MERIT-RATING IN DE PRAKTIJK

DOOR DRS L. M. A. VAN DEN AKKER

Vele bedrijven en instellingen zijn na de Tweede Wereldoorlog overgegaan tot het invoeren van de een of andere vorm van merit-rating. Het is volkomen begrijpelijk dat men zich op een gegeven moment gaat afvragen, of deze systematische beoordelingstechniek in de praktijk wel voldoet. Temeer daar bij de toepassing van de theoretische gegevens een verschillende interpretatie mogelijk is en onderlinge vergelijking van de resultaten uitermate moeilijk is.

In dit artikel mag men niet méér zien dan een poging om de eigen ervaring op het gebied van merit-rating-systemen samen te vatten. Daarbij moet nog vooropgesteld worden, dat wij hierbij uitsluitend het oog hebben op de serieuze pogingen, die aangewend zijn om tot invoering van een merit-rating-systeem te komen.

Vooral het bedrijfsleven is wel eens in de verleiding gekomen om de moeilijkheden, die de hoogconjunctuur opleverde ten aanzien van het aantrekken van arbeidskrachten, op te lossen door invoering van een of ander zogenaamd merit-rating-systeem. Daardoor kon men dan komen tot het uitbetalen van hogere lonen. Aan deze politiek zijn wel zeer grote bezwaren en moeilijkheden verbonden. De werknemers beschouwen dan de merit-rating-premie niet als een beloning voor geleverde prestatie, maar als een vast loonbestanddeel. Wij zullen hier niet verder op ingaan.

Tot goed begrip van de onderhavige materie lijkt het dienstig een omschrijving te geven van de betekenis, die wij in het raam van dit artikel aan het begrip merit-rating toekennen. Onder „merit-rating" verstaan wij: het beoordelen van de wijze waarop een werknemer zijn functie uitoefent.

In deze omschrijving laten wij dus in het midden of aan deze beoordeling al dan niet financiële consequenties verbonden zijn.

Wanneer men de toepassing van een systeem in de praktijk beoordeelt zal men zich allereerst afvragen of het systeem als zodanig doelmatig is: of de voordelen, die inherent zijn aan het systeem, opwegen tegen de nadelen. In de eerste paragraaf van dit artikel zullen daarom de specifieke voor- en nadelen van de merit-rating aan de orde gesteld worden.

Bij toepassing van een merit-rating-systeem zal men echter ook in aanraking komen met effecten, die wel door het systeem worden opgeroepen doch niet in het systeem als zodanig gelegen zijn. Deze bijkomstige voor- en nadelen zijn voor de toepassing echter van zoveel belang, dat hieraan in de tweede paragraaf een afzonderlijke beschouwing zal worden gewijd.

Tot slot zal dan de vraag aan de orde gesteld worden, of in het algemeen de voordelen groter zijn dan de nadelen, met andere woorden of het voor de

daarvoor in aanmerking komende bedrijven en instellingen wenselijk is over te gaan tot invoering van een merit-rating-systeem.

PAR. I. DE SPECIFIEKE VOOR- EN NADELEN

De specifieke voordelen van de merit-rating blijken het duidelijkst als men nagaat tot welke doeleinden dergelijke systemen kunnen worden aangewend.

Wanneer men overgaat tot uitvoering van een merit-rating-systeem kan men namelijk meerdere, zeer verschillende, doelstellingen op het oog hebben.

In grote trekken zouden wij willen onderscheiden: systemen waarvan het doel is om met behulp van de verzamelde gegevens te komen tot de bepaling van het variabel loongedeelte, en systemen waarbij de verzamelde gegevens dienstbaar worden gemaakt aan het moderne personeelsbeleid.

Inderdaad zijn vele bedrijven erin geslaagd om met behulp van een merit-rating-systeem beter te voldoen aan het principe „loon naar prestatie". In bedrijven waar tarifiëring of andere vormen van prestatiebeloning niet mogelijk waren, heeft de merit-rating-premie een voldoende mate van differentiëring mogelijk gemaakt.

Bovendien wordt doorgaans niet alleen gelet op het „werk" in engere zin, dus op de factoren kwantiteit en kwaliteit en andere, maar ook op persoonlijke factoren, zoals toewijding en collegialiteit, die uiteindelijk ook voor de taakvervulling van belang zijn. Dit betekent dat het eenzijdige karakter van de tarifiëring doorbroken wordt, hetgeen vooral door de werknemers als een voordeel wordt gezien.

Dit laatste blijkt dikwijls uit het minder frequent optreden van psychologische spanningen. Dit zal dan ook wel de reden zijn waarom steeds meer gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheid om tarifiëring en merit-rating in één systeem te combineren.

Bij de toepassing van merit-rating als maatstaf voor de beloning dient men overigens bedacht te zijn op de volgende moeilijkheid. Het is gebleken dat te grote schommelingen in de uit te keren premies de rust in het bedrijf — en daardoor weer de juiste instelling van de beoordelaars — nadelig beïnvloeden. Men zal er met andere woorden naar moeten streven, het verband tussen de beoordelingscijfers en het uiteindelijke resultaat met behulp van juist gekozen afweegfactoren zodanig te construeren, dat een kleine verandering in de beoordeling niet direct tot uitdrukking kan komen in de premie. Wanneer men hiermee te ver gaat wordt de praktische waarde van het systeem natuurlijk aanzienlijk verminderd. Het gaat erom het juiste evenwicht te vinden.

Met behulp van een merit-rating-systeem kan men ook gegevens verzamelen die van grote waarde zijn voor het te voeren personeelsbeleid.

Wij noemen hier met name: selectie, instructie, opleiding, promotie en degradatie. In het algemeen bestaat er voor deze mogelijkheden van de merit-rating echter veel minder belangstelling dan voor de mogelijkheid tot het bepalen van het loon.

Dit moet betreurd worden, aangezien — zoals gebleken is — vooral in tijden van schaarste aan arbeidskrachten een doelbewust personeelsbeleid vele tekorten kan opheffen en moeilijkheden kan voorkomen.

Er moet echter op gewezen worden dat pogingen om in één systeem beide mogelijkheden te combineren veelal mislukken. Een, wat wij zouden willen noemen, beperkte combinatie is mogelijk gebleken, maar men moet steeds in het oog houden, dat men dan doeleinden combineert die zeer verschillend van aard zijn.

De specifieke nadelen van merit-rating zijn algemeen bekend; volledigheidshalve zullen wij de belangrijkste in het kort vermelden.

Een belangrijk nadeel is gelegen in het feit, dat men gebonden is aan het gebruik van een beperkt aantal criteria. Hierdoor verkrijgt men dan ook slechts gegevens over een gering aantal aspecten van de taakvervulling en van de persoon van de beoordeelde. Uiteraard worden hierdoor de conclusies, die men op grond van de verkregen gegevens meent te mogen trekken, eveneens beperkt.

Hier komt nog bij, dat men er praktisch nooit in slaagt een zodanige omschrijving van de beoordelingscriteria te geven, dat een uniforme interpretatie gewaarborgd is.

Deze laatste moeilijkheid voert ons tot het tweede nadeel: dat van de subjectiviteit. Ondanks alle hulpmiddelen berust merit-rating in laatste instantie toch altijd op een subjectieve oordeelvorming.

Op enigerlei wijze moeten deze oordelen echter omgezet worden in vergelijkbare grootheden (cijfers en dergelijke). Men is er niet in alle gevallen in geslaagd voor deze moeilijkheid een voldoende betrouwbare oplossing te vinden, dus een systeem te ontwerpen dat voert tot beoordelingen die zowel valide („waar") als vergelijkbaar zijn.

Als derde nadeel moet gewezen worden op de noodzaak, de waarde van de in het beoordelingssysteem gebruikte criteria tegen elkaar af te wegen. De keuze van deze zogenaamde „afweegfactoren" is afhankelijk van het belang, dat de gekozen beoordelingscriteria hebben in relatie tot de te beoordelen soorten van werkzaamheden. Voor het opstellen van afweegfactoren zijn echter geen algemeen geldende regels te geven.

De conclusie moet dan ook zijn, dat, hoewel het gebruik van afweegfactoren onvermijdelijk is, de wijze van berekening zodanig arbitrair is, dat hier gesproken kan worden van een „noodzakelijk kwaad".

PAR. II. DE BIJKOMSTIGE VOOR- EN NADELEN

Het zijn vooral de bijkomstige voor- en nadelen, die in de praktijk aan het daglicht treden. Men kan stellen, dat het slagen van een merit-ratingsysteem afhankelijk is van de wijze, waarop de verantwoordelijke instantie op deze bijkomende effecten reageert.

Vooral de bijkomstige voordelen worden meestal onvoldoende beseft.

Bij een goede beoordeling treedt de doelmatigheid van de organisatie op de lagere niveaus automatisch aan het daglicht. Uiteindelijk geeft immers de regeling van de werkzaamheden mede een verklaring van de gevormde

oordelen. Vaak zal men dan ook zien, dat de beoordelingen de directe aanleiding vormen tot het aanbrengen van verbeteringen, bij voorbeeld op het gebied van planning en controle, die min of meer belangrijke besparingen tot gevolg hebben.

In het raam van dit artikel kunnen wij uiteraard slechts een enkel voorbeeld noemen.

Zo is het wel eens voorgekomen, dat de chef van een onderhoudsafdeling bij gebrek aan deskundigheid geen oordeel kon geven over de kwantiteit en kwaliteit van het werk van de aan zijn afdeling toegevoegde schilders. Toch was dit in de loop van de tijd een zo belangrijke groep geworden, dat een voorziening in deze lacune zeer noodzakelijk was.

In een ander geval opperde de chef van een draaierij reële bezwaren ten aanzien van de bruikbaarheid en onderhoudstoestand van de draaibanken bij de beoordeling van de hoeveelheid werk en de kwaliteit.

Het komt voor, dat zelfs reeds gedurende de beoordelingsvergadering een beslissing met betrekking tot bovenstaande problemen genomen kan worden.

In het bijzonder kan hier gewezen worden op het feit, dat door de beoordelingen de taakafbakening op haar juistheid getoetst wordt. Wil de chef namelijk kunnen beoordelen hoe zijn ondergeschikten hun werk verrichten, dan dient hij voor alles een duidelijk beeld te hebben van wat ieders taak inhoudt. Herhaaldelijk is geconstateerd, dat door de beoordelingen gegevens verkregen werden, op grond waarvan de taakverdeling belangrijk verbeterd kon worden. Van beoordelen in het algemeen — en van beoordelen in commissieverband in het bijzonder — gaat een opvoedende werking uit, waarvan vooral de chef-beoordelaar profijt trekt.

De directe chef moet zich namelijk regelmatig bezinnen op de verschillende punten waarop hij met betrekking tot de uitvoering van het werk voortdurend moet letten. Of, negatief benaderd, door de beoordeling dringt het tot hem door, welke punten in het verleden niet genoeg zijn aandacht hebben gehad. En velen zijn sportief genoeg om te erkennen dat ze vergeten waren om op het materiaalverbruik of op het naleven van de veiligheidsvoorschriften of op andere punten te letten!

Bovendien verkrijgen de chefs door een systematische beoordeling een zeer goede kijk op de sterke en zwakke zijden van hun ondergeschikten. Daardoor wordt het beoordelen voor de beoordelaars inderdaad tot een hulpmiddel, dat hen bij het nemen van de dagelijkse beslissingen veel steun kan geven.

Hoe de beoordeelden in het algemeen reageren is moeilijk te zeggen. Toch is dit zo belangrijk, dat wij hier op een nader onderzoek en op het uitwisselen van ervaringen zouden willen aandringen. Voor een dergelijk onderzoek zijn wel enkele hypothesen te geven, zoals bij voorbeeld

— dat sommige werknemers het te kinderachtig vinden
— dat men het rechtvaardiger vindt dan andere systemen
— dat men het te subjectief vindt.

Dit zijn slechts enkele van de vele mogelijkheden, die onderzocht zouden moeten worden.

Voor zover de merit-rating-premie als een „incentive" bedoeld is, kan gesteld worden, dat zij door de beoordeelden ook als zodanig wordt gevoeld.

Tot slot willen wij hier nog naar voren brengen, dat de bedrijfsleiding door middel van de merit-rating een inzicht krijgt in de waarde van de beoordelaars als chefs.

Natuurlijk is het niet zo, dat de bedrijfsleiding op deze wijze tot verrassende ontdekkingen komt. Meestal zal men een bevestiging krijgen van een reeds op andere gegevens gevestigde mening. Dat men meer inzicht krijgt in de werkelijke waarde van zogenaamde „ondoorgrondelijke" chefs en dat er soms ook wel eens iemand door de mand valt, zijn echter reële mogelijkheden.

Overigens moet de bedrijfsleiding ervoor waken, deze gegevens als volledige beoordelingen van de chefs te interpreteren. Op deze wijze zou het vertrouwen van het beoordelende kader ernstig geschokt kunnen worden. Gebruikt men de verkregen kennis echter om het beoordelende kader bij zijn moeilijke taak te helpen en daadwerkelijk te steunen, dan zal het rendement uiteindelijk het grootst blijken.

Als het meest opvallende bijkomstige nadeel moet gewezen worden op het feit dat men de keuze van de chef met betrekking tot de beoordelingsnorm moeilijk kan beïnvloeden. Immers de waarde van de gegeven cijfers is afhankelijk van de eisen, die de beoordelaar aan de uitvoering van het werk meent te moeten aanleggen.

Zo zal men vaak zien, dat de chef bij de beoordeling van een bepaald gezichtspunt de beste man op de afdeling als uitgangspunt kiest. Vraagt men hem, een meer algemene norm aan te leggen en bij de beoordeling af te gaan op eigen ervaring en inzicht dan wordt hij vaak onzeker en dan mist hij het zo noodzakelijke houvast.

Dit benadeelt natuurlijk de onderlinge vergelijkbaarheid van de cijfers.

Een tweede bezwaar is gelegen in het feit dat het beoordelingsniveau — ondanks de bekende statistische hulpmiddelen — een bijna onweerstaanbare neiging tot stijgen vertoont.

Voor zover aan de beoordelingen financiële consequenties verbonden zijn, kan men het voorgeschreven bedrijfsgemiddelde als een sterke rem beschouwen. Een verklaring voor dit verschijnsel is overigens moeilijk te geven: de beoordelaars kennen blijkbaar aan het beoordelingssysteem een grotere opvoedende waarde toe, dan het in feite bezit. Hieruit volgt, dat de verantwoordelijke instantie nauwlettend de ontwikkeling van het beoordelingsniveau moet volgen en alle maatregelen moet durven nemen, die de hoogte van de beoordelingen binnen redelijke grenzen kunnen houden.

PAR. III. SAMENVATTING

Het lijkt ons niet gewenst om afgaande op de bovenvermelde voor- en nadelen van de toepassing van een merit-rating-systeem een opsomming te geven van de voorwaarden, waaraan het bedrijf, het toegepaste systeem en de beoordelaars moeten voldoen om de voordelen zoveel mogelijk te realiseren en de nadelen zoveel mogelijk te vermijden.

In dat geval zouden wij onherroepelijk moeten terugvallen op theoretische vooropstellingen en voorwaarden, die als bekend mogen worden verondersteld.

Het lijkt ons daarom beter om aan het slot van dit artikel de vraag aan de orde te stellen of de daarvoor in aanmerking komende bedrijven mogen verwachten, dat bij invoering van een merit-rating-systeem de voordelen zwaarder zullen wegen dan de nadelen.

Wij menen, juist op grond van de geschetste ervaringen, deze vraag bevestigend te kunnen beantwoorden.

Natuurlijk kan men ons tegenwerpen, dat het bijna onmogelijk is de genoemde voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen, zeker wanneer men erop wijst, dat het hier om effecten gaat, die ieder in een andere orde van belangrijkheid liggen.

Misschien zal men stellen dat het Nederlandse bedrijfsleven nog niet over voldoende ervaringen met merit-rating-systemen beschikt, om deze vraag te kunnen beantwoorden.

Wij kunnen hierop slechts het volgende antwoorden: het beoordelen van de wijze, waarop de werknemers hun functies uitoefenen, vormt een integrerend bestanddeel van het leidinggeven in het algemeen. Overal en altijd zullen er in het bedrijfsleven en in andere instellingen oordelen gevormd en uitgesproken worden, al dan niet systematisch gevormd, al dan niet met financiële gevolgen. Het lijkt ons daarom evident, dat dan aan de systematische oordeelvorming of merit-rating de voorkeur moet worden gegeven boven de niet systematische, toevallige beoordeling.

KAN ART. 1639*w* B.W. TOEPASSING VINDEN BIJ ZIEKTE VAN DE ARBEIDER?

DOOR MR M. B. VOS

Het nieuwe ontslagrecht bepaalt in art. 1639*h*, lid 2 B.W., dat de werkgever niet mag opzeggen gedurende de tijd, dat de arbeider ongeschikt is tot het verrichten van zijn arbeid wegens ziekte, tenzij de ongeschiktheid ten minste twee jaren heeft geduurd. Hierop bestaan, blijkens lid 4 en 5, twee uitzonderingen: *a* bij een opzegging, welke nodig is krachtens art. 1639*f*, lid 3 — dienstbetrekkingen, aangegaan voor bepaalde tijd, voor zover daarbij opzegging is voorgeschreven — *b*. krachtens afwijking bij collectieve arbeidsovereenkomst of bij regeling door of namens een bevoegd publiekrechtelijk orgaan. Bovendien moet worden aangenomen niet-toepasselijkheid van lid 2 gedurende een proeftijd overeenkomstig art. 1639*n*. Ontslaat de werkgever in strijd met het verbod tijdens ziekte van de arbeider, dan wordt hij verschuldigd volgens art. 1639*o*, lid 3 jo art. 1639*r* een schadeloosstelling ten