

Ha fijn, beoordelingen-tijd.

Het is weer bijna zo ver. Beoordelen!

Niet voor alle bedrijven natuurlijk. Enkele bedrijven beoordelen helemaal niet, maar dat is zeldzaam. Hier een daar kom je bedrijven tegen die hun medewerkers beoordelen in de maand dat ze aangenomen zijn om zodoende het logistieke probleem van alles en iedereen in één keer te vermijden. Het gevolg is dan wel dat de manager het hele jaar door van die vervelende gesprekken en zenuwachtige (vooraf) en chagrijnige (achteraf) medewerkers heeft. Sommige organisaties laten het beoordelen volledig aan de medewerkers onderling over, maar dat soort noviteiten is vooralsnog een zeldzame rariteit.



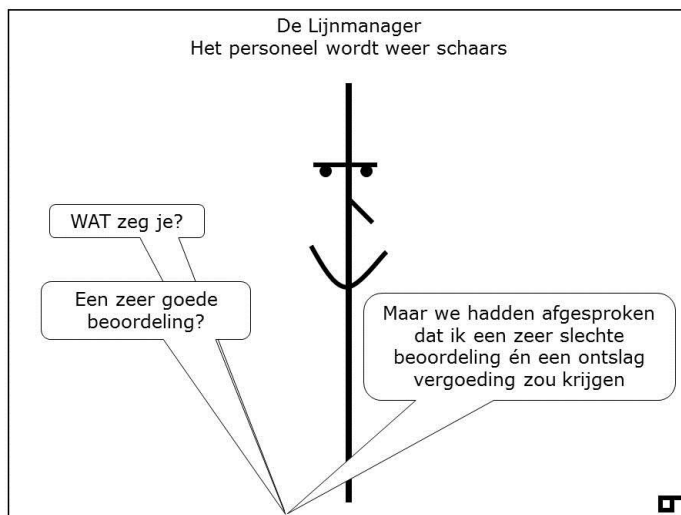
Beoordelen dus. Gelukkig heeft HRM een goed gedocumenteerde genormeerde methode bedacht met dito formulieren. Makkelijk invulbaar, een gelimiteerde hoeveelheid gestandaardiseerde-persoonlijkheid-competenties voor de zachte kant, een beperkt aantal meetbare KPI's voor de harde kant, minimale score 1, maximale score 5, optellen, delen, en er rolt als vanzelf een slecht, redelijk, goed, zeer goed of uitmuntend oordeel uit. Alle betrokkenen hebben daar volledig vrede mee. Pies of keek.

Was het maar zo eenvoudig. De problemen beginnen al bij het invullen van de gegevens van de te beoordelen medewerker. Voor- en achternaam is nog te doen, hoewel in de wie-is-wie gids wel even opgezocht moet worden wat de juiste spelling is en vooral welk gezicht bij welke naam hoort. Zo vaak ziet de manager zijn medewerkers nu ook weer niet, dus iedereen persoonlijk kennen is onmogelijk. Dan de functie. Volgens het personeelsdossier heeft medewerker Jaap Janssen (niet te verwarren met Willem Janssen) de functie van beheerder. De manager weet echter bij toeval (omdat Janssen laatst nog kwam vragen hoe het zat met de beloofde 'toelage bijzondere diensten') dat Janssen al het hele jaar iets heel anders doet. Dan maar invullen Functie: beheerder in de rol van ... hoewel daar op het formulier geen ruimte voor is. Zijn HRM-ondersteuner (dat vervelende mens dat altijd vraagt of afwijkingen van het beleid goedgekeurd zijn door de directie) zal wel weer vragen of deze afwijking goedgekeurd is door de directie. Enfin, da's voor later zorg.

Het waarderen van de Persoonlijkheid-competenties is redelijk eenvoudig: Klantgericht: score 3 want Janssen komt nooit in aanraking met klanten. Plannen en Organiseren: score 3 want Janssen doet iedere dag het zelfde, althans in de functie van beheerder. Samenwerken: een 3: Janssen zit achter zijn

beeldscherm zijn ding te doen en ten slotte Prestatiemotivatie: uhhh, wat dat betekent moet de manager nog even nagaan, dus voorlopig een 3 aankruisen.

De KPI's waarden valt ook wel mee: de algemeen geldende bedrijfsbrede KPI's, die de afdeling Control heeft opgelegd, krijgen een score 3 omdat de meetgegevens nog niet binnen zijn. De specifieke functie gebonden KPI's worden op 3 gewaardeerd. Janssen deed het hele jaar iets anders. Het niet meer dan billijk hem niet te beoordelen op niet behaalde resultaten die hij niet kon behalen. De persoonsgebonden KPI's tenslotte krijgen een 3, want die zijn óf niet vastgelegd, óf bleken onmeetbaar óf zijn in de loop van het afgelopen jaar volslagen irrelevant geworden.



Ten slotte is er nog ruimte op het formulier voor een subjectieve mening van de manager zelve. Voor het bedenken van een juiste formulering van zo een potentieel gevoelig onderdeel van de beoordeling staan in de handleiding enkele suggesties: "Ga zo door <naam medewerker, overnemen van eerste bladzijde formulier>" of "Ik vind <naam medewerker, overnemen van eerste

bladzijde formulier> een prettige collega om leiding aan te geven". Niets invullen mag ook, da's wel zo veilig.

Na al zijn medewerkers op deze wijze van een papieren oordeel voorzien te hebben bladert de manager tevreden door de stapel ingevulde formulieren. Veel 3-en. Dat was te verwachten, hij heeft gewoon een Goed Team. Er is maar één iemand (hoe heet die ook al weer) met een score 2.6, daar heeft hij logischerwijs een 3 van gemaakt. Ook krijgt iemand net geen 4. Het systeem schrijft voor dat het in zo'n geval een 3 wordt.

Aangezien beoordelen het onbediscussieerbare eenrichtingsverkeer alleenrecht van de manager is dient het formulier *voorafgaande* aan de beoordeling volledig ingevuld te zijn, zodat iedere discussie *tijdens* het beoordelingsgesprek niet kan leiden tot wankelmoedig gedrag en alsnog bijstellen van de beoordeling voor de lieve vrede. Daarenboven dient de einduitslag vooraf naar HRM gestuurd te worden ter

- toetsing van het volledig en correct invullen van de formulieren;
- het juist en consistent toepassen van de methode;

c. of het totaal van de met de beoordelingen gepaard gaande salarisverhogingen passen binnen de daarvoor gereserveerde en alreeds met vakbonden uit onderhandelde loonstijgingsruimte.

Als HRM voor de verandering dit jaar eens niet te lang doet over de controles kunnen de beoordeling gesprekken vóór eind december, uiterlijk januari of februari volgend jaar ingepland gaan worden. Vooropgesteld dat hij de discussie met zijn HRM-ondersteuner, dat vervelende mens dat altijd vraagt of afwijkingen van het beleid goedgekeurd zijn door de directie, tot een goed einde kan brengen.

Als hij die toch eens mocht beoordelen!