op de prestatie. Momenteel wordt er bij IME informeel rekening gehouden met deze factoren en heeft de (subjectieve) mening van de leidinggevende de overhand. IME heeft aangegeven dat ook in de toekomst uitsluitend correctie zal plaatsvinden vinden als de leidinggevende de factoren relevant acht, hetgeen de objectiviteit niet ten goede lijkt te komen.

Bij het beoordelingsproces bestaat bij IME reeds ook de ruimte voor participatie van de adviseurs. De ‘seniors’ hebben aangegeven hiervan graag gebruik te (blijven) maken. Deze participatie komt onder meer tot uiting in een zelfbeoordeling die elke adviseur voor het functioneringsgesprek dient te maken. De beoordeling van de leidinggevende met eventuele input van de verschillende klanten is en blijft (in de toekomst) echter leidend.

Tenslotte kan worden vermeld dat de interne structuur binnen IME “helder, maar flexibel is” en in de ogen van het management “klaar” is voor de aangereikte vorm van prestatiebeoordeling. Hetzelfde geldt voor het klimaat dat volgens de interne klanten in lijn is met deze soort van “eerlijke” beoordeling.

10.3 Conclusie

De praktische beperkingen van het model zijn bij IME-consult vrijwel identiek aan de tekortkomingen die bij AXUM werden achterhaald. Zo is het bij deze organisatie door de variatie van de externe klanten lastig om met elke specifieke (externe) klant de gewenste prestatie te definiëren en vervolgens de adviseur formeel te beoordelen op de mate waarin hij aan deze specifieke wensen heeft voldaan. Bij IME lijkt het door het dienstverlenende karakter van het adviseurschap ook complex de prestatiegebieden voor adviseurs volledig te specificeren in objectieve termen. Hetzelfde geldt voor het formeel corrigeren van alle situationele factoren die van invloed zijn geweest op de prestaties van de adviseur.

Hoofdstuk 11: Conclusie

11.1 Inleiding

Nu ruimschoots aandacht is besteed aan wat in de literatuur wordt verstaan onder ‘effectieve prestatiebeoordeling’ en een beeld gecreëerd is van de haalbaarheid hiervan in de praktijk, kan het geheel worden afgesloten met een slotconclusie. Nadat in paragraaf 11.2 de vraagstelling uit hoofdstuk 1 is beantwoord worden de relatie tussen het Performance Appraisal-model en andere organisationele gebieden (par. 11.3) en de kritische kanttekeningen bij (het genereren van) het model besproken (par. 11.4). Vervolgens wordt ingegaan op de historische trend in Performance Appraisal (par. 11.5), hetgeen suggesties voor verder onderzoek oplevert (par. 11.6).

11.2 Beantwoording vraagstelling

Aan het eind van het onderzoek kan de in hoofdstuk 1 gedefinieerde vraagstelling alsmede de daarbij vermelde subvragen worden beantwoord. Voor de volledigheid worden deze hieronder nogmaals weergegeven:

- De vraagstelling:

“Hoe leidt een systeem voor het beoordelen van de individuele, functiegerelateerde prestaties van werknemers actief bij het organisatieadviesbureau AXUM b.v. te Breda tot het bereiken van de organisationele doelstellingen?”

- De bij de vraagstelling vermelde subvragen:
 - Aan welke criteria dient een effectief beoordelingssysteem te voldoen?
 - Wat wordt verstaan onder ‘prestaties’?
 - Dient men rekening te houden met situationele aspecten en zo ja, op welke wijze?
 - Wie beoordeelt en wie heeft ‘input’?
 - Welke systematische randvoorwaarden bestaan er?

Dit onderzoek buigt zich over een tweetal fases; het definiëren van prestaties en het meten en evalueren ervan. Voor dit ‘systeem’ bestaat een aantal systeemtechnische en gebruiksgelateerde criteria, te weten: validiteit, betrouwbaarheid, relevantie van de beoordeling, alsmede acceptatie, transparantie en relevante informatie voor de gebruikers.

Met het oog op beloningsbeslissingen is vooral de betrouwbaarheid van de beoordeling (objectiviteit) van belang. Om echter ook de relevantie van de (abstracte) prestatiebeoordeling te waarborgen is het van belang zoveel mogelijk objectieve dimensies te onderscheiden.

Onder de prestaties worden zowel (pure) resultaten als gedragingen verstaan. Resultaten dienen beoordeeld te worden omdat ze direct aansluiten bij de organisationele doelstellingen en betrouwbaar zijn vast te stellen. Omdat ze echter veelvuldig afhankelijk zijn van situationele factoren en kunnen leiden tot een ‘results-no-matter-what’ mentaliteit dienen ook gedragingen in de beoordeling te worden opgenomen. Een formele correctie van de beoordeling aan de hand van relevante situationele aspecten is (daarom) tevens een essentieel onderdeel van het systeem.

De totaalbeoordeling dient daarnaast gemaakt te worden door de leidinggevende van de organisatie. De leidinggevende moet zich wel een accuraat beeld van de beoordeelde vormen door de input aan te spreken van de interne en externe klanten van de werknemer. Deze klanten dienen vóór de beoordelingsperiode echter ook in de gelegenheid te worden gesteld hun gewenste prestaties kenbaar te maken.

Voor het goed functioneren van een beoordelingssysteem is het tevens essentieel dat een aantal randvoorwaarden in ogenschouw wordt genomen. Zo dienen de belanghebbenden bij het ontwikkelen en uitvoeren van het systeem te worden betrokken en is het een vereiste dat de organisatie een transparante structuur kent. Daarnaast moet de prestatiebeoordeling congruent zijn met de doelstellingen, functies, cultuur, demografisch kenmerken en externe omgeving van de organisatie.

Omdat de effectiviteit van het systeem afhankelijk is van de mate waarin het is aangepast aan de specifieke setting is nagegaan waar bij AXUM organisatie adviseurs b.v. en IME-consult de bovenstaande zienswijze voor problemen kan zorgen.

Zo is door de 'onbereikbaarheid' van de externe klanten het bepalen en beoordelen van de externe prestaties voor beide organisaties mogelijk problematisch en lijkt de eis van objectiviteit (vanuit de organisaties en theorie) complex omdat de organisaties veelal abstracte prestatiegebieden kennen. AXUM heeft reeds aangegeven een balans te willen zoeken tussen relevante en objectieve metingen.

Een formele correctie voor alle relevante situationele factoren is bij AXUM en IME tevens niet haalbaar, omdat het zeer onduidelijk is in welke mate een aspect impact heeft (gehad) op een specifieke prestatie. Dit wordt bij AXUM opgevangen doordat het systeem in de casus uitsluitend van toepassing is op senior consultants (met eenzelfde context) en doordat die prestaties worden beoordeeld die weinig hinder ondervinden van prestatiecontext (i.e. gedragingen, zie: bijlage II.1)

Tenslotte kan de (nog) onheldere organisatiestructuur bij AXUM voor problemen zorgen bij het ontwikkelen en uitvoeren van het beoordelingssysteem. Dit laatste is niet van toepassing op IME.

11.3 Relatie PA-model met andere organisationele gebieden

Indien het PA-model bij een organisatie wordt geïntegreerd heeft dat mogelijk gevolgen voor organisationele terreinen, zoals strategie en verschillende functionele gebieden.

Zo kwam in paragraaf 8.2 reeds naar voren kwam dat het systeem van prestatiebeoordeling in lijn dient te zijn met de strategie (en doelstellingen) van de organisaties. Ervan uitgaande dat deze strategie zelf ook beïnvloed kan worden door het 'karakter' van het systeem, ligt het voor de hand dat het geopperde model voorts leidt tot een (meer) prestatiegestuurde strategie én organisatie.

Indien het model zich niet beperkt tot één groep werknemers (in casus: senior consultants) maar 'toegepast' wordt bij de beoordeling van alle personeelsleden, creëert de organisatie tevens een volledig klantgeoriënteerde focus (TQM-gedachte). Dit betekent dat de op de interne klanten georiënteerde afdelingen van een organisatie (zoals financiën, ICT) deze specifieke klanten effectiever kunnen faciliteren in hun werkzaamheden. De extern georiënteerde afdelingen (zoals productie/service, marketing en verkoop) kunnen hiernaast optimaler rekening houden met de wensen van de externe klanten. Deze klantfocus wordt verder nog versterkt, omdat vóór de beoordelingsperiode de gewenste prestatie zo specifiek (objectief) en helder mogelijk gedefinieerd dient te worden.

Tenslotte is het niet ondenkbaar dat na de beoordeling blijkt dat de wensen van de klant onvoldoende zijn behartigd. De voor de afdeling oncontroleerbare factoren en hun impact kunnen dan worden geanalyseerd en gereduceerd, zodat in een volgende periode minder 'beperkt' kan worden gewerkt. De tekortkomingen die niet te wijten zijn aan de situationele factoren (zie: figuur 4) kunnen ongedaan worden gemaakt door trainingen of selectie van (nieuw) personeel. Het model kan zodoende dus ook de input vormen voor ontwikkeling van de functionele gebieden (zie ook: figuur 1) (Bernardin & Beatty, 1984; Cardy & Dobbins, 1994). Omdat echter de bruikbaarheid van een beoordelingssysteem afhankelijk is van het beoogde doel ervan (belonen óf ontwikkelen) (zie: paragraaf 1.6) is het twijfelachtig of het geopperde model óók bruikbare informatie levert voor beslissingen op het gebied van ontwikkeling.

11.4 Kritische kanttekeningen

11.4.1 Beperkingen van het theoretisch model

Het geopperde model dat in het literatuuronderzoek naar voren kwam (zie: bijlage I) gaat uit van een aantal impliciete aannames dat mogelijk niet te verwezenlijken is en daardoor de effectiviteit van het model kan reduceren.

Bovenal is het de vraag of een kleine organisatie zoals AXUM gebaat is bij een prestatiebeoordelingssysteem. Het systeem kan namelijk een bureaucratische werking hebben en overbodig zijn omdat de (gewenste en behaalde) prestaties, door de geringe grootte van de organisatie, voor de belanghebbenden reeds transparant zijn.

Een volgende veronderstelling van het model is dat uitsluitend de behartiging van de gedefinieerde prestatiegebieden (zie: bijlage II) door de senior effectief is voor de organisatie. Het kan echter zo zijn dat de organisatie niet altijd 'beter' wordt van het behalen van een gedefinieerde prestatie óf juist gediend wordt bij het behalen van andere, niet gedefinieerde prestaties. De organisatie loopt zodoende mogelijk het risico dat deze niet te beoordelen, maar wel effectieve prestaties door de werknemers worden verwaarloosd (zie ook: Murphy & Cleveland, 1995). Zo wordt de werknemer in deze casus slechts beoordeeld op de individuele contributie aan een groepsprestatie (bijv. 'samenwerken'), maar niet op de groepsprestatie 'op zich'. Er wordt tevens vanuit gegaan dat deze gedefinieerde prestaties voor elke senior van toepassing zijn.

Daarnaast wordt aangenomen dat interne en externe klanten vermogend zijn om de juiste prestatie-eisen te bepalen. Zo ligt het bijvoorbeeld voor de hand dat junior consultants (nog) niet kunnen (of willen) bepalen hoe een senior hen het beste kan faciliteren in hun ontwikkeling. Tevens is het mogelijk dat deze specifieke eisen van de klant niet stroken met de strategie en doelstellingen van de organisatie.

Bij AXUM is het verder zo dat de (externe) prestatie vaak 'slechts' een organisationeel effect bij de klant (i.e. instelling) te weeg brengt en niet een effect op een bepaalde persoon (zoals op een junior consultant). In dit onderzoek wordt aangenomen dat het beoordelingsformat aangaande de externe prestatie wordt ingevuld door een representatief en rechtvaardig persoon met een accurate kijk op de prestatie. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de externe klant een slecht oordeel geeft om bij een vervolgo opdracht een lagere prijs te kunnen bewerkstelligen.

In dit kader kan ook worden vermeld dat bij dit model de mogelijkheid bestaat dat een werknemer met eenzelfde functie (hier: senior) de beoordeelde negatief beoordeelt om zodoende zijn eigen prestatie meer aanzien te geven.

Vervolgens wordt verondersteld dat de verschillende prestatiescores bij elkaar opgeteld kunnen worden, dat het effect van relevante situationele factoren bij deze scores verrekend kan worden en dat de uiteindelijke score (beoordeling) omgezet kan worden in een beloningsbeslissing. Dit impliceert dat deze verschillende facetten kwantificeerbaar zijn en ‘middels een rekensom’ leiden tot een bepaalde bonus.

Tenslotte kan worden opgemerkt dat het geopperde model streeft naar het genereren van een accuraat beeld van de beoordeelde. Het ligt echter enigszins voor de hand dat bij (de bekendmaking van) een accuraat maar slecht beeld de beoordeelde gedemotiveerd raakt, hetgeen waarschijnlijk een negatieve weerga heeft op effectiviteit van het systeem (Longenecker & Ludwig, 1990). Voorts is geen aandacht geschonken aan de relatie tussen het model en het juridische kader in Nederland.

11.4.2 Beperkingen van de gehanteerde methodologie

Mogelijkerwijs zitten er ook de nodige ‘haken en ogen’ aan de gehanteerde onderzoeksmethoden en –technieken (zie: par. 1.7).

Zo werd in het theoretisch gedeelte van het onderzoek overwegend gebruik gemaakt van Amerikaanse en Engelse literatuur (zie: referenties), welke wellicht niet toepasbaar is in Nederlandse setting (zie ook: Fletcher, 2001). Door het gebruik van enige Nederlandse getinte literatuur wordt dit ‘mankement’ mogelijk opgevangen. In dit kader dient ook te worden vermeld dat getracht is zoveel mogelijk de Engelse terminologie aan te houden om eventuele negatieve vertaaleffecten te omzeilen.

Daarnaast is door de auteur middels zoekmachines (op ‘<http://wos.library.tudelft>’ en ‘<http://cat.ubib.eur.nl:8080/IMPLAND=Y/SRT=YOP/LNG=NE/DB=1/>’) gezocht op termen die in de loop van het onderzoek functioneel leken te zijn, hetgeen de vereiste objectiviteit mogelijk niet ten goede komt (Engeldorp-Gastelaars, 1998).

Om de haalbaarheid van het gegenereerde model in te schatten werd daarnaast in het empirisch gedeelte voornamelijk de (open) interviewtechniek gehanteerd. In dit kader behoeft de vermelding dat bij AXUM wél, maar bij IME-consult níét alle interne belanghebbenden konden worden geïnterviewd. Mogelijkerwijs heeft dit z’n weerga op het draagvlak dat het model bij IME geniet.

Naast de vermelding dat de interview methode weinig legitiem is kan verder worden opgemerkt dat de externe klanten van AXUM en IME niet zijn geïnterviewd, maar dat hun mogelijke rol in het beoordelingssysteem uitsluitend is ingeschat via interviews met het management van AXUM of IME. Vervolgonderzoek kan wellicht helderheid verschaffen omtrent het standpunt van externe klanten ten op zichte van het model.

De validiteit van de interviewmethode ‘op zich’ wordt daarnaast bepaald door een aantal (oncontroleerbare) factoren (zie: Engeldorp-Gastelaars, 1998, p. 110-113). Zo kan onder meer worden opgemerkt dat de geïnterviewden binnen AXUM en IME door hun HRM-achtergrond weliswaar mogelijk ‘theoretisch-wenselijke’ antwoorden hebben gegeven maar daardoor tot op zekere hoogte ook eenzelfde achtergrond hebben gecreëerd, hetgeen de communicatie tijdens het interview heeft vergemakkelijkt.

Daarnaast is vertrouwd op de validiteit en betrouwbaarheid van (de resultaten in) de kwaliteitsmeting (zie: Flipsen, 2003) en de informatie in het bedrijfshandboek (zie: Hulshof, 2003).

Voorts kan worden aangegeven dat de haalbaarheid van het geopperde model bij AXUM en IME níét is getoetst, maar uitsluitend is ingeschat. De mate waarin het systeem werkelijk effectief functioneert zal de toekomst daarom uit moeten wijzen.

Tot slot van deze paragraaf is het waardevol te vermelden dat de gehanteerde onderzoeksstructuur (literatuurstudie met een validering in de praktijk) tot gevolg heeft dat uit de ‘prestatiebeoordeling’-praktijk geen extra constructieve adviezen gegenereerd konden worden. Zo bestaan er functiewaarderingssystemen zoals Hay, Fuwasys en FWG 3.0, die bij AXUM mogelijk ook of zelfs betere toepassingen aan kunnen reiken dan het uit de literatuur gegenereerde model. Ook hier kan vervolgonderzoek aantonen of dit werkelijk het geval is.

11.5 Historische trend in referenties

Van de beoordelingsaspecten die naar voren komen in het literatuuronderzoek is nagegaan of ze in een selectie van de verschillende referenties (expliciet) worden aangehaald (zie: referenties), hetgeen in de onderstaande tabellen wordt weergegeven. Deze selectie is gebaseerd op relevantie (zie: par. 1.7). Wanneer ervan uit wordt gegaan dat deze referenties een representatief beeld geven van de Performance Appraisal literatuur tussen 1984-2003 is hieruit een historische trend te genereren.

	Beoordelingsaspecten ¹ :															
	1A	1B	2	3	4A	4B	4C	5	6A	6B	7A	7B	7C	7D	8A	8B
Referenties:																
Drenth (1984)	X	-	X	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-	X	-
Bernardin & Beatty (1984)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
Kane ² (1986)	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Smith ² (1986)	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
Campbell & Lee ² (1988)	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-
Farh et al. ² (1988)	X	-	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X	X	-

Tabel 2: Besproken beoordelingsaspecten per referenties in de publicatieperiode 1984-1989

	Beoordelingsaspecten ¹ :															
	1A	1B	2	3	4A	4B	4C	5	6A	6B	7A	7B	7C	7D	8A	8B
Referenties:																
Bowen & Lawler (1992)	X	X	X	-	-	-	X	-	-	-	X	X	X	-	-	X
Bretz et al. (1992)	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-
Woehr ² (1992)	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-
Anderson (1993)	X	-	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dobbins et al. ² (1993)	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
London & Beatty ² (1993)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-
Stamoulis & Hauenstein ² (1993)	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
Bobko & Colella ² (1994)	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Cardy & Dobbins (1994)	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Harris ² (1994)	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	X	-
Roe & Daniels (1994)	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X
Woehr & Huffcutt ² (1994)	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-

Tabel 3: Besproken beoordelingsaspecten per referenties in de publicatieperiode 1990-1994

	Beoordelingsaspecten ¹ :															
	1A	1B	2	3	4A	4B	4C	5	6A	6B	7A	7B	7C	7D	8A	8B
Referenties:																
Bacharach & Bamberger ² (1995)	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-
McDonald & Smith ² (1995)	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Murphy & Cleveland (1995)	X	-	X	-	X	X	-	X	-	-	-	X	X	X	X	X
Korsgaard & Roberson ² (1995)	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
Bettenhausen & Fedor ² (1997)	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	X	-
Atwater ² (1998)	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-
Bernardin et al. (1998)	X	-	X	-	X	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-
Cawley et al. ² (1998)	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X	-
Hauenstein ² (1998)	X	-	-	-	-	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-	-
Kane & Russell ² (1998)	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Levy & Williams ² (1998)	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-
Smither (1998)	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bowman (1999)	X	X	-	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-
Lan & Schaubroeck ² (1999)	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-
Schoemaker (1999)	X	X	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabel 4: Besproken beoordelingsaspecten per referenties in de publicatieperiode 1995-1999

	Beoordelingsaspecten ¹ :															
	1A	1B	2	3	4A	4B	4C	5	6A	6B	7A	7B	7C	7D	8A	8B
Referenties:																
Fletcher (2001)	X	-	X	-	X	X	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X
Lievens ² (2001)	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
Levinson ² (2003)	X	X	-	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X

Tabel 5: Besproken beoordelingsaspecten per referenties in de publicatieperiode 2000-2003

¹ 1A= Prestatiebeoordeling; 1B= Onderscheid individuele en groepsbeoordeling; 2= Beloningskoppeling; 3= Kwaliteitscriteria voor beoordelingssystemen; 4A=Gedragingen (FWR, CIT, BARS); 4B= Resultaten (MBO); 4C= Verantwoording voor situationele aspecten; 5= Specificeren in objectieve criteria; 6A= Rater training; 6B= Rater motivatie; 7A= Input externe klanten; 7B= Input interne klanten (gelijken); 7C= Input interne klanten (ondersgeschikten); 7D= Input van beoordeelde zelf; 8A= Randvoorwaarden; faciliteiten voor het systeem; 8B= Randvoorwaarden; congruentie met organisationele aspecten.

² Specifieke literatuur.

Zoals uit de bovenstaande tabellen blijkt wordt prestatiebeoordeling ‘an sich’ reeds in oudste referenties besproken. Hierbij is het echter wel opmerkelijk dat pas in een later stadium echt onderscheid wordt gemaakt tussen gedragingen en resultaten als gewenste prestaties (zie: par. 2.3.1). Hetzelfde geldt voor het beoordelen van groepsprestaties, hetgeen steeds meer in opkomst lijkt te komen (TQM-gedachte).

Hoewel daarnaast de essentie van situationele aspecten reeds in het literatuuronderzoek is besproken, wordt er in de afgelopen decennia slechts summier aandacht besteed aan het formeel corrigeren van de prestatiebeoordeling aan de hand van deze aspecten.

Verder is het opvallend dat het specificeren van prestaties in objectieve dimensies aangaande beloningsbeslissingen matig wordt besproken. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de aandacht nihil is voor de problematiek aangaande het objectiveren van abstracte prestaties.

Tenslotte kan ingegaan worden op de input die de leidinggevende kan hebben bij het vormen van een accuraat beeld van de werknemer. De aandacht voor het vormen van een precies oordeel middels de input van externen en collega’s (en de beoordeelde zelf) is in opkomst, maar bij deze “360⁰-gradenbeoordeling” moet vermeld worden dat de bronnen pas later worden onderscheiden als de specifieke klanten van de werknemer. Zodoende kon voorheen vaak een collega worden gevraagd een oordeel te geven over een prestatieaspect waar deze geen zicht op heeft, hetgeen geen effectief oordeel oplevert. In het meest van de gevallen wordt van de input van deze bronnen ook pas gebruik gemaakt ná de beoordelingsperiode en dus niet bij het bepalen van de gewenste prestaties.

11.6 Suggesties voor verder onderzoek

Uit de bovenstaande ‘trend’ in Performance Appraisal komen een enige gebieden naar voren die om opheldering vragen en zodoende de insteek kunnen vormen voor verder onderzoek.

Zo blijkt dat er een tendens bestaat van het beoordelen van individuele naar groepsprestaties (zie ook: Bowen & Lawler III, 1992). Met het oog op beloningsbeslissingen lijkt dit echter wat complex; hoe kan immers de contributie van een individu effectief worden vastgesteld opdat een door het team vergaarde bonus eerlijk verdeeld wordt onder de teamleden?

Ondanks de essentie ervan bestaat er daarnaast summier aandacht voor het verantwoorden van relevante situationele aspecten in de beoordeling. In de AXUM-setting is ervoor gekozen geen formele correctie voor situationele aspecten op te nemen, omdat het erg complex en kostbaar is te bepalen of en in welke mate een aspect invloed heeft gehad op een prestatie. Dit zou waarschijnlijk tevens op een objectieve manier dienen te geschieden.

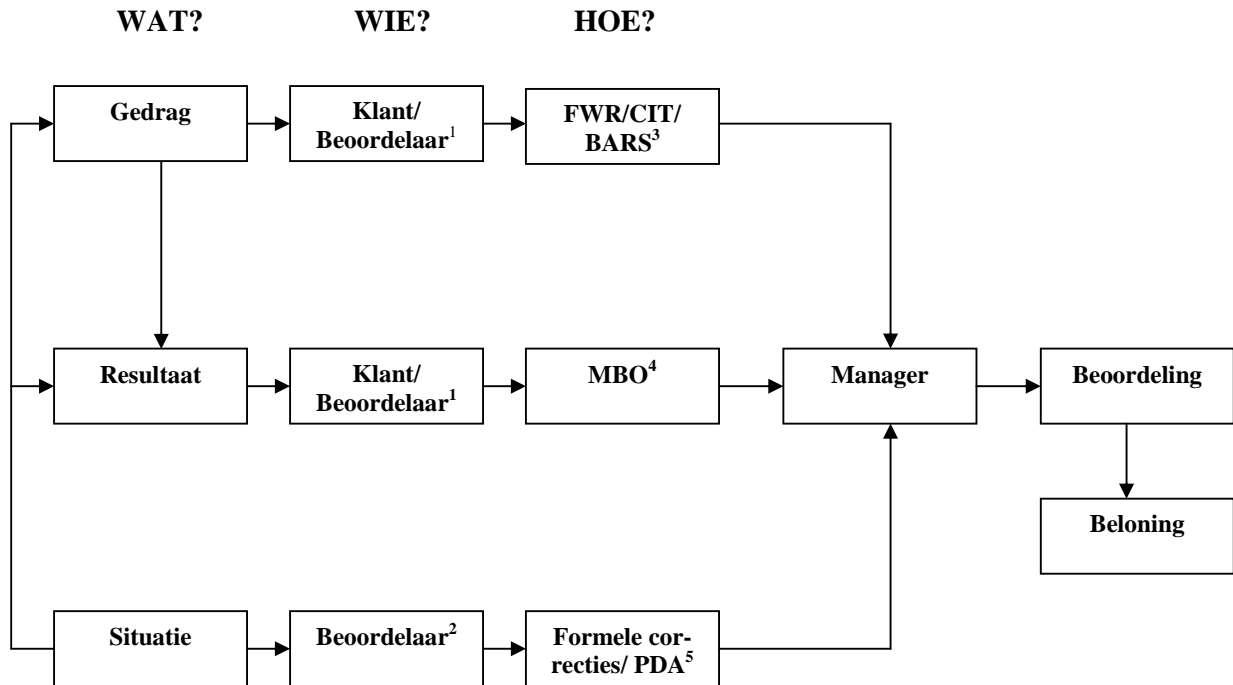
De senior consultants worden om die reden (individueel) beoordeeld op prestaties die weinig hinder ondervinden van de werksituatie (i.e. gedragingen, zie: par. 9.4.1). De vereiste objectiviteit is hierbij echter moeilijk te behalen (zie: par. 3.1), hetgeen vraagtekens zet bij de effectiviteit van deze (niet-wetenschappelijk onderbouwde) methode.

Uit de historisch trend blijkt sowieso al dat er weinig aandacht bestaat voor het objectiveren van prestaties. In het onderzoek kwam naar voren dat dit zeker bij abstracte prestaties complex is, omdat de metingen ook relevant dienen te zijn (zie: par. 2.5). Om die reden is het de vraag hoe je abstracte prestaties op een zowel objectieve als relevante wijze kunt meten.

Tenslotte kan verder onderzoek uitwijzen hoe de rol van de klant bij de beoordeling kan worden vergroot. De bronnen die input voor de beoordeling leveren worden voornamelijk nauwelijks gedefinieerd als klanten van de specifieke prestaties, waardoor mogelijk die bronnen worden aangesproken die geen accuraat oordeel over de prestatie kunnen leveren. De klant dient voornamelijk meer betrokken te worden bij het bepalen van de gewenste prestaties. Verder onderzoek kan aangeven op welke wijze dit in goede banen geleid moet worden.

Bijlagen

Bijlage I: Schematische weergave onderzoeksmodel



Figuur 5: Schematische weergave onderzoeksmodel

- 1 i.e. de interne of externe klant van de prestatie (gedrag/resultaat) of degene die er het best zicht op heeft (Smither, 1998)
- 2 i.e. degene die er het best zicht op heeft
- 3 Free-Written Report, Critical-Incidents Technique, Behaviourally Anchored Rating Scales
- 4 Management-by-Objectives
- 5 Performance Distribution Assessment

Bijlage II: Prestatiegebieden senior consultants AXUM b.v.

1. Effectieve gedragingen per senior consultant (plus specifieke klant/beoordelaar)

Voert op meerdere productgebieden van AXUM zelfstandig facturabele projecten uit, (indien aanwezig) onder supervisie van de projectleider (externe klanten)

Voert bij facturabele projecten het projectleiderschap (projectmedewerkers)

Draagt zorg voor de projectadministratie (operationeel directeur)

Draagt zorg voor het interne beheer (operationeel directeur)

Werkt samen met andere senior consultants binnen de productgroep waarbinnen de senior zijn hoofdtaak heeft (senior consultants)

Begeleidt senior consultants binnen de productgroep waarbinnen de senior zijn hoofdtaak heeft (senior consultants)

Coacht junior consultants binnen de productgroep waarbinnen de senior zijn hoofdtaak heeft (junior consultants)

Begeleidt junior consultants binnen de productgroep waarbinnen de senior zijn hoofdtaak heeft (junior consultants)

Begeleidt nieuwe en bestaande producten en diensten bij hun ontwikkeling (verkoopmanager / operationeel directeur)

Ontwikkelt expertises en specialismen op meerdere vakgebieden (operationeel directeur)

2. Effectieve resultaten per senior consultant (plus specifieke beoordelaar)

Omzetverantwoordelijkheid (operationeel directeur)

Bijlage III: Prestatiegebieden adviseurs IME-consult

1. Omzet

Productiviteit

- "Completed work"
- Time-management
- Organisatie naar secretariaat
- Snelheid, zorgvuldigheid, doelmatigheid

2. Acquisitie

3. Ontwikkeling nieuwe diensten/markten

Commerciële werkwijze

- Acquisitie (presentatie, verleiding, alertheid)
- Alertheid op nieuwe opdrachten
- (ex-)Klantencontact
- Vervolg vragen uit bestaande opdrachten
- Omgaan met bestaande markten
- Creëren nieuwe markten
- Intern mogelijk maken dat anderen.....
- Inzetten marketinginstrumenten, actief bezig zijn met
- Bijdrage aan productontwikkeling / adviestechnologie
- Netwerkopbouw

4. Externe profilering/ publicaties, lezingen e.d.

5. Positionering in kantoor/ bureauactiviteiten

Bijdragen aan bureausystemen

- Adressenbestand
- Opdrachtformulier
- Offerte schrijven
- Bijwonen bureauvergadering, voorzitten, casus inbrengen
- Overdracht vanuit cursussen etcetera
- Urenbriefjes e.d., aanleveren informatie

6. Ontwikkelingen in je eigen portefeuille

7. Professionalisering en je eigen ontwikkeling

Kennis

- Basisniveau
- Werken aan bijhouden en uitbreiden
- Zoeken van een analytische specialisme
- Overdragen intern
- Overdragen extern

Belangrijke kennisgebieden voor IME

- Marketingstrategie en marktanalyse
- Financiën/bedrijfseconomie
- Organisatieleer/-kunde
- Strategieoverzicht en -analyse
- Snelle, brede diagnose op alle bedrijfsaspecten

- Veranderkunde
- Adviestechnologie (handboeken, basisliteratuur, organisatie-advisering)
- Interventie-theorieën en - stijlen, ontwerpen van adviesprocessen
- Rechtspersonenrecht
- Publiek recht specifieke sectoren (bijvoorbeeld gezondheidszorg, sociale werkvoorziening en overheidsfinanciering) en instellingsfunctioneren (bijvoorbeeld medezeggenschap en ontslagprocedures)
- Bestuurlijke informatiekunde (kengetallen, informatie toezichthouders)
- Methoden van managementbeoordeling en -development
- Moderne general managementliteratuur (onder andere stijlen en cultuurverandering)

Vaardigheden

- Basisniveau
- Werken aan, bijhouden en uitbreiden (niet alleen leunen op sterke punten, ook werken aan zwakke punten)
- Zelfinzicht en -sturing (opzoeken juiste situaties, tijdig steun zoeken)
- Specialiseren op specifieke proces-items of -situaties
- Overdragen intern (coaching)
- Overdragen extern (klant leren)

Belangrijke vaardigheden voor IME

- Aansprekende, overtuigende presentatie
- Scherpe, volledige, onverbouwde, krachtige rapportages
- Politieke/bestuurlijke vaardigheden
- Taak- en procesgericht sturen in groepen (secretaris-, begeleider-, voorzittersrollen)
- Conflicthantering
- Toegankelijk en ontvankelijk voor problemen klant
- Slecht nieuws gesprek
- Omgaan met onzekerheid bij klant
- Interviewtechnieken
- Deelname aan team, interne communicatie, betrokkenheid creëren
- Projectmanagement
- Bewust hanteren adviesstrategieën, "gebruiken" rollen in adviesteam, "gebruiken" bureaunaam en - achtergrond

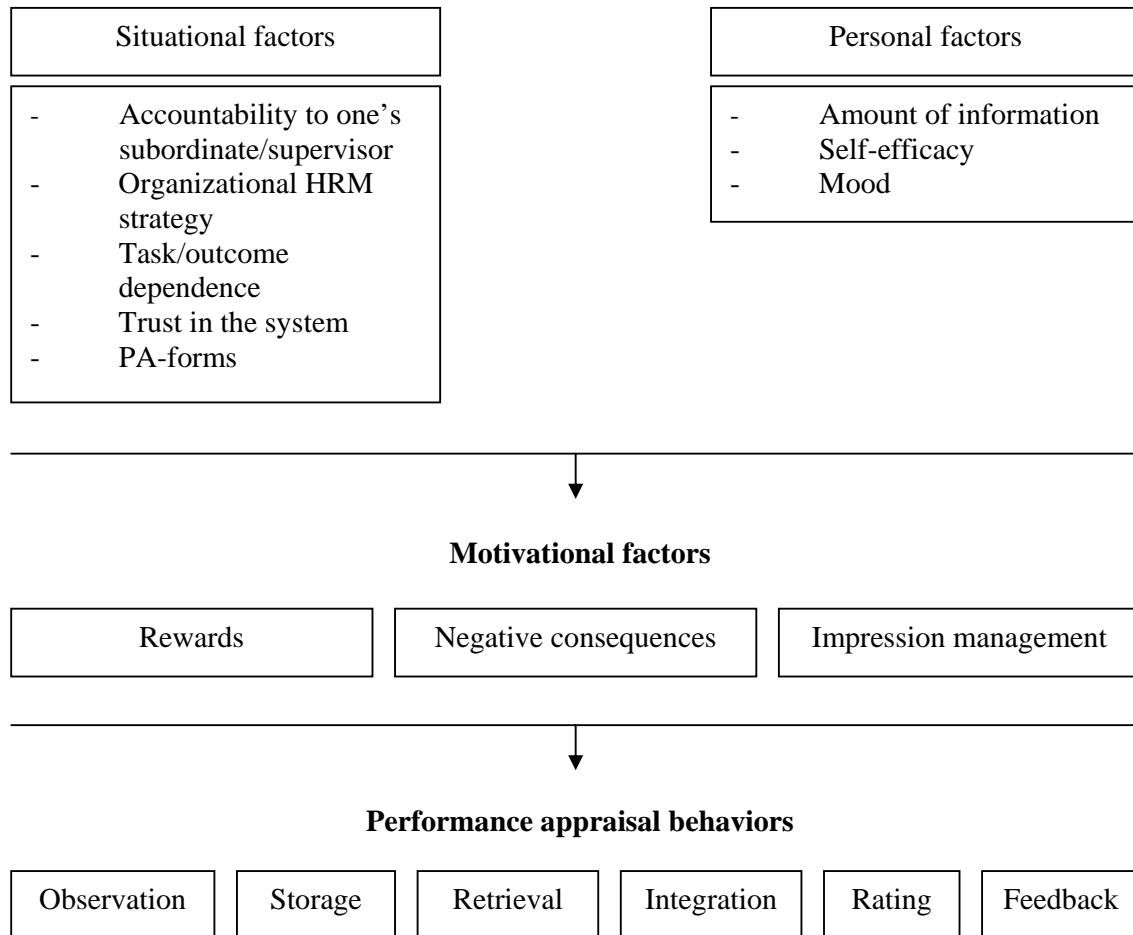
Stijl

- Lef en heldere stijl in omgaan met de klant
- Warmte en aandacht voor de klant
- Zelfzekerheid, zelfstandigheid
- Stiptheid, nakomen afspraken
- Uiterlijke verzorging
- Loyaliteit naar collega's
- Betrokkenheid en inzet

8. Voornemens voor het komend jaar

Bijlage IV: Model of rater motivation

Variables affecting motivational factors



Figuur 6: Model of Rater Motivation (Harris, 1994, p. 739)

Bijlage V: Typology of rater motives and manipulative rating behavior

RATER'S MOTIVE	POSITIVE	<ul style="list-style-type: none"> - Keep the employee motivated - Maximize the merit pay increase - Avoid creating a permanent record that might damage the employee's career - Reward good recent performance - Assist an employee with a personal problem - Reward effort - Liking the subordinate personally 	<ul style="list-style-type: none"> - Scare better performance out of an employee to prevent eventual termination - Build a stronger case against an employee who is destined to be terminated
	DEVIANT	<ul style="list-style-type: none"> - Avoid hanging dirty laundry in public - Make themselves look good - Avoid conflict/confrontation with a subordinate - Promote a problem employee up and out 	<ul style="list-style-type: none"> - Punish an employee - Encourage an employee to quit - Minimize merit pay increase - Comply with an organizational edict to keep ratings low
		INFLATED RATINGS	DEFLATED RATINGS

Figuur 7: A typology of rater motives and manipulative rating behavior
(Longenecker & Ludwig, 1990, p. 966)

Bijlage VI: Impact individuele karakteristieken op zelfbeoordeling

Gender

- Males are more likely to inflate self-ratings.
- Females are more likely to accept negative feedback as valid.

Age and tenure

- Older employees and those with more tenure provide higher self-ratings, but their self-ratings show less agreement with others' ratings.
- Older employees and those with more tenure are less likely to seek feedback.

Minority Group Membership

- Ratings of minority group members by members of majority groups are more likely to be affected by stereotyping.
- Good and bad behaviors of minority group members are more likely to be noticed.
- Minority group members' self-perceptions may be affected by biased perceptions of others.

Tabel 6: Biographical characteristics and their impact on self-perception and -assessment (Atwater, 1998, p. 335)

Intelligence

- More intelligent individuals provide more accurate self-assessments, reflecting better memory and better use of information than those with lower intelligence can bring to bear.

Self-esteem

- Individuals with high self-esteem rate themselves more positively
- Individuals with high self-esteem are more likely to question the validity of negative feedback

Narcissism

- Narcissistic individuals are more likely to inflate self-ratings

Tabel 7: Individual and personality characteristics and their impact on self-perception and -assessment (Atwater, 1998, p. 336)

Referenties

- Anderson, G.C. (1993) *Managing Performance Appraisal Systems*, Oxford: Blackwell.
- Atwater, L.E. (1998) 'The advantages and pitfalls of self-assessment in organizations', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 331-369.
- Baarda, P.R., Kouwenhoven, C.P.M., Werkhoven, J.A. (2001) *Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement*, Deventer: Kluwer.
- Bacharach, S.B., Bamberger, P. (1995) 'Beyond situational constraints: job resources inadequacy and individual performance at work', *Human Resource Management Review* 5(-): pp. 79-102.
- Baron, J.N., Kreps, D.M. (1999) *Strategic Human Resource Management: frameworks for general managers*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bernardin, H.J., Beatty, R.W. (1984) *Performance appraisal: assessing human behavior at work*, Boston: Kent Publishing Company.
- Bernardin, H.J., Hagan, C.M., Kane, J.S., Villanova P. (1998) 'Effective performance management: a focus on precision, customers, and situational constraints', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 3-48.
- Bettenhausen, K.L., Fedor, D.B. (1997) 'Peer and upward appraisal: a comparison of their benefits and problems', *Group and Organization Management* 22(2): pp. 236-263.
- Bobko, P., Colella, A. (1994) in: Bernardin, H.J., Hagan, C.M., Kane, J.S., Villanova P. (1998) 'Effective performance management: a focus on precision, customers, and situational constraints', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 3-48.
- Boswell, W.R., Boudreau, J.W. (2000) 'Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: the role of perceived appraisal use', *Human Resource Development Quarterly* 11(3): pp. 283-299.
- Bowen, D.E., Lawler III, E.E. (1992) 'Total quality-oriented HRM', *Organizational Dynamics* 20(4): pp. 29-41.
- Bowman, J.S. (1999) 'Performance appraisal: verisimilitude trumps veracity', *Public Personnel Management* 28(4): pp. 557-576.
- Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W., Summers, L. (2001) '360 feedback from another angle', *Human Resource Management* 40(1): pp. 3-20.
- Bretz, R.D. Jr., Milkovich, G.T., Read, W. (1992) in: Hauenstein, N.M.A. (1998) 'Training raters to increase the accuracy of appraisals and the usefulness of feedback', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 404-442.

- Campbell, D.J., Lee, C. (1988) 'Self-appraisal in performance evaluation: development versus evaluation', *Academy of Management Review* 13(2): pp. 302-314.
- Cardy, R.L., Dobbins, G.H. (1994) *Performance appraisal: alternative perspectives*, Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Cawley, B.D., Keeping, L.M., Levy, P.E. (1998) 'Participation in the performance appraisal process and employee reactions: a meta-analytic review of field investigations', *Journal of Applied Psychology* 83(4): pp. 615-633.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker, O.C. (1985) 'The determinants of salesperson performance: a meta-analysis', *Journal of Marketing Research* 22(-): pp. 103-118.
- Dobbins, G.H., Cardy, R., Fecteau, J.D., Miller, J.S. (1993) in: Bernardin, H.J., Hagan, C.M., Kane, J.S., Villanova P. (1998) 'Effective performance management: a focus on precision, customers, and situational constraints', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 3-48.
- Drenth, P.J.D. (1984) 'Personeelsbeoordeling', in: *Handboek arbeids- en organisatiepsychologie (deel 1)*, Deventer: Van Loghum Slaterus: pp. 2.4 Dre.1 - 2.4 Dre.44.
- Evers, G.H.M., Laanen, Ch. van, C. M., Sipkens, C.J.J. (1993) *Effectieve personeelsplanning: een praktische kijk op personeelsstromen*, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Engeldorp-Gastelaars, Ph. van (1998) *Theorievorming en methoden van onderzoek binnen de sociale wetenschappen; een introductie in het doen van onderzoek in bedrijfskundig perspectief*, 2^e druk, Nieuwerkerk a/d IJssel: Service Post b.v.
- Farh, J.L., Werbel, J.D., Bedeian, A. (1988) 'An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation', *Personnel Psychology* 41(1): pp. 141-156.
- Fletcher, F. (2001) 'Performance appraisal and management: the developing research agenda', *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74(40): pp. 473-487.
- Flipsen, S. (2003) *Managementrapport kwaliteitsmeting AXUM*, Breda: AXUM b.v.
- Grote, R.C. (1996) *The complete guide to performance appraisal*, New York: Amacom.
- Gründemann, R.W.M., Willemsen, M., de Vries, S., van Vuuren, C.V. (2001) *De stand van personeelszaken: ontwikkelingen in de theorie en praktijk*, Heerhugowaard: Plantijn Casparie.
- Harris, M.M. (1994) 'Rater motivation in the performance appraisal context: a theoretical framework', *Journal of Management* 20(4): pp. 737-756.
- Hauenstein, N.M.A. (1998) 'Training raters to increase the accuracy of appraisals and the usefulness of feedback', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 404-442.
- Hoogstad, J., Weststeijn, H. (1993) 'Beoordelen en beoordelingssystemen', in: *Leerboek Personeelsmanagement*, 3^e druk, Heerlen: Open Universiteit, pp. 283-301.

- Hulshof, M. (2003) *Bedrijfshandboek AXUM*, Breda: AXUM b.v.
- Jelley, R.B., Goffin, R.D. (2001) 'Can performance-feedback accuracy be improved? Effects of rater priming and rating-scale format on rating accuracy', *Journal of applied psychology* 86(1): pp. 134-144.
- Kane, J.S. (1986) in: Bernardin, H.J., Hagan, C.M., Kane, J.S., Villanova P. (1998) 'Effective performance management: a focus on precision, customers, and situational constraints', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 3-48.
- Kane, J.S., Russell, J.E.A. (1998) in: Bernardin, H.J., Hagan, C.M., Kane, J.S., Villanova P. (1998) 'Effective performance management: a focus on precision, customers, and situational constraints', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 3-48.
- Korsgaard, M.A., Roberson, L. (1995) 'Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions', *Journal of Management* 21(4): pp. 657-669.
- Lam, S.S.K., Schaubroeck, J. (1999), 'Total quality management and performance appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual performance', *Journal of Organizational Behavior* 20(4): pp. 445-457.
- Levinson, H. (2003) 'Management by whose objectives?', *Harvard Business Review* 81(1): pp. 107-116.
- Levy, P.E., Williams J.R. (1998) 'The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment' *Journal of Organizational Behavior* 19(-): pp. 53-65.
- Lievegoed, B. (1991) *Managing the developing organisation: tapping the spirit of Europe*, Oxford: Blackwell.
- Lievens, F. (2001) 'Assessor training strategies and their effects on accuracy, interrater reliability, and discriminant validity', *Journal of Applied Psychology* 86(2): pp. 255-264.
- London, M., Beatty, R.W. (1993) in: Bernardin, H.J., Hagan, C.M., Kane, J.S., Villanova P. (1998) 'Effective performance management: a focus on precision, customers, and situational constraints', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 3-48.
- Longenecker, C., Ludwig, D. (1990) 'Ethical dilemmas in performance appraisal revisited', *Journal of Business Ethics* 9(12): pp. 961-969.
- McDonald, D., Smith, A. (1995) in: Bernardin, H.J., Hagan, C.M., Kane, J.S., Villanova P. (1998) 'Effective performance management: a focus on precision, customers, and situational constraints', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 3-48.
- Moon, P. (1993) *Appraising your staff*, London: Kogan Page.

- Murphy, K.R., Cleveland, J.N. (1995) *'Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives'*, London: Sage Publications.
- Roe, R.A., Daniëls, M.J.M. (1994), *Personeelsbeoordeling; achtergrond en toepassing*, 3^e druk, Assen: Van Gorcum.
- Schmit, J., Jansen, P., Wees, L. van (1995) *Resultaatgericht beoordelen*, 3^e druk, Baarn: Nelissen b.v.
- Schoemaker, M., (1999) 'Prestatie, beloning en beoordeling', in: *Organisatieontwikkeling en human resource management*, 2^e druk, Utrecht: Lemma b.v., pp. 219-235.
- Smith, D.E. (1986) in: Hauenstein, N.M.A. (1998) 'Training raters to increase the accuracy of appraisals and the usefulness of feedback', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 404-442.
- Smither, J.W. (1998) 'Lessons learned: research implications for performance appraisal and management practice', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 537-547.
- Stamoulis, D.T., Hauenstein, N.M.A. (1993) in: Hauenstein, N.M.A. (1998) 'Training raters to increase the accuracy of appraisals and the usefulness of feedback', in: *Performance Appraisal: state of art in practice*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.: pp. 404-442.
- Wijchers, L.Th.R., Berg, J. van den (1990) *Beoordelen in Nederland*, Alphen aan de Rijn/Deurne: Samson Bedrijfsinformatie.
- Williams, K.J. (1992) 'Introduction: the analytic and non-analytic frameworks for performance appraisal', *Human resource management review* 2(1); pp. 1-8.
- Woehr, D.J. (1992) 'Performance dimension accessibility: implications for rating accuracy', *Journal of Organizational Behavior* 13(4): pp. 357-367.
- Woehr, D.J., Huffcutt, A.I. (1994) 'Rater training for performance appraisal: a quantitative review', *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67(3): pp. 189-205.