



ANTWERPS BEROEPSKREDIET C.V.

Frankrijklei 136

2000 ANTWERPEN Tel.: (03) 233 89 35

## UNIEK voor ZELFSTANDIGEN en KMO's

### KREDIETEN:

Meer dan 50 jaar uitsluitend ten dienste van de zelfstandigen, vandaar een ver doorgedreven specialisatie inzake de financiële, fiskale en sociale stimuli toegekend door de overheid.

**Rentetoeelagen** (wet 4.8.78)

**Waarborgfonds** (idem)

**Participatiefonds**, bijzonder interessant voor jonge en snel groeiende bedrijven (uitsluitend via het beroepskrediet)

### DEPOSITOBOEKJES:

4% + 1,25%

Gunstige voorwaarden voor IEDEREEN.

### EFFEKTEN:

van de NATIONALE KAS VOOR BEROEPSKREDIET  
(Staatswaarborg).

### AGENTSCHAPPEN:

2100	Deurne, Boekenberglei 114	Tel.: (03) 321 51 34
2710	Hoboken, Heidestraat 2/7	Tel.: (03) 828 23 71
2180	Kalmthout, Pastoor Weytslaan 7	Tel.: (03) 666 98 58
2060	Merksem, J. Buerbaumstraat 47	Tel.: (03) 645 01 94
2120	Schoten, Churchillaan 41	Tel.: (03) 658 76 32
2800	Mechelen, Raghenoplein 15	Tel.: (015) 41 62 63
2300	Turnhout, de Merodelei 67	Tel.: (014) 41 23 94
2410	Herentals, Zandstraat 63	Tel.: (014) 21 50 05
2400	Mol, Markt 55	Tel.: (014) 31 44 47

+ diverse vrije medewerkers over gans de provincie Antwerpen.

## PERSONEELSBEOORDELING, GEBASEERD OP MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Luc VAN DER VEKEN

Luc Van der Veken is licentiaat in de Economie (RUG, 1966), en behaalde het postgraduaat in de Socio-Psychologie van het Bedrijfsleven (1972) en het postgraduaat in Personeelsbeleid (1977). Sinds 1970 is hij werkzaam op de Nationale Bank van België; sedert 1986 is hij hoofd van de Dienst Opleiding van de NBB. Van 1981 tot 1983 was hij werkzaam als Senior Personnel Officer bij een internationale instelling in de Verenigde Staten.

### Samenvatting

*Personeelsbeoordeling is een controversieel onderwerp in managerskringen. Het enige punt waarover iedereen het eens is, is dat dergelijke evaluatie nodig is. Men aanvaardt over het algemeen dat de managers, door aan hun medewerkers te zeggen hoe ze presteren, nieuwe communicatiekanalen kunnen openen, problemen kunnen helpen corrigeren en de ontwikkeling van deze medewerkers kunnen stimuleren. Over de andere aspecten van personeelsbeoordeling bestaat evenwel veel onenigheid.*

*In dit artikel wordt eerst ingegaan op de meest voorkomende beoordelingstechnieken en -praktijken. Vervolgens wordt geantwoord op vragen zoals: Waarom meent een instelling te moeten overgaan tot een herziening van het bestaande beoordelingssysteem? Wat komt er kijken bij de keuze van een nieuwe evaluatiemethode? Wat is personeelsbeoordeling gebaseerd op MBO en hoe functioneert dat in de praktijk? De antwoorden op deze laatste vraag maken uiteraard het hoofdbestanddeel uit van dit artikel.*

## *Inleiding*

Een van de door de gemiddelde manager meest gehate verantwoordelijkheden is ongetwijfeld de beoordeling van de prestaties van de medewerkers. Dat wordt veelal beschouwd als een verstoring van een normale werkrelatie. Rechter spelen is één zaak, maar de resultaten daarvan meedelen aan de personeelsleden is een ander paar mouwen. Vaak hoort men dan ook de vraag of dat allemaal de moeite waard is.

Als de personeelsbeoordelingen in een bedrijf of instelling slechts een povere aangelegenheid zijn, zullen ze meer kwaad doen dan goed. Managers die deze evaluaties veeleer als een noodzakelijk kwaad beschouwen, bewijzen hun medewerkers daarmee zeker geen dienst. Bovendien ontstaat een heel ander probleem wanneer sommige managers alleen gunstige waarderingen geven, terwijl andere managers hun personeel objectief beoordelen.

Wat men ook moge beweren of hoe men ook tegenover personeelsbeoordeling staat, de evaluatie van de geleverde prestaties heeft tóch plaats, zij het formeel of informeel, regelmatig of onregelmatig. Aangezien dat zo is, is het in ieders belang het personeel op professionele en objectieve wijze te beoordelen. Vermits dit laatste niet het geval was, vroeg het Internationaal Monetair Fonds (I.M.F.), Washington D.C., mij een nieuw beoordelingssysteem, aangepast aan hun behoeften, uit te werken. Het I.M.F. telt ongeveer 1.600 personeelsleden, waarvan ongeveer 600 economen en 300 kaderleden niet-economen (gaande van statistici, informaticaspecialisten en vertalers tot public relations-deskundigen).

## **I. OVERZICHT VAN DE MEEST GEBRUIKTE BEOORDELINGSTECHNIEKEN [5, 12]**

De vier meest voorkomende technieken zijn: criteria-checklist, beoordeling van de verantwoordelijkheden, management by objectives (MBO) en de vrije vorm.

### **A. Criteria-checklist**

Kwaliteiten of prestatiekenmerken worden opgesomd, zoals: kwantiteit of kwaliteit van het werk, kennis van het werk, verantwoordelijkheidszin, initiatief enz. De managers beoordelen voor ieder kenmerk de geleverde prestatie en maken hierbij meestal gebruik van een voorafbepaalde schaal, bv. uitzonderlijk, zeer goed, goed, onvoldoende. Soms treft men nog een variëteit aan waarbij op bovengenoemde schaal eveneens speci-

fieke beschrijvingen van werkgedrag worden gegeven [11]. Voor het criterium kennis van het werk zouden deze beschrijvingen kunnen luiden als volgt: «Onvoldoende kennis van het werk. Levert geen enkele inspanning om zijn beroepskennis aan te vullen»; «Beperkte kennis van het werk. Zou een reële inspanning moeten doen om zijn beroepskennis te vervolmaken»; «Goede kennis van het werk. Doet een inspanning om zijn beroepskennis te vervolmaken»; «Diepgaande kennis van het werk. Streeft voortdurend naar vervolmaking»; «Beheerst al de aspecten van het werk. Is in zekere mate polyvalent».

### **B. Beoordeling van de verantwoordelijkheden**

De managers beoordelen de verantwoordelijkheden, die zijn bepaald aan de hand van de functiebeschrijvingen. Daarbij wordt veelal gebruik gemaakt van een beoordelingsschaal die gaat van «uitstekend» over «zeer goed» naar «gemiddeld», terwijl ook voorzien is in ruimte voor commentaar.

### **C. MBO**

De medewerker suggereert, en de manager én de medewerker komen, na de nodige besprekingen, tot een akkoord over prestatiedoelstellingen voor het komende jaar. De doelstellingen worden geformuleerd in termen van prestatienormen. Gedurende het jaar toetsen de medewerker en zijn manager geregeld de geboekte vooruitgang aan de doelstellingen. Aan het einde van het jaar evalueren beiden in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd.

We wijzen erop dat MBO veeleer een managementsysteem is dan een beoordelingsmethode. Het is evenwel zeer geschikt als evaluatietechniek. Het vastleggen van doelstellingen, het bespreken ervan, het beslissen over de activiteiten die nodig zijn om de doelstellingen te bereiken, het bespreken van de problemen die daarbij rijzen, het veranderen van tactiek en het meten van realisaties (of tekortkomingen) zijn typische kenmerken van de MBO-cyclus.

#### D. Vrije vorm

De titel is duidelijk: medewerkers worden op vrije wijze beoordeeld. Men treft vooral deze drie varianten aan:

- beschrijving van de totale prestaties
- verslag over sterke en zwakke punten
- registratie van ernstige incidenten gedurende het jaar: situaties waarin de medewerker heeft aangetoond succesvol te zijn of waarin hij is te kort geschoten.

#### II. RECENT ONDERZOEK NAAR BEOORDELINGSPRAKTIJKEN IN EEN STEEKPROEF VAN BEDRIJVEN VAN DE FORTUNE 1300-LIJST [3]

Een enquête, georganiseerd bij de 1.000 industriële en 300 niet-industriële bedrijven die de Fortune 1300-lijst uitmaken, had een responsratio van 20 procent: 265 bedrijven stuurden de ingevulde vragenlijst terug. Uit de analyse van de antwoorden bleek dat MBO-systemen domineren, zeker wanneer het gaat om kaderleden in staffuncties en om middle- en topmanagement: meer dan 40 procent van de bedrijven gebruiken MBO voor medewerkers van deze niveaus.

Over het algemeen kan men stellen dat, hoe hoger men gaat in de hiërarchie, hoe meer men vertrouwt op homogene, gestandaardiseerde criteria en op functionele en doelgerichte systemen.

De beoordelingen werden in meer dan 80 procent van de bedrijven gebruikt voor salarisverhogingen, het verstrekken van feedback en het aanduiden van kandidaten voor promoties. Minder dan 65 procent van de bedrijven gebruiken het evaluatieproces voor vaststelling van potentieel, voor opvolgingsplanning of voor carrièrebegeleiding. Aangezien laatstgenoemde functies klaarblijkelijk instrumenten zijn die helpen bij het verwezenlijken van lange-termijnplannen, toont bovengenoemde vaststelling aan dat het typische beoordelingssysteem in de meeste bedrijven gericht is op korte-termijndoelstellingen. Het verstevigen van de band tussen het beoordelingssysteem en de lange-termijnimplicaties van strategische plannen kan alleen maar de toekomstige efficiëntie verbeteren.

Een eigen onderzoek bij een aantal multinationals (Exxon Corporation, General Electric Corporation, IBM Corporate Headquarters) en een aantal financiële instellingen (Citibank, FED Board of Governors, World Bank, Belgische banken en centrale banken in Europa) bevestigt een eerder geciteerde vaststelling dat MBO de meest gebruikte beoordelings-techniek is. Alleen de centrale banken gebruiken *geen* MBO.

#### III. NOODZAAK VAN DE HERZIENING VAN HET BEOORDELINGSSYSTEEM BIJ MIJN OPDRACHTGEVER

*Opmerkingen en aanbevelingen van de werkgroep Management-aangelegenheden*

Bij mijn opdrachtgever had een speciale werkgroep de huidige managementproblemen binnen de instelling bestudeerd en de gewenste wijzigingen onderzocht teneinde het management voor te bereiden op de uitdagingen van de jaren negentig. Een aantal opmerkingen en aanbevelingen hadden betrekking op de beoordelingsproblematiek. Deze werkgroep beschreef de huidige doelstellingen van de personeelsbeoordeling als volgt:

- verbeteren van de prestaties van de personeelsleden
- maximaliseren van het potentieel van de medewerkers
- verstrekken van duidelijke signalen inzake loopbaanvooruitzichten
- aanduiden van personeelsleden met het hoogste potentieel voor promotie
- bepalen van de opleidings- en ontwikkelingsbehoeften
- toekennen van salarisverhogingen.

Tekortkomingen van het bestaande beoordelingssysteem, zoals vastgesteld door deze werkgroep, waren:

- de jaarlijkse beoordeling is vrij doeltreffend in het aanduiden van de personeelsleden die «uitstekend» of «onvoldoende» presteren; het systeem functioneert evenwel niet efficiënt voor 85 procent van de personeelsleden die tussen beide bovengenoemde categorieën vallen;
- de evaluaties zijn niet voldoende nauwkeurig;
- er is geen ernstige jaarlijkse bespreking van het gepresteerde werk;
- managers zijn onvoldoende berekend voor deze taak en werden nooit opgeleid in het voeren van een constructieve beoordelingsdialog met hun personeel.

De werkgroep deed dan ook de hiernavolgende aanbevelingen:

- de jaarlijkse beoordeling dient gescheiden te worden van de salarisverhoging. Deze aanbeveling werd evenwel niet aanvaard door de Directie;
- de managers zouden, gedurende het jaar, vaker beoordelingsgesprekken moeten hebben met hun medewerkers;
- de beoordeling zou op een duidelijke manier moeten worden meegeëld aan het personeelslid;
- de managers zouden nauwkeurige evaluaties moeten geven. Zij zouden op hun beurt beoordeeld worden op de manier waarop zij hun personeel evalueren. Zij zouden beloond worden wanneer zij dat goed doen en «gestraft» wanneer zij zich maar povertjes van hun beoordelingstaak kwijten;

- tijdens het beoordelingsproces zou gebruik worden gemaakt van de functiebeschrijvingen;
- de managers dienen de managementkwaliteiten van hun medewerkers te testen.

#### **IV. ONTWERPEN VAN EEN BEOORDELINGSSYSTEEM, AANGEPAST AAN DE BEHOEFTE VAN MIJN OPDRACHTGEVER**

##### **A. Doelstellingen van het beoordelingssysteem**

Rekening houdend met wat voorafgaat heb ik deze doelstellingen als volgt bepaald:

- verbeteren van het door het personeelslid gepresteerde werk door:
  - het vastleggen van doelstellingen en prioriteiten
  - het beschrijven van de verwachte prestaties
  - het verstrekken van instrumenten en criteria om de geleverde prestaties te meten;
- evalueren van de geleverde prestaties;
- verhogen van de globale produktiviteit van de instelling;
- verstevigen van de band tussen het beoordelingssysteem en de langetermijnimplicaties van strategische plannen, zodat de organisatorische efficiency in de toekomst verder zou verbeteren. Dit kan, zoals eerder gezegd, gebeuren door de informatie uit het beoordelingsdossier eveneens te gebruiken voor de identificatie van kaderleden met hoog potentieel, voor successieplanning en voor carrièrebegeleiding. Deze functies zijn duidelijk instrumenten die bijdragen tot het realiseren van de bedrijfsplannen en het verzekeren van de groei op lange termijn;
- maximaliseren van het potentieel van het personeelslid, door het analyseren van sterke en zwakke kanten en het uitwerken van een ontwikkelingsplan;
- voorbereiden van de basis voor beoordelingen op lange termijn;
- verstrekken van duidelijke signalen inzake loopbaanvooruitzichten en aanduiden van de personeelsleden met de meeste kansen op promotie;
- toekennen van salarisverhogingen.

Deze talrijke en nogal ambitieuze doelstellingen kunnen de vraag doen rijzen of dit allemaal kan worden gecombineerd. Sommige personeelsexperts menen dat het niet mogelijk is en beweren dat een beoordelingssysteem waarbij dit toch zou worden geprobeerd even zinloos is als een zogezegde wonderzalf.

Anderen, waaronder ik, zijn het hier niet mee eens en vinden steun in de enquête waarvan hiervóór sprake; daaruit blijkt dat meer dan 75 procent van de bedrijven meer dan drie doelstellingen hebben voor hun beoordelingssysteem en niettemin tevreden zijn over de doeltreffendheid ervan.

##### **B. Welk systeem en welke formule kiezen?**

Vooraleer men een beoordelingssysteem kiest, dient men de hiernavolgende vragen te beantwoorden:

- wil men één systeem voor de hele instelling of een verschillend systeem voor verschillende functionele groepen, zoals:
  - uitvoerend personeel, kaderpersoneel, managers
  - uitvoerend personeel, economen, computerspecialisten, kredietexperts, vertalers enz.;
- welke beoordelingsmethode verkiest men: criteria-checklist, beoordeling van de verantwoordelijkheden, MBO, vrije vorm of een combinatie van twee of meer systemen;
- welke formule wil men gebruiken:
  - inbreng van personeelslid, zijn manager, afdelings- of departementschef
  - beoordeling door collega's
  - beoordeling van de manager door zijn medewerkers
  - zelfbeoordeling of groepsevaluatie.

Al deze vragen worden hierna beantwoord.

*Keuze: een systeem toepasbaar op de hele instelling, gebaseerd op MBO, gecombineerd met criteria*

Sommige personeelsexperts raden een systeem aan dat verschillend is voor, en dus aangepast is aan, iedere functionele groep. Bij mijn opdrachtgever zou dit neerkomen op meer dan twintig (soms lichtjes) verschillende systemen. Dit lijkt niet zeer praktisch en het is bovendien in strijd met de gulden regel het zo eenvoudig mogelijk te houden.

Rekening houdend met de aanbevelingen van de werkgroep Management-aangelegenheden, de doelstellingen van het beoordelingssysteem zoals beschreven onder punt IV. A, de ervaring van de bedrijven en instellingen waarvan sprake in punt II, de resultaten van de enquête bij bedrijven van de Fortune 1300-lijst waaruit blijkt dat voor managers en andere kaderleden MBO-systemen domineren, en mijn geloof in MBO, heb ik een systeem aanbevolen gebaseerd op MBO.

MBO is uiteraard verre van perfect, doch het is de beste beoordelingsmethode. Bovendien creëert een dergelijk systeem een rechtstreekse band met de functiebeschrijvingen. Ten slotte kunnen sommige aanbevelingen, geformuleerd door de werkgroep Management-aangelegenheden, het best worden aangepakt door een MBO-systeem.

Gelet op de «beoordelingstraditie» bij mijn opdrachtgever leek de invoering van een op MBO gebaseerd systeem nogal revolutionair voor de meeste personeelsleden, managers inbegrepen. Velen van hen komen inderdaad uit Europa, Afrika en Latijns-Amerika, waar MBO niet zo veel gebruikt wordt. Teneinde de overgang naar MBO te verzachten heb ik voorgesteld de MBO-aanpak te combineren met een criteria-checklist. Hoewel ik ervan overtuigd ben dat MBO bij mijn opdrachtgever door alle functionele groepen kan worden toegepast, is het toch duidelijk dat bepaalde categorieën meer moeite zullen hebben met MBO dan andere. Zo zullen bijv. de personeelsleden in louter administratieve functies, althans in het begin, worstelen met de toepassing van MBO. Een systeem gebaseerd op MBO, doch gecombineerd met een criteria-checklist, zal voor die groepen zeker een steun zijn tijdens de moeilijke startperiode.

#### *Wat zijn de relevantste criteria?*

Een onderzoek van een twintigtal in andere bedrijven gebruikte beoordelingssystemen heeft aangetoond dat in totaal 44 verschillende factoren worden gebruikt. Het is niet verwonderlijk dat sommige criteria, zoals kwaliteit en kwantiteit van het werk, verantwoordelijkheidszin enz., in bijna alle systemen terugkeren.

Ik hield een snelle enquête bij een tiental medewerkers van mijn opdrachtgever, met de vraag uit deze 44 criteria, de 10 relevantste criteria aan te duiden voor drie verschillende groepen van personeelsleden: uitvoerend personeel, kaderleden in staffuncties en managers. Uit die enquête is gebleken dat de meeste respondenten meenden dat de drie personeelsgroepen heel wat gemeenschappelijke factoren hebben. Gedacht werd dat men deze criteria kon groeperen in acht «criteriafamilies», die in de hele instelling gebruikt zouden kunnen worden, nl.:

- kwantiteit van het geleverde werk
- kwaliteit van het geleverde werk
- algemene kennis van het werk
- specifieke kwaliteiten vereist voor de functie
- werkaanpak (bv. plannen, organiseren, initiatief, flexibiliteit, behalen van resultaten)

- houding ten opzichte van het werk (belangstelling, motivatie, betrouwbaarheid, bereidheid tot extra inspanning)
- interpersoonlijke kwaliteiten
- communicatie.

Alle respondenten gaven de twee hiernavolgende specifieke criteria voor managers:

- geschiktheid als manager (beheren van de afdeling, gebruik van middelen waaronder de medewerkers, kostprijsbewustzijn, budgetwerk enz.)
- geschiktheid als supervisor (leiderskwaliteiten, oplossen van probleemsituaties, begeleiden, beoordelen van medewerkers, ontwikkelen van medewerkers enz.).

Ik ga volledig akkoord met bovengenoemde criteria, die het dus mogelijk maken een enkel systeem te gebruiken voor de hele instelling, wat toch een belangrijk praktisch voordeel is.

Als men een beoordelingssysteem invoert, gebaseerd op MBO doch gecombineerd met een criteria-checklist, dient men zich evenwel bewust te zijn van de hierna beschreven zwakheid. Wanneer de doelstellingen duidelijk worden bepaald en de prestatienormen precies worden beschreven, zou de daaruit voortvloeiende beoordeling relatief gemakkelijk en objectief moeten zijn. Het gebruik van criteria brengt evenwel meer vaagheid en subjectiviteit met zich mee. Het is inderdaad niet gemakkelijk deze factoren duidelijk te omschrijven en, zelfs als men daar zou in slagen, zou de interpretatie nog verschillen van persoon tot persoon. Men moet zich dus van deze grotere subjectiviteit bewust zijn.

#### *Beoordelingsniveaus*

Voorgesteld werd vier niveaus te gebruiken voor de beoordeling: «vol-doet niet aan de normen», «beantwoordt aan de normen», «overtreft de normen» en «uitzonderlijk». Aangezien een duidelijke, nauwkeurige evaluatie vereist is, resulteert de beoordeling van de doelstellingen en de criteria in een uiteindelijke algemene evaluatie met dezelfde vier niveaus.

#### *Welke evaluatieformule?*

Personeelsbeoordeling, gebaseerd op MBO, vergt uiteraard een participatieve aanpak, zodat de voornaamste inbreng komt van het personeelslid en zijn directe chef.

De inbreng van het personeelslid heeft betrekking op het beschrijven van zijn functie, het formuleren van doelstellingen (waaronder persoon-

lijke), van normen voor de latere evaluatie, de beoordeling zelf en het uitwerken van een ontwikkelingsplan.

Deze inbreng is zo belangrijk dat men bijna kan stellen dat deze formule het equivalent is van «zelfbeoordeling».

Andere formules zoals «beoordeling door collega's» en «evaluatie van de manager door zijn medewerkers» kunnen nuttig zijn en worden in sommige bedrijven met succes toegepast. Rekening houdend met de «beoordelingsstrategie» bij mijn opdrachtgever, zouden de twee laatstgenoemde formules wel een beetje te veel van het goede zijn.

### **C. Invoering van een op MBO gebaseerd beoordelingssysteem: hoe zal dit in de praktijk functioneren?**

Een dergelijk beoordelingssysteem bestaat uit vier hoofdcomponenten [4]:

- een functiegericht beoordelingsformulier
- een evaluatiemodel
- een ondersteunend systeem
- een controlenetwerk zodat men zeker is dat het systeem behoorlijk gebruikt wordt.

#### *Beoordelingsformulier*

Psychologen argumenteren al vele jaren over het type beoordelingsformulier dat de meest objectieve evaluatie zou opleveren. Ondanks al deze inspanningen is nog niet voldoende bewezen dat een bepaald type formulier beter zou zijn dan andere.

Er bestaat evenwel een consensus over het feit dat het evaluatie-instrument gebaseerd moet zijn op een systematisch onderzoek van de functie en van de context waarin wordt gewerkt.

Hierna volgt een zeer bondig overzicht van de componenten van het beoordelingsformulier. Bij het ontwerpen ervan is rekening gehouden met de gulden regel het eenvoudig te houden, zodat de administratieve last voor de managers tot een strikt minimum is beperkt.

Het formulier bestaat uit zeven afzonderlijke delen:

- Deel 1: - Persoonlijke gegevens: gedrukt door de computer
- Veranderingen in de functiebeschrijvingen, waardoor men bijna automatisch de functiebeschrijvingen kan bijwerken.
- Deel 2: - Onveranderde taken en verantwoordelijkheden, gedrukt door de computer

- Vier tot zes jobsegmenten, bijv. voor een secretaresse: tikken, tekstverwerking, telefoon, bezoekers, briefwisseling, klassemment.

Deel 3: - Doelstellingen en prioriteiten: niet meer dan tien, met ruimte voor persoonlijke doelstellingen

- Prestatienormen: geven aan welke voorwaarden zullen bestaan wanneer een taak, een job, een project op aanvaardbare wijze worden uitgevoerd
- Beoordeling: met gebruik van de niveaus «voldoet niet aan de normen», «beantwoordt aan de normen», «overtreft de normen» en «uitzonderlijk». Deze vier niveaus zijn op het formulier nader omschreven. Als voorbeeld geven we hier de omschrijving van «overtreft de normen»: ieder project of iedere taak wordt grondig aangepakt. De medewerker bereikt meer dan wat je verwachtte. Anticipeert op problemen en neemt de gepaste acties. Vergt slechts occasioneel supervisie en follow-up.

Deel 4: - Criteria-checklist, op het formulier «supplementaire sleutelcriteria» genoemd

- Algemene evaluatie
- Prestatietrend
- Commentaar van directe chef en het hiërarchisch niveau boven laatstgenoemde.

Deel 5: - Ontwikkelingsplan: concreet en actiegericht. Het vermeldt welke opleiding nodig is, welke acties dienen te worden genomen, door wie en tegen wanneer. Een kopie gaat naar de afdeling Opleiding.

Deel 6: - Promotiekansen. Dit deel omvat eveneens, gedrukt door de computer, de promotievoorwaarden tot de volgende graad, zoals bepaald door het Comité voor de functieclassificatie. Hier dient geantwoord op vragen als: Kan uw medewerker zijn huidig niveau aan? Zijn zijn mogelijkheden beperkt tot voornoemd niveau? Heeft potentieel voor volgend niveau? Heeft potentieel voor volgende twee niveaus? Is nu reeds klaar voor promotie? Voor welke jobs? Zal klaar zijn binnen twee jaar? Met welke opleiding en ervaring? Heeft meer dan twee jaar voorbereiding nodig? Welke voorbereiding?

Deel 7: - Commentaar van de departementschef en door hem voorgestelde salarisverhoging

- Controle door Personeelsdienst: kwaliteitscontrole
- Commentaar tijdens evaluatiegesprek
- Nazicht door personeelslid
- Uiteindelijk nazicht door Personeelsdienst.

*Evaluatiemodel = procesmodel*

Het opstellen van een aangepast beoordelingsformulier is slechts de eerste stap naar een succesrijk beoordelingssysteem. Een tweede stap is het uitwerken van een actiegericht model dat in de instelling kan gebruikt worden als een blauwdruk voor de hele beoordelingscyclus. Dergelijk model omvat vier stappen.

*Stap 1*

Het evaluatieproces begint met een bespreking tussen de manager en zijn medewerker van de functieverantwoordelijkheden, de fundamentele doelstellingen en de evaluatiemethode. De overeengekomen doelstellingen worden het werkplan. Een van de cruciale punten voor het succes van deze beoordelingsmethode is de omzetting van de inhoud van de functiebeschrijving in duidelijke verantwoordelijkheden, concrete doelstellingen en criteria die het mogelijk maken de resultaten te vergelijken met de doelstellingen. Het aantal doelstellingen moet worden beperkt tot zes à tien. Hoe dit er in de praktijk kan uitzien wordt hierna geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld uit het Western Hemisphere Department:

<i>Doelstellingen</i>	<i>Evaluatienormen</i>
1. Art. IV Consultatie: hoofdstuk schrijven over overheidsfinanciën	Ontwerp tegen 15 juni. Maximaal 20% te herschrijven
2. Extended Fund Facility Programma	
- kennis van monetaire en financiële rekeningen verbeteren	Alle ontwikkelingen in deze rekeningen kunnen interpreteren
- financieringstekort en doelstellingen van het programma bepalen	Ontwerp van programma voor bespreking met de Projectleider
- programma uitwerken	
3. World Economic Outlook. Projecties en verklarende nota's voorbereiden	Klaar tegen 8 januari. Minimale supervisie

- |  |  |
|--|--|
| 4. Zending (van één persoon: ik) naar land waarvoor ik verantwoordelijk ben teneinde prestaties te evalueren | Briefing nota's, lijst met taken opstellen, ze uitvoeren, initiatief tonen |
| 5. Notulen van vergaderingen opstellen   | Slechts minimale aanpassingen  |
| 6. Ad hoc opdrachten   | Krappe timing naleven  |

*Persoonlijke doelstelling(en)*

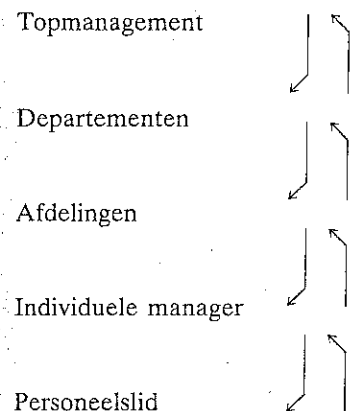
Vertrouwd raken met gebruik van microcomputer

*Onvoorziene opdrachten*

Coördineren van nota over Recent Economic Developments

Eindrapport tegen 30 juni. Samenwerken met collega's i.v.m. hun hoofdstukken

Het formuleren van doelstellingen is uiteraard niet alleen een zaak tussen het personeelslid en zijn manager. De top draagt hier een zware verantwoordelijkheid. De toepassing van MBO kan als volgt worden voorgesteld:



Bij mijn opdrachtgever vond ik aldus ten minste drie uitstekende gelegenheden voor het bepalen van doelstellingen door het Topmanagement:

- commentaar van de directeur-generaal bij het administratief budget
- halfjaarlijkse budget follow-up
- algemene vergadering.

In feite werden in het verleden bij die gelegenheid reeds heel wat prachtige doelstellingen bepaald. Niemand sprak echter van doelstellingen,

terwijl evenmin systematisch nagetrokken werd wat met die doelstellingen gebeurde. Enkele voorbeelden van dergelijke doelstellingen:

- besteden van meer aandacht aan en meer researchwerk in domeinen als: S.D.R., functioneren van het internationaal monetair systeem, gebruik van I.M.F.-middelen, achterstallige financiële verplichtingen enz.;
- uitbreiden van contacten met de commerciële banken met het oog op de financiering van economische programma's;
- in *World Economic Outlook* meer aandacht besteden aan vooruitzichten op middellange termijn en aan de interdependentie van het beleid van de lidstaten;
- onderzoeken van het beleid van het I.M.F. t.o.v. centraal geplande economieën;
- analyseren van de overheidsuitgaven;
- verder ontwikkelen van statistieken over buitenlandse schuld;
- de toegang tot de gebouwen beter beveiligen.

Het formuleren van doelstellingen op alle trappen van de hiërarchie is een oefening die heel wat inspanning en opleiding vergt. Wil men die investeringen niet doen, dan vergeet men maar beter MBO.

#### *Stap 2*

De manager gaat na of de nodige vooruitgang wordt geboekt, geeft feedback, wijzigt eventueel bepaalde doelstellingen, corrigeert waar nodig, geeft zijn waardering. Deze fase, ook wel «coaching» genoemd, is informeel en continu.

In de praktijk betekent dit dat de manager altijd de MBO-documenten van zijn medewerkers bij de hand moet hebben.

#### *Stap 3*

Is het formeel verslag uitbrengen door de manager op het evaluatieformulier.

#### *Stap 4*

Is het beoordelingsgesprek, waarbij onder meer aan bod komen:

- de geleverde prestaties
- het ontwikkelingsplan
- het werkplan voor de nieuwe cyclus.

#### *Ondersteunend systeem*

Bovengenoemd systeem is een van de cruciale factoren voor het welslagen of het mislukken van het beoordelingssysteem. De instrumenten van een ondersteunend programma kunnen in drie categorieën worden ingedeeld:

- uitwerken van beleidslijnen en handleidingen
  - een brochure voor de personeelsleden, met de beschrijving van het evaluatieproces, bekeken vanuit hun standpunt. Het hoofddoel is uit te leggen wat de positieve kanten zijn voor de personeelsleden;
  - een handleiding voor de managers, met het waarom, wat en hoe van de methode;
  - officiële beleidslijnen.
- actiegerichte opleiding

De invoering van een nieuw evaluatiesysteem door het rondsturen van een administratieve circulaire is volledig te verwerpen. Dat kan niet goed werken!

Er is opleiding nodig:

- sessies (beoordelingsworkshops) van een dag voor alle managers: hun aanwezigheid is verplicht;
- rollenspel, video enz. dienen te worden aangewend, zodat de managers zichzelf zien in de hoedanigheid van evaluator;
- opleiding over MBO als een allesomvattend systeem. Technieken voor het bepalen van doelstellingen zijn uiteraard een belangrijk onderdeel van het programma. Als de managers en hun medewerkers hun werkgedrag moeten veranderen en moeten werken binnen een MBO-kader, dan moeten zij conceptueel en technisch vertrouwd zijn met MBO.

Het mislukken van MBO in een administratieve omgeving kan vele oorzaken hebben, doch één ervan is steeds de invoering van MBO met weinig of geen opleiding. Het resultaat hiervan is dan de van bij de aanvang verkeerde toepassing van een nochtans gezond concept.

- ontwikkelingsinstrumenten

De managers moeten uitgerust worden met de instrumenten die nodig zijn om de sterke en zwakke kanten van hun medewerkers om te zetten in ontwikkelingsplannen. Daartoe dient een handleiding van ontwikkelingsactiviteiten te worden opgesteld die voor iedere functionele groep zou omvatten: een aanduiding van de aanbevolen lectuur, opleidings-



activiteiten binnen de instelling zelf en relevante cursussen en seminars. Onnodig te zeggen dat het hier gaat om een tijdrovende, moeilijke klus.

#### *Controlenetwerk*

Wil men de doeltreffendheid van het beoordelingssysteem evalueren en bovendien zeker zijn dat de uitgestippelde beleidlijnen worden gevolgd, dan dient men over een controlenet te beschikken. Is dat niet het geval, dan kan zelfs het beste systeem na enkele jaren beginnen af te takelen.

Een degelijke controle kan bestaan uit:

- een vragenlijst om te peilen naar de reacties en de graad van tevredenheid van de gebruikers;
- de kwaliteitscontrole, waarvan eerder sprake, door de Personeelsdienst.

#### **D. Gulden regel bij het ontwerpen van een beoordelingssysteem: hou het eenvoudig!**

Er werd reeds een paar maal allusie gemaakt op bovengenoemde regel. Terugblikkend op het systeem dat ik voor mijn opdrachtgever had ontworpen, heb ik mij uiteraard afgevraagd of ik die doelstelling had bereikt.

Mijn definitie van een eenvoudig systeem is:

- dat de administratieve last tot het strikte minimum beperkt moet zijn. Door het inschakelen van de computer lijkt aan deze voorwaarde voldaan;
- dat de personeelsleden en de managers de werking van het systeem gemakkelijk zouden kunnen begrijpen. Ik dacht dat het - zeer gekwalificeerde - personeel van mijn opdrachtgever geen begripsproblemen zou hebben met een op MBO gebaseerd systeem.

Men zou evenwel kunnen opmerken dat het ontworpen beoordelingssysteem uit zeven afzonderlijke delen bestaat, wat in principe toch geen eenvoudige indruk maakt. Hierop dien ik dan wel te antwoorden dat:

- sommige afzonderlijke delen werden gecreëerd om de toepassing van informatica mogelijk te maken. In deel 1 worden alle persoonlijke gegevens gedrukt door de computer. In deel 2 worden de onveranderde taken en verantwoordelijkheden verschaft door de informatica, terwijl in deel 6 de promotievoorwaarden tot de volgende graad door de computer gedrukt worden;

- het evaluatieproces nieuwe domeinen betreedt zoals:
  - het bijwerken van de functiebeschrijving en functieclassificatie
  - het werken met doelstellingen
  - de criteria-checklist
  - het ontwikkelingsplan
  - de kansen op promotie
  - de controlerol van de Personeelsdienst.

Mijn besluit is dan ook dat het ontworpen - en hier bondig beschreven - systeem eenvoudig is, hoewel het meer tijd zal vergen van de managers: het voorbereiden van werkplanning, het bespreken van doelstellingen met de medewerkers, het volgen gedurende het jaar, het zich bezinnen over de promotiekansen van de medewerkers enz. Al deze zopas vermelde aspecten maken integraal deel uit van de functie van de manager. Aangezien, zoals vroeger gezegd, mijn opdrachtgever de managers werkelijk verantwoordelijk wil stellen voor de managementaspecten van hun functie, lijkt de hier gevolgde benadering de enig mogelijke.

Het gaat niet op enerzijds te beklemtonen dat de chefs, op alle niveaus, betere managers moeten worden en meer tijd moeten besteden aan de managementaspecten van hun functie, en anderzijds bijv. het beoordelingsproces overeenkomstig te maken en in te korten.

#### **E. Tijd vereist voor de invoering van een op MBO gebaseerd beoordelingssysteem**

Het is duidelijk dat men niet overhaast te werk kan gaan met de invoering van een op MBO gebaseerd evaluatiesysteem: kant en klaar MBO werkt niet! Er komen onder meer grondige voorbereidingen, veranderingen in werkstijl, opleiding en nog heel wat andere zaken bij kijken. Een proefperiode van twee tot drie jaar kan de overgang naar een soepel draaiend MBO-systeem vergemakkelijken.

## Besluit

Een van de door de gemiddelde manager meest gehate verantwoordelijkheden is ongetwijfeld de beoordeling van de prestaties van de medewerkers. Toch kan men er niet onderuit dat de evaluatie van deze prestaties plaatsheeft, zij het nu formeel of informeel.

Rekening houdend met:

- de aanbevelingen die betrekking hadden op de beoordelingsproblematiek en die bij mijn opdrachtgever geformuleerd werden door een werkgroep die zich had gebogen over de huidige managementproblemen;
  - de doelstellingen van het beoordelingsstelsel;
  - de ervaring van andere bedrijven en instellingen;
  - de resultaten van een enquête bij de bedrijven van de Fortune 1300-lijst waaruit blijkt dat voor managers en andere kaderleden MBO-systemen domineren;
  - en mijn eigen geloof in MBO;
- heb ik een systeem ontworpen, gebaseerd op MBO doch gecombineerd met een criteria-checklist.

Dergelijk systeem kan alleen maar functioneren, indien men beschikt over:

- een functiegericht beoordelingsformulier, waarbij ernaar gestreefd wordt de administratieve rompslomp voor de managers tot een strikt minimum te beperken;
- een evaluatiemodel waarin de manager en zijn medewerkers vooreerst de functieverantwoordelijkheden, de te bereiken cruciale doelstellingen en de evaluatiemethode bespreken. Vervolgens doet de manager continu en informeel aan coaching om het ten slotte tijdens het beoordelingsgesprek te hebben over de geleverde prestaties, het ontwikkelingsplan en het werkplan voor de nieuwe cyclus;
- een ondersteunend systeem, nl. beleidslijnen, brochures, handleidingen en actiegerichte opleiding;
- een controlenetwerk zodat men zeker is dat het systeem gebruikt wordt zoals het hoort.

Een gulden regel bij het ontwerpen van een beoordelingssysteem is dat men het liefst zo eenvoudig mogelijk houdt. Dit betekent evenwel niet dat de taak van de manager zo eenvoudig is. Hij zal de nodige tijd moeten investeren in: het voorbereiden van de werkplanning, het bespreken van de doelstellingen, het opvolgen gedurende het jaar, het zich bezinnen over de promoveerbaarheid van zijn medewerkers enz. Al deze taken maken echter integraal deel uit van de functie van manager.

Ten slotte is het duidelijk dat men niet overhaast kan te werk gaan met de invoering van een op MBO gebaseerd evaluatiesysteem: kant en klaar MBO werkt niet!

## Bibliografie

- [1] ALEWINE T., «Performance Appraisals and Performance Standards», *Personnel*, maart 1982, pp. 210-223.
- [2] BRAID R., «Exact Evaluation Guidelines for Precise Performance Appraisals», *Management World*, november 1984, pp. 36-37.
- [3] FOMBRUN C. & ROBERT L., «Strategic Issues in Performance Appraisal: Theory and Practice», *Personnel*, november-december 1983, pp. 23-31.
- [4] GOMEZ-MEJIA L., PAGE R. & TORNOW W., «Improving the Effectiveness of Performance Appraisal», *Personnel Administrator*, januari 1985, pp. 74-82.
- [5] GORDON R., «Does your performance appraisal system really work?», *Supervisory Management*, februari 1985, pp. 37-41.
- [6] KINLAW D., «Performance-Appraisal Training: Obstacles and Opportunities», *Training*, januari 1984, pp. 43-53.
- [7] KIRKPATRICK D., «Performance Appraisal: Your Questions Answered», *Training and Development Journal*, mei 1986, pp. 68-71.
- [8] SASHKIN M., «A Manager's Guide to Performance Management», *AMA Management Briefing*, 1986.
- [9] SCHERKENBACH W., «Performance Appraisal and Quality: Ford's New Philosophy», *Quality Progress*, april 1985, pp. 40-46.
- [10] SCHNEIER C., BEATTY R. & BAIRD L., «Creating a Performance Management System», *Training and Development Journal*, mei 1986, pp. 74-79.
- [11] SCHNEIER C., BEATTY R. & BAIRD L., «How to Construct a Successful Performance Appraisal System», *Training and Development Journal*, april 1986, pp. 38-42.
- [12] SCONTRINO M. & FLEENOR C., «Performance Appraisal and Productivity: A Natural Link», *Journal of Contemporary Business*, 1982, pp. 83-92.
- [13] ZIPPO M. & MILLER M., «Performance Appraisal: Current Practices and Techniques», *Personnel*, mei-juni 1984, pp. 57-59.



APPRAISAL				COMMENTS
Does not meet standards	Meets standards	Exceeds standards	Out-standing	

DEFINITION OF TERMS
<p><i>Does not meet standards:</i> Has been on the job long enough to have shown better performance. The job is not getting done properly. Staff member doesn't seem to get things accomplished. Makes many mistakes.</p> <p><i>Meets standards:</i> Is doing a full, complete and satisfactory job. Performance is what is expected of a fully qualified and experienced person in the assigned position. Errors are few and seldom repeated. Demonstrates a sound balance between quality and quantity. You feel secure in quoting staff member's input or recommendations. You consider the staff member as a good, solid member of your team and feel secure in delegating any kind of assignment within the scope and level of the job.</p> <p><i>Exceeds standards:</i> Each project or job tackled is done thoroughly. You find the staff member is accomplishing more than you expected. Anticipates problems and takes appropriate action. Requires only occasional supervision and follow-up.</p> <p><i>Outstanding:</i> The staff member exceeds position requirements even on the most difficult and complex parts of the job. Takes the initiative in development and implementation of challenging work goals. Is able to take on extra projects and tasks without defaulting in other assigned fields. The staff member's action shows an understanding of work well beyond the assigned area. Outsiders rely on staff member's knowledge of varied aspects of department's work.</p>

I.D. No.

4. Supplemental Key Job Elements

	Does not meet standards	Meets standards	Exceeds standards	Out- standing
<i>Quantity of output</i> (handles volume, deadlines, copes with pressure; energy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Quality of output</i> (overall quality, tradeoff quantity/quality, accuracy, attention to detail, versatility, practical talent)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Overall job knowledge &amp; intellectual capacity</i> (theoretical knowledge, Fund policies & proced.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Specific job skills required</i> (as applicable: typing, clerical, stat., econometrics, comp., econ., mgmt. principles & practices)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Approach to work</i> (getting things done, plan & organize, take initiative, adaptability, judgement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Attitude to work</i> (dependability, motivation, attendance, will to put in extra effort, interest in self-improvement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Interpersonal skills</i> (with colleagues, supervisor, senior staff, other units & on mission)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Communication skills</i> (oral & written)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SUPERVISORS ONLY</b>				
<i>Ability as manager</i> (manage unit & its work, delegate, resource utilization, cost consciousness, budget work)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ability as supervisor</i> (capacity as leader, handle problems, practical guidance & supervision, assess staff, recognize merit, develop staff)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Overall Performance Appraisal

6. Performance Trend      +   
     
   -

7. Reviewing Officer: add any significant points

Signature

Date

8. ADM Department

Signature

Date

9. Development Plan		
NAME	DEPT.	
RANGE	DIV.	
Occupational Grouping	ID. No.	
<u>Training Needed</u>		
Action to be Taken	By Whom	Deadline

I.D. No.
10. Judgement of Promotability (to be completed by head of department, bureau or office)
I. <u>Overall Performance on Present Job</u>
Outstanding <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>
Exceeds standards <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>
Meets standards <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>
Does not meet standards <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>
II. <u>Promotion criteria for next higher level</u>
(Example: Access to Grade 13 Economist Ladder)
Assigned to desk of more complex economies.
Participates successfully in several Article IV & UFR missions a year.
Monitors systematically & assesses economic and political developments for desk country. Provides accurate and current information needed for desk country surveillance.
Assists mission chief coordinate and prepare first draft of mission reports for desk country.
Develops targets and policy measures for consideration by supervisor and mission team.
Has thorough knowledge of macroeconomic theory and quantitative techniques, several years of their application for specific country analysis.
III. <u>Promotability</u>
A. <u>Estimate of level</u>
i. Has potential for promotion to two or more levels above present job <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>
ii. Has potential for promotion to next higher level only <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>
iii. Currently limited to present job <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>
iv. Present level is too challenging <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>

III. Promotability (cont'd)

B. Readiness for promotion (check only if A «i» or «ii» was checked)

- i. Is ready for promotion now  
To what kind of jobs?
- ii. Will be ready in two years or less  
What kind of training and experience is  
needed? (See Development Plan)
- iii. Will require more than two years  
What kind of training and experience is  
needed? (See Development Plan)

I.D. No.

11. Comments, Proposed Salary Action, and Signature of Head of  
Department, Bureau or Office

The head of department, bureau, or office should add any significant  
comments and the proposed salary action should be entered below.

Proposed Salary Action \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Signature of Head of Department, Bureau, or Office)

12. Review By Staff Member

You may use this space to add any comments on the evaluation provided  
in Sections 3-6 and the proposed salary action. Please sign below to  
indicate that you have read the completed form and have been afforded  
sufficient time to reflect and comprehend its meaning. You are encouraged  
to make a photocopy of the completed form for your personal records.

\_\_\_\_\_  
Signature of Staff Member

\_\_\_\_\_  
Date