

# GIDS

voor personeelsmanagement

---

# Performance Management

**Dr. Jeroen Seegers en Drs. Evelien Stoel**

**Right Management**

# Performance Management

## **Inleiding**

Dit is een samenvatting van het hoofdstuk Performance Management uit het Jaarboek voor Personeelsmanagement.

Steeds meer organisaties gaan in hun personeelsbeleid over tot Performance Management. Elk jaar bezien we aan de hand van een enquête voor het Jaarboek Personeelsmanagement hoe het er voor staat met Performance Management.

## **Uitleg van het begrip Performance Management**

Eerst nog even een uitleg van het begrip Performance Management. Performance Management is op te vatten als een procesmatige werkwijze die een bepaalde leiderschapsstijl vraagt met als doel medewerkers in de organisatie zodanig te richten, te sturen, te motiveren en te begeleiden, dat zij door het realiseren van de eigen doelstellingen, een effectieve bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie. Performance Management is dus niet alleen gericht op de outputkant van het functioneren (wat levert het op?) maar ook op het proces (hoe komt het tot stand?) Gezien vanuit de organisatie zijn de belangrijkste doelen van Performance Management: het stimuleren van de prestatie door beloning, optimaal benutten van de competenties van de medewerkers door middel van een goede taakverdeling en taaktoewijzing en de zorg voor goede medewerkers in de toekomst.

Gezien vanuit de medewerker zijn de belangrijkste doelen van de Performance Management: verkrijgen van werk dat is aangepast aan de persoonlijke capaciteiten en interesses van de medewerker en het realiseren van mogelijkheden tot groei en tot zelfontplooiing. Maar ook: het verkrijgen van een rechtvaardige beloning. Goed toegepast Performance Management dient inzetbaarheid en competentieontwikkeling te stimuleren en mensen te motiveren. Traditioneel wordt er binnen de beoordelingsliteratuur onderscheid gemaakt tussen drie typen beoordeling: functioneringsbeoordeling, prestatiebeoordeling en potentieelbeoordeling, die alle onderdeel uitmaken van het proces van het managen en sturen van performance verbetering. Deze traditionele beoordelingstypen worden door Performance Management geïntegreerd.

## **De enquête**

Dit jaar hebben 41 mensen deelgenomen aan dit onderzoek, waarvan 65 % in een zelfstandige organisatie werkt en 34 % in een organisatie werkt die onderdeel is van een groter geheel. 37,50% werkt bij een organisatie met minder dan 100 werknemers, de helft bij een organisatie met 100 tot 499 werknemers en 10% in een bedrijf met 500 of meer werknemers. De ondervraagden zijn voornamelijk hoofd P&O of adviseur personeelszaken.

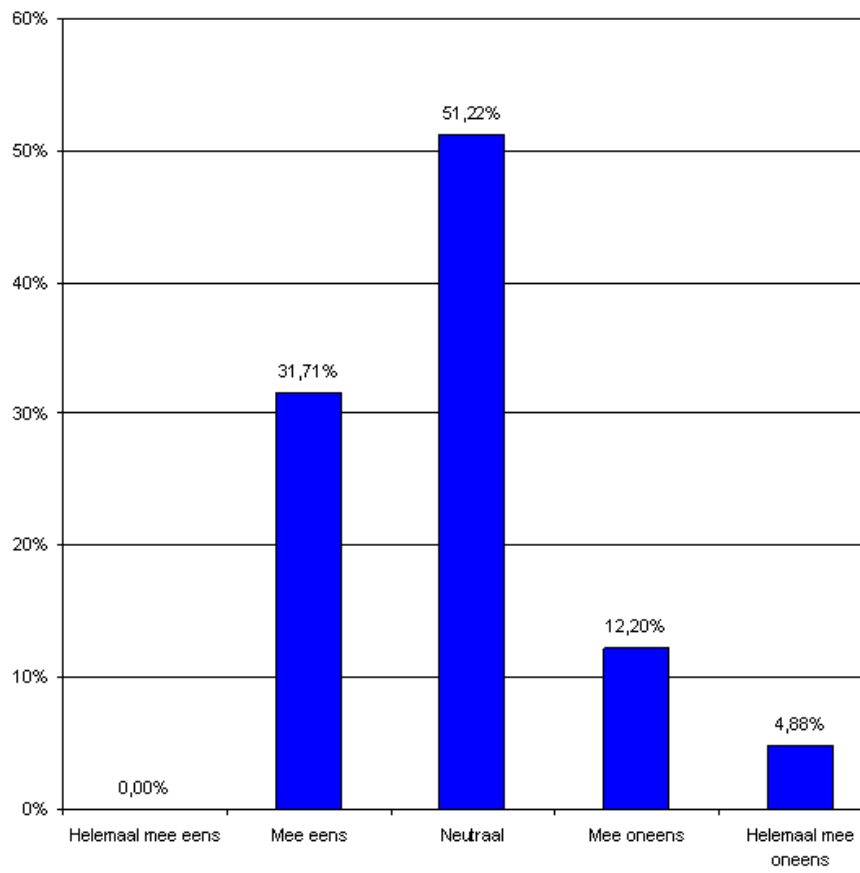
Bij iets minder dan de helft is Performance Management integraal ingevoerd of wordt op dit moment ingevoerd. Ruim de helft geeft aan dat Performance Management nog niet is ingevoerd of niet zal worden ingevoerd.

Wanneer men wordt gevraagd om een rapportcijfer te geven aan de wijze waarop er wordt beoordeeld in hun eigen organisatie dan zien we dat 90,24% van de deelnemers een voldoende geeft.

Dit is natuurlijk zeer positief. Het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven is een 6,7. In vergelijking met vorig jaar zien we dat zowel het percentage dat een voldoende geeft, als het gemiddelde cijfer omhoog is gegaan (respectievelijk 75% en 6,3).

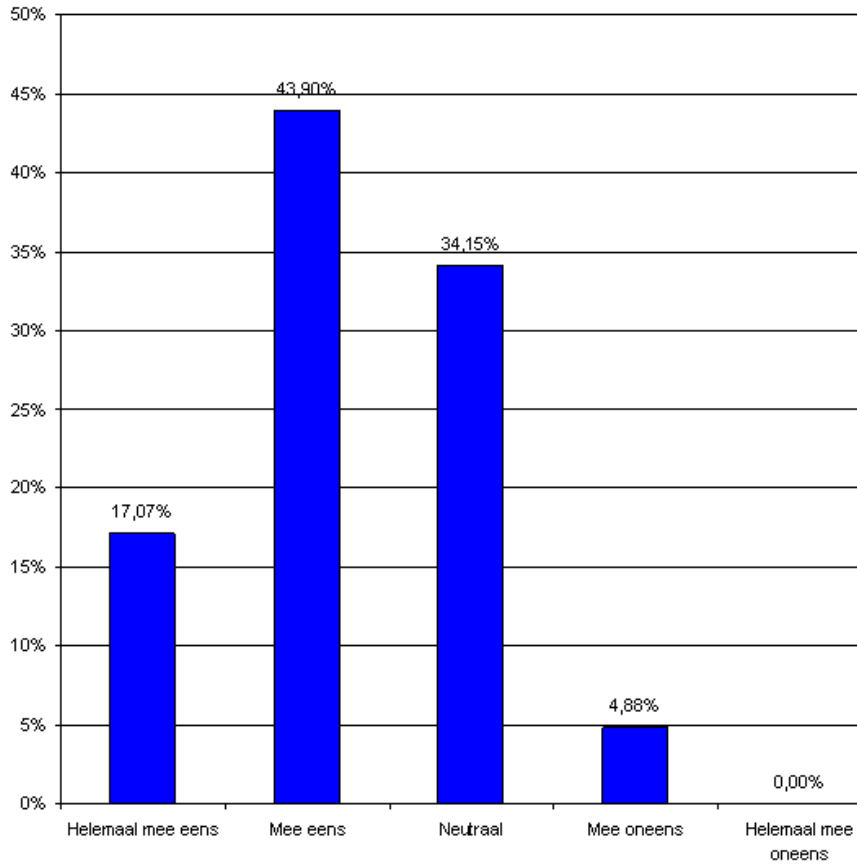
Ook hebben wij in dit onderzoek gekeken naar de beleving van de ondervraagden van Performance Management. Ongeveer een derde van de deelnemers geeft aan dat de medewerkers in hun organisatie zich betrokken voelen bij Performance Management. (Zie de tabel hieronder)

*De medewerkers in onze organisatie voelen zich in het algemeen betrokken bij Performance Management*



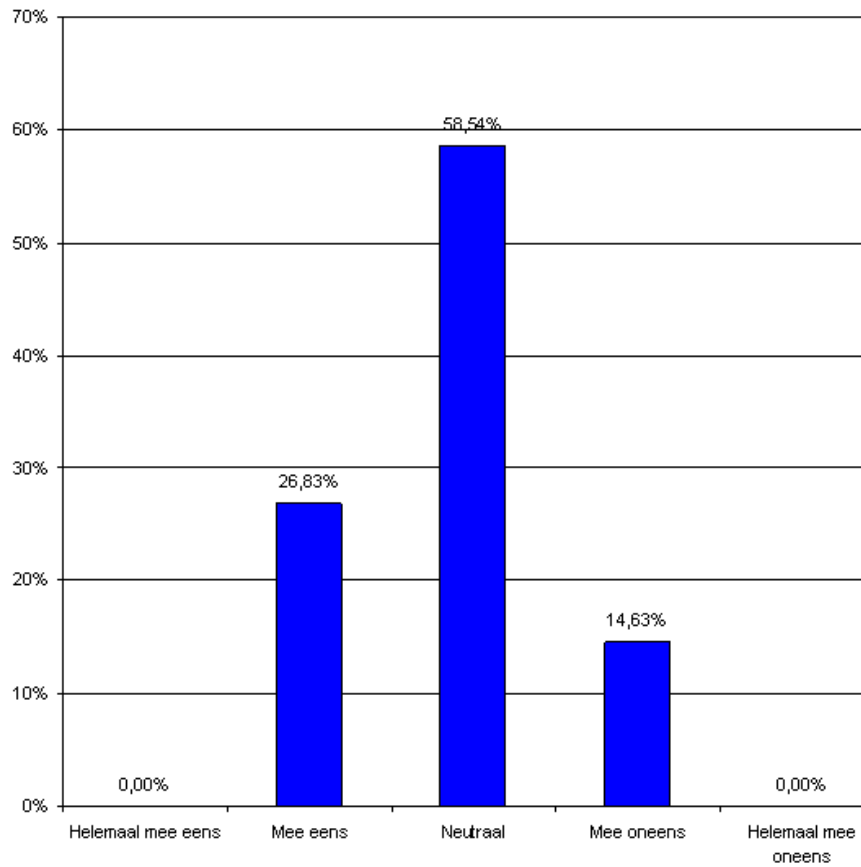
Daarnaast geeft 60% aan dat het topmanagement zich betrokken toont bij Performance Management. Dat blijkt uit de volgende tabel.

*Het topmanagement toont zich in het algemeen betrokken bij Performance Management.*



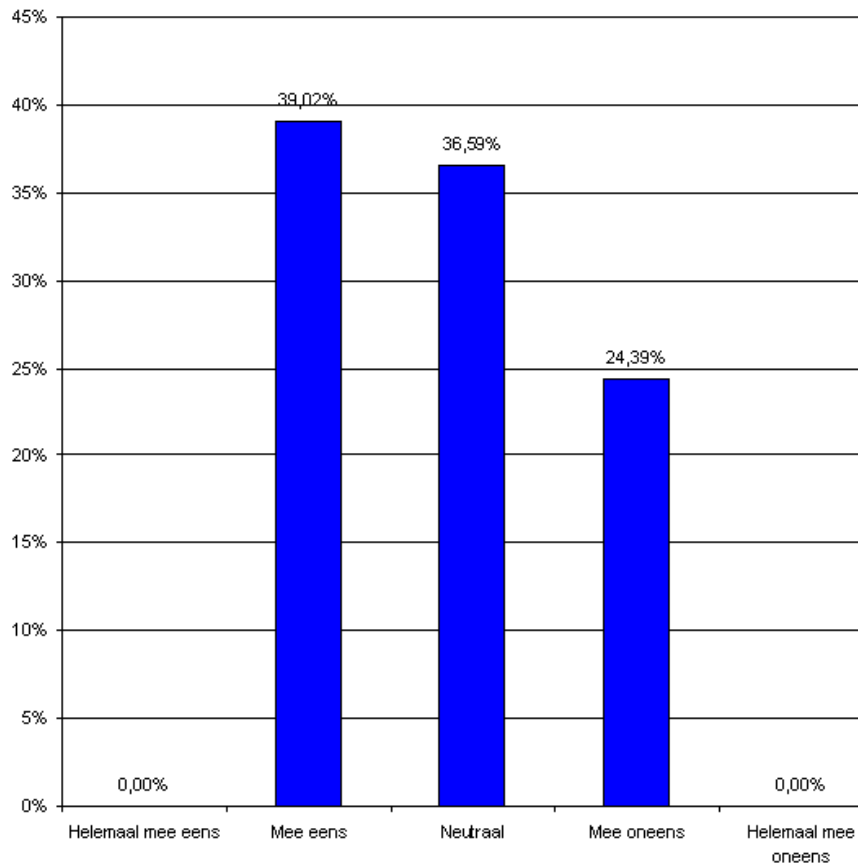
Aan de andere kant zien we dat minder dan een derde van de respondenten het eens is met de stelling 'het management, ook het topmanagement, besteedt zoveel tijd en aandacht aan Performance Management dat het daardoor ook effectief is. Zie de volgende tabel.

*Het management, ook het topmanagement, besteedt zoveel tijd en aandacht aan Performance Management dat het daardoor ook effectief is.*



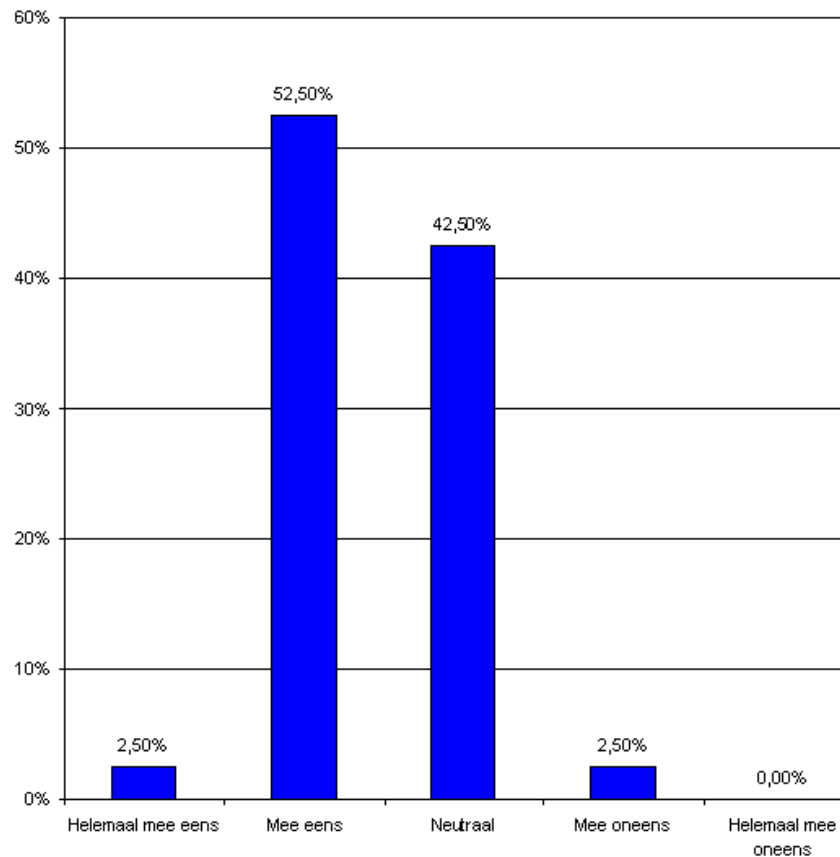
Wanneer wordt gevraagd naar de vaardigheid van de managers dan zien we dat ongeveer 40% zijn of haar manager voldoende vaardig acht in het aanspreken van medewerkers op gedrag en resultaat. We zien dat in meer dan de helft van de gevallen P&O een rol speelt in de procesmatige ondersteuning van Performance Management. Zie de volgende tabel.

*Onze managers zijn voldoende vaardig in het aanspreken van medewerkers op gedrag en resultaat.*



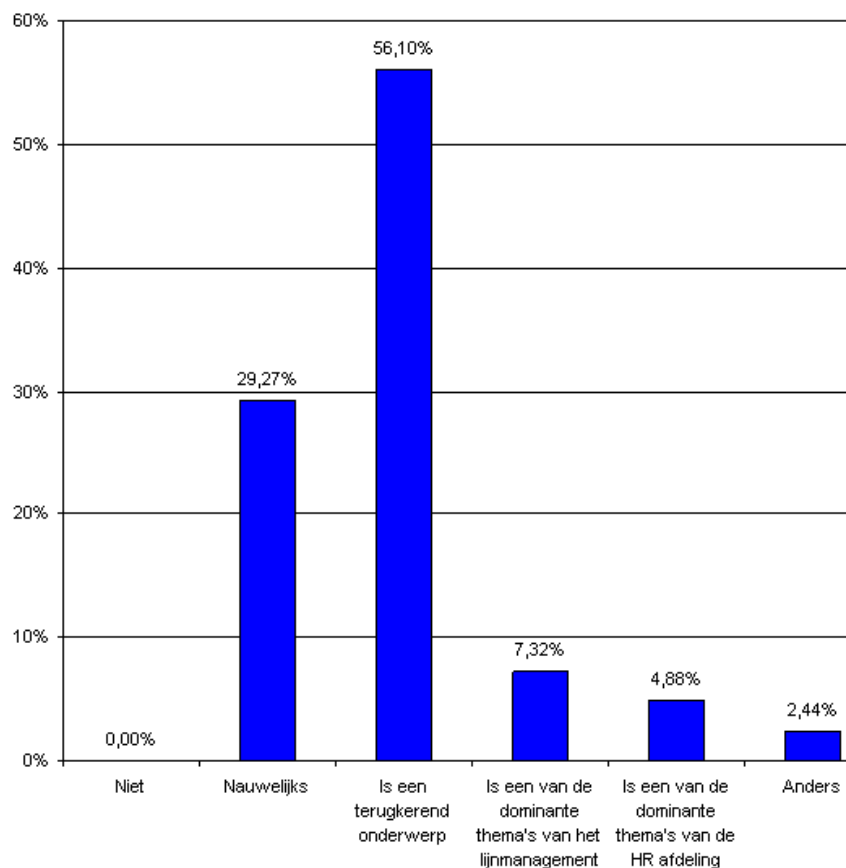
Bij Performance Management is het natuurlijk van belang dat niet alleen het management maar ook de medewerkers goed inzicht hebben in de beoordeling. Wanneer we vragen naar het inzicht van de medewerkers in het verband tussen individuele doelstellingen en de doelstellingen van de organisatie, dan geeft meer dan de helft van de mensen aan dat dit verband voor de medewerkers duidelijk is. Ook zien we dat 55% vindt dat Performance Management in hun organisatie leidt tot verhoogde performance en betere inzetbaarheid van medewerkers. Zie de volgende tabel.

*Performance Management leidt in onze organisatie tot verhoogde performance en betere inzetbaarheid van medewerkers.*



Wanneer gevraagd wordt in hoeverre Talent Management op de agenda staat in de eigen organisatie geeft ongeveer 30% van de deelnemers aan dat dit onderwerp nauwelijks op de agenda staat. Daarnaast geeft bijna 60% aan dat dit een terugkerend onderwerp is. Zie de volgende tabel.

#### *Talent Management staat in onze organisatie op de agenda*



## **Performance management en economische crisis**

Wat was de invloed van de economische crisis op Performance en Talent Management in organisaties? Richten organisaties zich nu vooral en alleen op de bedrijfsresultaten, of blijven ze oog houden voor het beoordelen en ontwikkelen van hun mensen?

73 % van de deelnemers geeft aan dat de huidige economische ontwikkelingen geen invloed hebben op het al dan niet invoeren van Performance Management. Daarnaast geeft 95,12% van de mensen aan dat de huidige economische ontwikkelingen geen invloed hebben op de zaken waarop beoordeeld wordt. 41,46% van de deelnemers reageert neutraal op de stelling 'Juist nu is het belangrijk om te sturen en te beoordelen op 'harde' criteria in plaats van 'zachte' criteria'. 17,07% is het helemaal eens of eens met deze stelling en 41,47% is het oneens of helemaal oneens met deze stelling. Kan het dan zijn dat de aandacht verschuift van Performance Management naar andere zaken? Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat 67,50% van de deelnemers het oneens of helemaal oneens

is met de stelling 'In de huidige economische crisis besteden wij minder tijd en geld aan Performance Management.'

Ook op het gebied van Talent Management zien wij dat er nog steeds aandacht voor dit onderwerp is. 66,40% van de deelnemers is het oneens of helemaal oneens met de stelling 'In de huidige economische crisis besteden wij minder tijd en geld aan Talent Management'.

Daarnaast zien we dat men het belangrijk blijft vinden om zich te richten op de ontwikkeling van mensen. 72,50% van de deelnemers is het oneens of helemaal oneens met de stelling 'In de huidige economische crisis moeten wij ons richten op kostenbesparing en niet op ontwikkeling van mensen'.

77,50% van de deelnemers is het oneens of helemaal oneens met de stelling 'In de huidige economische crisis staat binden en boeien van onze mensen onderaan de HR agenda'. 10,00% is het helemaal eens of eens met deze stelling.

Meer over Performance Management staat in een verslag van een paneldiscussie in het Jaarboek voor Personeelsmanagement.

Deelnemers aan die discussie waren:

Evelien Stoel, Consultant Right Management, Wim Verschuur, HR manager, Kolb Nederland, Jan-Kees Walrave, Directeur HR, Fabory, Frank van de Werff, HR Teammanager, Achmea Zorg, Simon Mulder, HR Project Manager/HR Business Partner, Cofely Nederland NV, Mike van der Donk, HR Manager, KLM en Jeroen Seegers, Practice Leader Talent Management, Right Management Benelux.

<b>Verder lezen over dit en andere onderwerpen?</b>	
	<p><b>Jaarboek Personeelsmanagement</b></p> <p>Lees de volledige tekst van deze samenvatting in het Jaarboek Personeelsmanagement. Dit boek biedt jaarlijks op basis van primair onderzoek de belangrijkste feiten, cijfers en marktontwikkelingen op het gebied van personeelsmanagement.</p> <p><i>Meer informatie in de shop: <a href="http://www.kluwershop.nl/gids">www.kluwershop.nl/gids</a></i></p>
	<p><b>Meer samenvattingen</b></p> <p><a href="#">Overzicht van samenvattingen uit het Jaarboek Personeelsmanagement</a></p>