

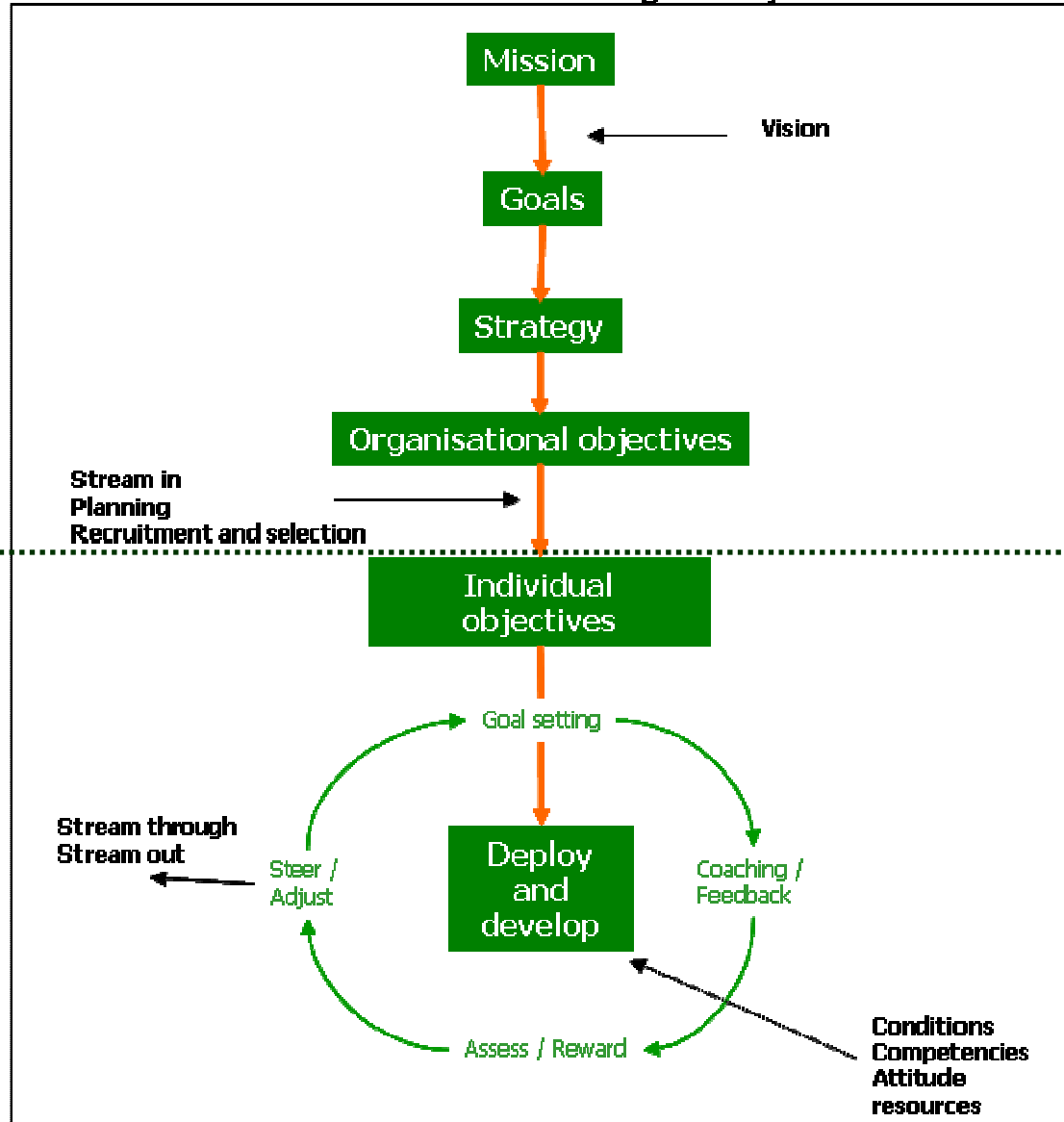
Sleutels tot succesvol performance management: evenwicht en consistentie

Prof. dr. Koen Dewettinck

- Performance management: wat en waarom ?
- Enkele highlights uit onze Recipe-studie
- (Waar) Knelt het schoentje ?
- Enkele suggesties

Performance management ?

The Performance management cycle



Hard PM
Prestatie-gericht

Soft PM
Onwikkelingsgericht

Belang van Performance Management

- Menselijke factor steeds belangrijker
- Steeds meer druk naar verhoogde prestaties
- HR als strategische partner
- Betrokkenheid van medewerkers, de lijn en HR

“The primary purpose of appraising and coaching employees is to instill in them the desire for continuous improvement.

Yet, the outcome of many performance appraisals is frequently a decrease rather than an increase in performance”.

(Gary Latham, 2005)

- Studie ism HRMagazine
- Doel: wat gebeurt er ikv PM en hoe goed werkt het ?
- 319 organisaties in België
- Mooie spreiding naar sectoren, bedrijfsgrootte



Nadruk op...	Beiden even belangrijk					Nadruk op...
Versterken resultaatgerichtheid organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stimuleren ontwikkeling van medewerkers
Door medewerkers te behalen resultaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Te ontwikkelen competenties
Info relevant voor management / HR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Info relevant voor medewerkers
WAT moeten medewerkers doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HOE medewerkers functioneren
Het stimuleren van (interne) competitie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Het bevorderen van samenwerking

- **HARDE systemen:**
 - Veel aandacht naar cascaderen v. objectieven
 - Meer gebruik van kwantitatieve targets
 - Variabele verloning obv individuele prestaties
 - Meer frequent gebruik van incentive-programma's

- **SOFTE systemen:**
 - Meer formele tussentijdse gesprekken
 - Meer aandacht voor competenties bij uitvoerenden
 - Variabele verloning obv individuele competenties

Hoe goed doen we het ?

- Twee maatstaven:
 - De HARDE kant
 - Prestatiecultuur versterken
 - Resultaatgerichtheid versterken
 - Individuele prestaties verhogen
 - Organisatieprestaties verhogen
 - De SOFTE kant
 - Stimuleren ontwikkeling medewerkers
 - Versterken competenties medewerkers
 - Samenwerking bevorderen
 - Ondersteuning mw's versterken
 - Verhogen motivatie mw's

/ 5**/ 5**

Kiezen of balanceren ?

- Hard en soft gaan hand in hand ($r = .60$)
- Drivers van harde en softe effectiviteit:
 - Gesprekken: objectieven vooropstellen én formeel evalueren
Gesprekken: formele tussentijdse opvolging
 - Cascadering van doelstellingen én consistentiecheck
- Drivers van harde effectiviteit:
 - Automatiseren van het systeem
 - Strakkere link met verloning
- Drivers van softe effectiviteit:
 - Trainen van top, lijnmanagement, directe supervisors én medewerkers !

Een HR manager:

“De essentie van het PM gebeuren zit in de interactie tussen manager en medewerker en daar heb je als HR geen vat op”

Een medewerker:

“De doelstellingen worden zo ‘flou’ gezet dat ze subjectief interpreteerbaar zijn.”

Een lijnmanager:

“Ik zet mijn mensen continu aan om beter te presteren. Daar heb ik geen formulieren of systeem voor nodig.”