

1. Employee Performance Management als hoeksteen van Human Resource Management

In een klassieke benadering van management voeren leidinggevenden dagelijks vormen van supervisie en controle uit zonder zich af te vragen of dit wel bijdraagt tot het beter functioneren van medewerkers of tot het succes van de organisatie. De medewerkers werken sinds jaar en dag in organisaties en voeren hun opdracht uit, meestal tot tevredenheid van de meeste managers. In de realiteit van de organisatie worden deze activiteiten vaak uitgevoerd omdat ze zijn vastgelegd in routines en procedures of omdat dit nu eenmaal bij het werk hoort. Managers gaan uit van een traditionele aanpak van controle en supervisie op de medewerkers, wat vaak betekent dat ze leidinggeven door *'command and control'*, zonder zich de vraag te stellen of alternatieve vormen van aansturing van medewerkers kunnen overwogen en toegepast worden. Gelet op de grote aandacht voor participatie, doelen en autonomie kunnen we verwachten dat leidinggevenden hun leiderschapsstijl moeten aanpassen, en dat andere vormen van aansturing van medewerkers voor de hand liggen.

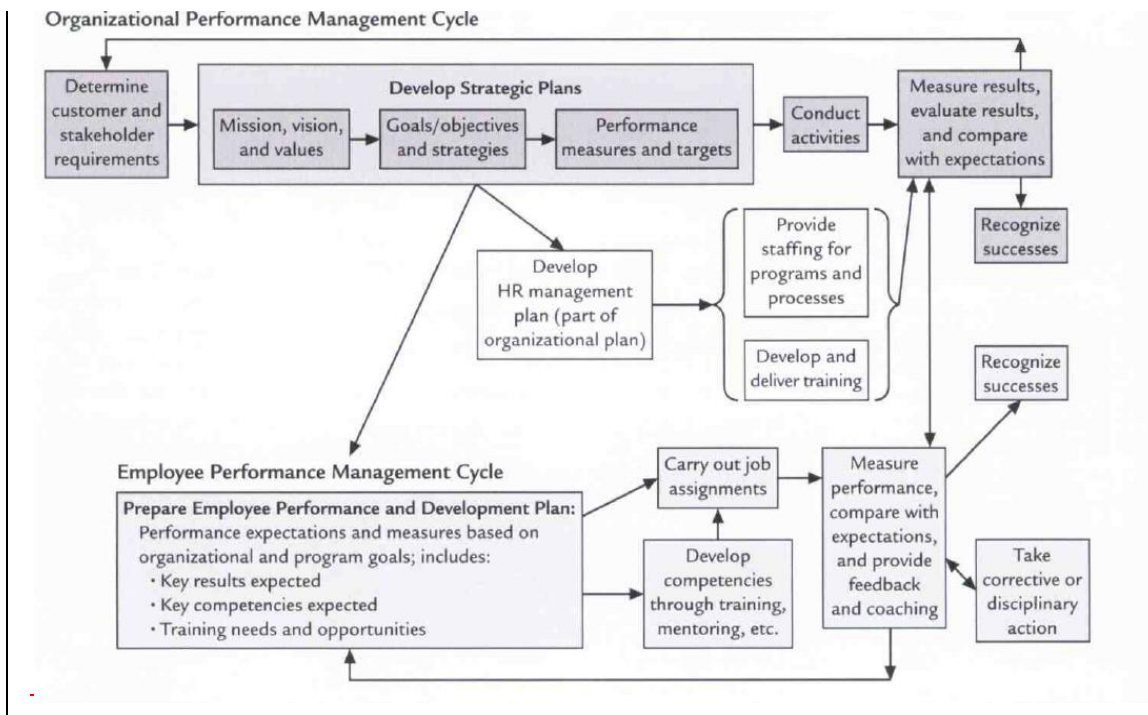
In het licht van deze ontwikkelingen is resultaatgericht management of performantiemanagement een alternatief voor het aansturen van medewerkers in een organisatie. Resultaatgericht management wordt vaak geplaatst tegenover eerder traditionele, meer bureaucratische benaderingen binnen organisaties.

Tallose auteurs (Armstrong & Baron, 2004, DeNisi, 2000, Aguinis & Pierce, 2008) beschouwen resultaatgericht management als een belangrijk onderdeel van Human Resource Management. De evaluatie van de medewerker als afzonderlijke Human Resource Management-praktijk maakt plaats voor een meer integrale en holistische benadering van de medewerker aan de hand van een Employee Performance Management-systeem. We zien duidelijk een overgang van personeelsevaluatie naar een meer *geïntegreerde en strategische benadering* van performantiemanagement in Human Resource Management (Aguinis & Pierce, 2008).

De prestaties van de organisatie, de afdeling, het team en de individuele medewerker zitten vervat in een cyclisch proces met verschillende stadia. Deze stadia zijn gelinkt met de klassieke verbetercyclus, die we al kennen uit de kwaliteitsmanagementliteratuur. Dit komt overeen met het bekende Deming-model van Plan – Do – Check – Act (Deming, 1986). Dit gekende model vinden we terug op het niveau van de organisatie, de (Human Resource Management) afdeling(en), het team en de medewerker.

Het Deming-model, ook wel de PDCA-cyclus genoemd, zit vervat in het basismechanisme van het performancemanagementmodel, en bestaat specifiek in het *plannen (Plan)*, *opvolgen (Do)*, *evalueren (Check)* en *waarderen (Act)* van organisationele, afdelings-, team- en medewerkerdoelstellingen, om vervolgens aan een nieuwe cyclus te beginnen. Het is een continu en cyclisch proces, dat moet doorgedrongen zijn in elk aspect van de organisatie (Armstrong & Baron, 2004).

Het continue streven naar een betere kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie voor de organisatie, de afdelingen of teams binnen de organisatie en de medewerker, staat binnen het performantiemodel centraal. Performantiemanagement verwijst bijgevolg naar verschillende niveaus binnen de organisatie (Molleman & Timmerman, 2003). In het model van Graham (2004) worden verschillende performancemanagementcycli onderscheiden (zie figuur). Ten eerste vinden we bovenaan de figuur de organisationele performancemanagementcyclus. Ten tweede vinden we in het midden van de figuur de functionele managementdomeinen (zoals Human Resource Management-afdelingen binnen de organisatie) en de verschillende productie- en/of dienstverleningseenheden met hun specifieke performantiencyclus. Onderaan vinden we de Employee Performance Managementcyclus waarbij de medewerker centraal staat.



Voorbeelden van performantiemanagementsystemen op het organisatieniveau zijn managementsystemen zoals strategisch management of strategie-implementatie (bv. de Balanced Scorecard), kwaliteitszorgsystemen (bv. het EFQM-model) en organisatiebrede performantie- of prestatie-meetsystemen. Deze systemen zijn gericht op planning, monitoring en evaluatie van organisatieprestaties met het oog op de verantwoording van bereikte organisatieresultaten. In performantiegerichte organisaties vinden we meestal elementen zoals een duidelijke missie en visie, en zowel brede strategische doelstellingen als concrete doelstellingen gericht op het produceren van resultaten en effecten op korte en lange termijn. Dit gaat gepaard met meetbare objectieven, prestatie-metingen en een duidelijk actieplan om deze doelstellingen en resultaten te bereiken. In ‘excellente’ organisaties, een term die heel vaak wordt gebruikt in het managementjargon en die duidt op een ideale, na te streven vorm van management binnen de organisatie, evalueren managers regelmatig op basis van audits en zelfevaluatie de werking van deze managementsystemen.

Binnen de functionele managementdomeinen in de organisatie (Human Resource Management, marketing, financiën, ...) vinden we eveneens praktijken terug van planning (bv. strategische Human Resource Management-planning), opvolging en evaluatie. Ook voor de verschillende productie- of dienstverleningseenheden kunnen we performantiemanagementsystemen hanteren, die werken met het cyclisch systeem van plannen, opvolgen en evalueren.

Ten slotte vinden we binnen de Employee Performance Management-cyclus dezelfde methodiek van plannen, opvolgen en evalueren. De waardering van de medewerker ligt vooral op het erkennen en herkennen van succesvolle resultaten en van de verdienste van de medewerker. In het slechtste geval en enkel bij uitzondering kunnen remediërende maatregelen worden genomen om medewerkers tot een aanvaardbaar prestatieniveau te brengen. Employee Performance Management auteurs maken hier gewag van *'high and low performers'* die door het gebruikte Employee Performance Management-systeem in de organisatie kunnen worden gedetecteerd (Armstrong & Baron, 2004).

In het kader van Human Resource Management zal voornamelijk de nadruk liggen op de prestaties van de strategische Human Resource Management afdeling en de prestaties van de medewerker. Op het niveau van de afdeling wordt de aandacht vooral gelegd op de strategie van Human Resource Management, en het daarbij horende meetsystemen om de effecten te meten. Het medewerkerperformantiesysteem of *'employee performance system'* vormt de hoeksteen van een hedendaags Human Resource Management, waarin de nadruk ligt op het continue verbeteren van resultaten met het oog op een performante organisatie.

In dit deel concentreren we ons op het performantiemanagement van de medewerker, of zoals Graham (2004) het definieerde als de Employee Performance Management-cyclus. DeNisi (2000) omschrijft Employee Performance Management als een reeks van activiteiten waarin een organisatie zich engageert om de prestaties van een medewerker of een team te verhogen, met als ultieme doelstelling het verbeteren van de organisatie-effectiviteit.

Uit onderzoek door het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) in de UK, blijkt dat dit model voor de meeste respondenten (42%) als zeer effectief wordt bestempeld om tot organisationele resultaten te komen. Slechts 4% van de respondenten beschouwt het systeem als ineffectief (Armstrong & Baron, 2005: 15).

Fletcher en Williams (1996) bevestigen dat Employee Performance Management leidt tot een hogere performantie, maar dat daarnaast ook effecten worden gerealiseerd op het vlak van een hogere motivatie, een hogere personeelstevredenheid en een sterkere identificatie van de medewerker met de organisatie. Gelet op de actieve rol van de medewerker in het interactief dienstverleningsproces leidt een hogere motivatie bij de medewerker tot een positief effect op de kwaliteit van de dienstverlening (Van Looy, Gemmel & Van Dierendonck, 2003). Armstrong en Baron (2004) zien Employee Performance Management als het creëren van een cultuur waarin individuen en groepen de verantwoordelijkheid nemen om organisatieprocessen en hun eigen vaardigheden, gedrag en bijdragen continu te verbeteren.

Uit onderzoek blijkt dat elementen van Employee Performance Management zoals doelstellingformulering, training, feedback en evaluatie telkens weer te komen als een succesvolle Human Resource Management-praktijk. Opvallend hierbij is dat vele publieke en social profit organisaties het systeem van Employee Performance Management omarmen en op een of andere manier invoeren in hun organisatie. We vinden Employee Performance Management-praktijken en -systemen terug bij onder andere de Amerikaanse, Canadese, Nederlandse, Engelse, Belgische, Vlaamse en andere overheden (Grote, 2000). Uit OESO-onderzoek (OECD, 2004) blijkt dat de meeste publieke centrale overheden het systeem toepassen, en dat Employee Performance Management bijgevolg als een vrij universalistisch model kan worden beschouwd in een publieke context (Roberts, 2003).

De sterkte van het model komt voort uit het feit dat het om een *coherent systeem* gaat, waarbinnen verschillende Human Resource Management-praktijken aan bod komen. Het systeemkarakter vormt de kracht van het model. Uit onderzoek blijkt dat de prestaties van

zowel de medewerker als de organisatie dankzij deze systemen groter zijn dan wanneer er geen gebruik wordt gemaakt van deze systemen. Dit verwijst naar de configuratiebenadering van Human Resource Management waar expliciet wordt gesteld dat systemen door hun interne en externe consistentie tot krachtige resultaten leiden die veel verder gaan dan de optelsom van naast elkaar bestaande individuele praktijken (Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1997; Guthrie, 2001; Kepes & Delery, 2007).

Bovendien wordt een aantal elementen samengebracht die leiden tot een sterke toegevoegde waarde in de organisatie zoals autonomie, feedback, communicatie en participatie. Door het feit dat het vooral is gericht op communicatie en participatie over verwachtingen, resultaten en beoordelingscriteria, wordt de draagkracht bij de medewerkers verhoogd. Verder leiden heldere verwachtingspatronen bij medewerker en leidinggevend tot duidelijkheid in de organisatie, en worden deze verwachtingen gekoppeld aan organisationele doelstellingen. Hierdoor ontslaat een coherente afstemming van individuele met organisationele doelstellingen.

Het systeem zorgt er ten slotte voor dat medewerkers, leidinggevend en managers zoeken naar een consensus over doelstellingen, en dat de organisatie bijgevolg in haar geheel veel meer de nadruk legt op resultaten en minder op procedures en regels. Employee Performance Management gaat om het delen van verwachtingen tussen managers, teams en individuen onderling, en over het verbeteren van de kwaliteit van relaties tussen deze verschillende personen (Armstrong & Baron, 2004). Het gaat binnen organisaties nog altijd om het bereiken van resultaten, en niet om het creëren van volgzame en proceduregerichte medewerkers.

De implementatie van Employee Performance Management binnen een organisatie is geen sinecure. Om het systeem te installeren moet een aantal voorwaarden worden vervuld. Hieronder vallen zaken zoals meer autonomie en delegatie verlenen aan medewerkers, de uitbouw van een organisatie vanuit een betrokkenheidsmodel van Human Resource Management, participatief management, en een ontwikkeling van

meetsystemen om zicht te krijgen op de resultaten van medewerkers, teams en afdelingen.

In een volgend onderdeel beschrijven we het systeem van Employee Performance Management uitvoerig en laten we niet na om de ‘*performance outcomes*’ van het systeem te vermelden, zodat het duidelijk wordt dat vooral in arbeidsintensieve en kennisintensieve organisaties deze aanpak tot successen kan leiden.

2. De autonomisering van de medewerker als voorwaarde voor Employee Performance Management

Employee Performance Management veronderstelt een aantal elementen uit de motivatietheorieën van menselijk gedrag, en bijgevolg vanuit de mensgerichte benadering van Human Resource Management. Anderzijds leunt Employee Performance Management sterk aan bij een strategische benadering van medewerker en organisatie. We vinden een aantal elementen terug uit de strategische benadering die vooral zijn gericht op een strategisch en toekomstgericht denken en handelen van medewerkers in de organisatie. Ten slotte leert de organisationele dimensie ons dat de noodzakelijke organisatiestructurele en -culturele randvoorwaarden aanwezig moeten zijn om het systeem volledig tot zijn recht te laten komen, waaronder vooral de performantiegerichte organisatiecultuur, zoals in het marktgericht model van Quinn (1999).

Om tot resultaten te komen is het nodig om medewerkers te motiveren. In de mensgerichte benadering is het duidelijk geworden dat ‘*command and control*’ een wijze van leidinggeven is die de laatste jaren steeds meer wordt bekritiseerd. Medewerkers hebben minder en minder de neiging om zomaar directieve en weinig participatieve leiderschapsstijlen te accepteren. Het aansturen van medewerkers wordt belangrijker dan het controleren van medewerkers. In de strategische dimensie wordt het duidelijk dat medewerkers evengoed binnen het strategisch paradigma kunnen functioneren. De nadruk op doelstellingen, strategie, het inplannen van het eigen functioneren in een toekomstgericht management vormen de kernpunten van deze benadering. Het zal er bijgevolg op neerkomen om deze elementen te integreren in een resultaatgerichte

benadering van medewerkers in de organisatie door middel van Employee Performance Management. Employee Performance Management zorgt ervoor dat de medewerker zijn potentieel ten volle kan benutten en gemotiveerd en verbonden wordt met de organisatie (Armstrong & Baron, 2004).

Deze verschuivingen in het leidinggeven kunnen we samenvatten in onderstaande tabel.

Tabel. De verschillen tussen directief en performantiemanagement

		Directief management	Performantie management
Organisatie structuur	Typische organisatievorm	Klassieke bureaucratie, de lijn-staforganisatie	Divisiestructuur, Business Unit-model, teamorganisatie, projectorganisatie, adhocratie
	Organisatie opvatting	Opdeling, specialistisch, hokjes denken	Synergie, samenwerking, organische vorm
	Communicatie	Verticaal	Horizontaal en verticaal
Organisatie cultuur	Bezorgdheid	Overeenstemming met procedures en regels	Resultaten halen
	Houding van leidinggevende/medewerker	Een geïnstitutionaliseerd wantrouwen in het kennen en kunnen van de medewerker	Een sfeer van vertrouwen in kennen, kunnen en de loyaliteit van de medewerker
	Relatie met omgeving	Naar binnen gericht, geen rekening houden met omgeving	Naar buiten gericht, omgeving, klant
Leiderschap	Leiderschapsstijl	Autoritair, directief	Participatief
	Initiatief	Bij de leidinggevende,	Bij leidinggevende en

		eenrichtingsverkeer	medewerker, tweerichtingsverkeer
	Beoordeling van de medewerker	Volgzaamheid en naleving procedures	Op resultaten en bereikte doelstellingen
	Mate van autonomie van de medewerker	Laag	Hoog
	Verantwoordelijkheidszin	Laag	Hoog

De autonomisering van de medewerker maakt dat de klassieke supervisie en controle van de medewerker verlopen door middel van het vragen van verantwoording voor geleverde prestaties. Van nauwkeurige taakgerichte beheersingscultuur gaan we naar een relatieve autonomisering van de medewerker op basis van verantwoordelijkheid en verantwoording. De nadruk op resultaten maakt het voor de manager en leidinggevende mogelijk om aandacht te hebben voor de mate waarin medewerkers doelstellingen halen en resultaten bereiken. Daardoor moeten ze zich minder bezighouden met permanente controle van vooral het gedrag en de activiteiten van de medewerker. De medewerker wordt onafhankelijker van de leidinggevende, waardoor hij of zij zelfstandiger en meer aanrekenbaar ('*accountable*') wordt gemaakt voor de kwantiteit en de kwaliteit van de geleverde prestaties.

3. Persoonlijkheid, bevoegdheid, competenties, gedrag en resultaten als basis van Employee Performance Management

Door middel van resultaatgericht management stelt de medewerker bepaald(e) gedrag/acties in functie van vooropgestelde resultaten. Medewerkers worden gevraagd een bepaalde bijdrage te leveren, en hiervoor krijgen ze een bepaalde opdracht binnen een bepaalde functie. Hiervoor moeten ze enerzijds bepaalde zaken willen doen, of met andere woorden bepaalde handelingen stellen. Daarnaast moet de medewerker ook bepaalde zaken kunnen, om tot zo goed mogelijke resultaten te komen. Samengevat steunt het Employee Performance Management op vijf elementen, met name:

- (1) de aanwezigheid van een persoon (met zijn persoonlijke karakteristieken);
- (2) die vanuit de organisatie gemandateerd wordt op basis van een afgebakende bevoegdheid;
- (3) op basis van zijn of haar competenties (kennen, kunnen, houding);
- (4) binnen deze bevoegdheid en competenties bepaalde acties, handelingen en organisatiegedrag stelt;
- (5) om uiteindelijk tot tastbare resultaten te komen.

FIGUUR

Het eerste aspect in het model is de persoonlijkheid van de medewerker en zijn of haar wil om resultaten te halen. Hierdoor spreken we van het 'willen' onder de vorm van een individuele inzet of engagement om te presteren. De drijfveer om tot resultaten te komen vertrekt uiteindelijk vanuit de medewerker en de wil om binnen de organisatie bepaalde resultaten te verwezenlijken, al dan niet in samenwerking met andere medewerkers.

Het tweede aspect gaat over het mogen of de delegatie van bevoegdheid aan de medewerker. Het aansturen van medewerkers betekent in grote lijnen dat het management en de direct leidinggevende een bepaalde handelingsruimte creëren voor de medewerker. De deels autonome medewerker krijgt met andere woorden een verantwoordelijkheidsgebied waarbinnen hij of zij resultaten kan halen. De medewerker stelt een bepaald gedrag in functie van de verwachtingen van de organisatie. Vandaar dat medewerkers de bevoegdheid (moeten) krijgen om resultaten te halen en een bijdrage te leveren aan de organisatie. Dit is een eerste vereiste om tot een duidelijk resultaatmanagement te komen, namelijk het vastleggen van de verwachtingen ten aanzien van de medewerker, en de actievrijheid bepalen van de medewerker. Hierdoor ontstaat een handelingsruimte voor de individuele medewerker waar, binnen specifieke vrijheidsgraden, resultaten kunnen en mogen worden behaald. In het Employee Performance Management wordt deze redenering niet beperkt tot de medewerker, maar doorgedacht naar het team, de afdeling of andere organisatie-entiteit. Hierdoor wordt een duidelijke cascade van verantwoordelijkheidsgebieden bepaald die uitmonden in de uiteindelijke missie en strategie van de organisatie. De eerste wet op het vlak van management is het creëren van duidelijkheid naar medewerker en organisatie toe. Het werken met duidelijke verantwoordelijkheden past perfect in deze wetmatigheid van performantiemanagement. De bevoegdheid van de medewerker wordt duidelijk afgebakend zodat een concrete handelingsruimte wordt gecreëerd. Dit bedoelen we met het 'mogen', wat betekent dat de medewerker een mogelijkheid krijgt om resultaten te halen.

Een derde aspect is het kennen, kunnen en de attitude van de medewerker. Medewerkers moeten over bepaalde competenties beschikken om resultaten te halen. De organisatie

moet zorgzaam omgaan met de idee om de juiste persoon op de juiste plaats in te zetten, omdat het 'kunnen' een cruciale voorwaarde is om goede resultaten te halen. Niet iedereen is op elke functie inzetbaar. Integendeel, een professionele afweging van de inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie is een belangrijk gegeven voor het management van medewerkers en de organisatie. Het 'kunnen' verwijst naar het potentieel en de mogelijkheid van de individuele medewerker, en zal vooral worden uitgewerkt in het competentie management van de organisatie.

Een vierde aspect van Employee Performance Management is het doen, de handelingen of het gedrag van de medewerkers. Door het stellen van specifieke handelingen komen medewerkers tot resultaten. Doordat een medewerker bepaalde handelingen of gedrag stelt, wordt een bepaalde dienst of product geleverd aan een klant. Zonder deze acties van de medewerker zou er geen resultaat zijn. Het gedrag van de medewerker is bijgevolg het zichtbaar onderdeel van de bijdrage van de medewerker aan de organisatie. De output van dit gedrag leidt tot de individuele resultaten van de medewerker. Zonder zijn of haar inspanning zou de dienstverlening of het product er nooit zijn gekomen. Dit impliceert ook dat zonder een of andere vorm van zichtbaar gedrag er ook geen vaststelbare resultaten kunnen worden geleverd. Bij de opvolging en evaluatie van de medewerker kan rekening gehouden worden met dit gedrag. Gedragsgerichte evaluatie zal juist dit gedrag beoordelen waarvan wordt verondersteld dat het tot resultaten leidt voor klanten en/of andere stakeholders. Dit bedoelen we met het doen, het uitvoeren van resultaatgericht gedrag.

Een vijfde aspect gaat over het uiteindelijke resultaat. De combinatie van bevoegdheid, competenties en gedrag leidt finaal tot een bepaald resultaat in de organisatie. Competenties op zich hebben geen zin als hierdoor geen resultaten worden behaald. Hetzelfde geldt voor gedrag, dat op zich tot niets leidt indien dit gedrag geen directe relatie heeft met vooropgestelde resultaten. De activiteiten van medewerkers leiden tot resultaten, die door de leidinggevende kunnen worden opgevolgd en geëvalueerd.

Organisaties zijn samenwerkingsverbanden die zijn ontwikkeld opdat mensen samen tot bepaalde resultaten komen, die we individueel nooit zouden kunnen opbrengen. Een gemeenschappelijk doel bindt medewerkers aan een organisatie. Niettemin blijven we geconfronteerd met individuen, die hun persoonlijkheid binnenbrengen in de organisatie om er gedurende een bepaalde overeengekomen tijd te werken aan de realisatie van een opdracht. Employee Performance Management slaagt erin om de brug te slaan tussen de persoon met zijn ambities, eigenheid en beperkingen enerzijds, en de organisatie met haar specifieke missie en opdracht anderzijds. Hiervoor dienen de nodige managementinspanningen te worden geleverd om dit proces efficiënt en effectief te laten verlopen zodat de organisatie maximaal gebruik kan maken van de competenties en de concrete acties van de medewerker.

4. Van taak naar resultaat: niet enkel efficiëntie maar ook effectieve medewerkers

Employee Performance Management herinnert ons aan het feit dat actief bezig zijn niet hetzelfde hoeft te betekenen als resultaten halen. Controle op de aanwezigheid van medewerkers in een organisatie impliceert niet dat de aanwezigheid van die medewerkers automatisch tot resultaten leidt. Zo kan het zijn dat training volgen, betrokkenheid voelen ten aanzien van het werk of hard werken nog niet betekent dat resultaten worden behaald. Meestal zijn het wel noodzakelijke voorwaarden voor het behalen van resultaten maar resultaatgericht management is meer dan dat. De belangrijkste bijdrage van resultaatgericht management is de focus op het halen van resultaten, of met andere woorden, het leveren van nuttige en gewenste producten en diensten voor klanten binnen en buiten de organisatie. Bijgevolg richt Employee Performance Management de aandacht op het effectief bereiken van vooropgestelde doelen en niet alleen op het efficiënt omgaan met de beschikbare middelen.

Door de invoering van een resultaatgerichte benadering op het niveau van de individuele medewerker wordt diens werk bekeken vanuit twee dimensies, met name de efficiëntie en de effectiviteit of de doelbereiking.

Tabel. De performante medewerker werkt zowel efficiënt als effectief

	Efficiënt	Niet-efficiënt
Effectief	De medewerker behaalt de vooraf bepaalde resultaten tegen de laagst mogelijke inzet van de middelen. Hier spreken we van een prima medewerker.	De medewerker behaalt weliswaar de vooraf bepaalde resultaten, maar tegen een te hoge prijs wat de inzet van de middelen betreft. Beter aanwenden van de middelen is de boodschap (de zaken goed doen).

Niet effectief	De medewerker behaalt in onvoldoende mate de vooraf bepaalde resultaten, ondanks een efficiënte inzet van de middelen. De medewerker is misschien met de verkeerde zaken bezig (de goede zaken doen).	De medewerker behaalt in onvoldoende mate de vooraf behaalde resultaten, en bovendien worden de middelen niet zuinig aangewend. Zowel op vlak van middelen als doelverwerving presteert de medewerker onvoldoende.
-----------------------	---	--

De aandacht voor deze twee dimensies maakt dat managers altijd klaarstaan met de vraag of medewerkers efficiënt zijn, en naar behoren hun taken uitvoeren, maar ook met de fundamentele vraag bezig zijn of de gestelde doelen worden bereikt. Is de medewerker efficiënt in de aanwending van de middelen, en is hij of zij ook effectief in het behalen van resultaten? Dit simpele inzicht wordt spijtig genoeg niet altijd toegepast in organisaties. Vooral het feit van tegelijkertijd bezig te zijn met middelen en doelen lijkt ons een belangrijk gegeven.

Employee Performance Management betekent een belangrijke vernieuwing in organisaties omdat we ons systematisch bezighouden met de effectiviteit van de productie of de dienstverlening. Uiteindelijk leert het resultaatmanagement ons al dan niet overeengekomen doelstellingen te bereiken, om vervolgens een aanpak te gebruiken waardoor medewerkers nog meer of betere resultaten halen. Management betekent dat met de beperkte middelen (financiën, tijd, inzet) een maximaal resultaat wordt behaald, en dat het resultaat beantwoordt aan de vooropgestelde doelstellingen. Meestal kunnen mensen binnen dezelfde tijd meer en betere resultaten halen door op een efficiëntere en effectievere manier bezig te zijn.

5. De goal settingtheorie als fundament voor resultaatmanagement

De goal setting of het werken met doelstellingen biedt mogelijkheden om zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie op te roepen bij de medewerker. *Intrinsieke motivatie* is de wil of de drang die een persoon intern ervaart om bepaalde handelingen te verrichten waardoor een bepaald doel wordt bereikt (Bagozzi, Bergami & Leone, 2003: 928). Dit biedt het voordeel dat medewerkers van binnenuit worden gemotiveerd om tot bepaald gedrag of een activiteit te komen. Het bereiken van resultaten wordt daardoor een interne motor bij de medewerker om zich in te zetten in het bereiken van bepaalde resultaten.

Goal setting laat eventueel de mogelijkheid om in te spelen op *extrinsieke motivatie* bij de medewerker, zoals bijvoorbeeld een variabele verloning bij het behalen van specifieke resultaten. We hebben er echter al op gewezen dat de extrinsieke motivatie door middel van bijvoorbeeld variabele verloning niet de sterkste motivator is en nog altijd zorgt voor discussies over de toegevoegde waarde van remuneratieve motivatiesystemen (zie deel over motivatie in de mensgerichte dimensie).

Naast motivatie leidt goal setting ook tot tevredenheid van de medewerkers. Wanneer een medewerker zijn acties waarneemt als effectief, als hij inziet dat het doel bereikbaar is, zullen zijn motivatie en tevredenheid toenemen (Latham & Brown, 2006).

Het toepassen van de goal settingtheorie door middel van Employee Performance Management levert ontegensprekelijk voordelen op voor een organisatie, omdat medewerkers met een doel voor ogen worden verondersteld beter te presteren. Doelstellingen drijven mensen tot het bereiken van resultaten, vanwege de mobiliserende kracht ervan op het functioneren van mensen. Daarnaast geeft een geschreven doelstelling duidelijk weer wat kan worden verwacht van een medewerker. Alle mogelijkheden worden geïdentificeerd en verduidelijkt. Vooral de harde doelstellingen zijn duidelijk en meetbare doelstellingen, die achteraf nauwgezet kunnen worden geëvalueerd. Ze vormen de bottomline waarop de medewerker uiteindelijk kan worden beoordeeld. Het zal niet altijd mogelijk zijn om duidelijke doelstellingen te formuleren,

en de opvolging en evaluatie zullen vaak niet altijd even nauwkeurig kunnen plaatsvinden als gevolg van het ontbreken van nauwkeurige meetsystemen. Ook kan niet alles gemeten worden, waardoor de duidelijkheid van doelstellingen en resultaten in het gedrang komt. Niettemin kan de eis naar een duidelijke doelstellingformulering gesteld worden, en op zijn minst geprobeerd worden om doelstellingen zo exact mogelijk te formuleren.

Naast voordelen zijn ook nadelen verbonden aan goal setting. De werknemers kunnen te veel gefocust zijn op de kwantiteit waardoor de kwaliteit uit het oog verloren wordt. Dit wordt duidelijk wanneer medewerkers bijvoorbeeld enkel worden geëvalueerd op het aantal bereikte klanten. Hierdoor kan het zijn dat ze wel hun aantal klanten per dag halen, maar dat de individuele klanttevredenheid sterk daalt doordat minder tijd wordt gependeed aan de klant. Een te enge focus op kwantiteit brengt in dit geval de kwaliteit in het gedrang. Een oplossing voor deze problemen is het formuleren van doelen die zowel betrekking hebben op de kwantiteit als de kwaliteit van de prestatie. Om de onderlinge concurrentie te beperken kan de organisatie '*behavioral goals*' invoeren, die betrekking hebben op de omgangswijze van een individu in een team (Latham, 2004: 127).

Een ander nadeel is dat medewerkers die erg gefocust zijn op het bereiken van hun eigen doel minder hulp zullen bieden aan anderen bij de realisatie van de doelen van het team of de afdeling. Om dit te vermijden kan de organisatie opteren om tezelfdertijd een waardering in te voeren op het niveau van de bereikte resultaten van de medewerker, de afdeling of het team en de eindresultaten van de organisatie. Op die manier wordt de weg geëffend voor een cascadesysteem van doelstellingen, waardoor individuele doelstellingen worden gelinkt aan team en afdelingsdoelstellingen. Daardoor wordt ook de onderlinge concurrentie verminderd en worden medewerkers aangemoedigd om samen te werken.

Vandaar dat een gezonde afweging van het aantal, de aard en de moeilijkheidsgraad van de doelen een belangrijke opdracht is voor het invoeren van Employee Performance Management in een organisatie. De formulering van doelstellingen is een delicaat proces dat zoveel mogelijk op een professionele manier moet worden begeleid door de

leidinggevende. Dit impliceert een belangrijke rol van de leidinggevende in het gehele Employee Performance Management-proces (den Hartog et al., 2004).

Leidinggevend en managers moeten ervoor zorgen dat de doelen geaccepteerd worden en erop toezien dat de medewerkers toegewijd blijven aan de doelen. Dit gebeurt het best in een omgeving van vertrouwen tussen de managers, leidinggevend en de medewerkers, en in de aanwezigheid van een ondersteunende (coachende) leiderschapsstijl. Daarenboven moeten de werknemers kunnen beschikken over de nodige middelen zoals materiaal, infrastructuur, tijd en geld om hun doelen te bereiken (Locke & Latham, 2002: 707-708). Dit leidt tot de definitie van management als het scheppen van de noodzakelijke voorwaarden waardoor medewerkers tot resultaten kunnen komen.

6. De eisen van horizontale en verticale integratie als volwaardig Human Resource Management

We hebben in het deel over strategisch Human Resource Management gezien dat veel aandacht wordt besteed aan de strategische waarde van de medewerker voor het behalen van de organisatiedoelen. Strategisch Human Resource Management gaat ervan uit dat de benodigde Human Resource Management-praktijken afhangen van de strategische doelen van de organisatie (Delery, 1998). Deze afstemming van Human Resource Management met de organisatiestrategie hebben we *verticale integratie of afstemming* genoemd. Tegelijkertijd benadrukt de literatuur dat de Human Resource Management-praktijken onderling afgestemd moeten worden, zodat er een coherent en consistent systeem ontstaat met Human Resource Management-praktijken die elkaar ondersteunen (Baird & Meshoulam, 1988), wat we *interne of horizontale integratie* hebben genoemd.

Deze elementen van integratie vinden we terug bij Employee Performance Management. Sterker nog: heel wat auteurs benoemen deze kenmerken als essentieel voor een goede werking van het Employee Performance Management-systeem (Armstrong & Baron, 1998; Aguinis & Pierce, 2008).

1.1. De verticale integratie van doelstellingen: de link tussen individuele en organisationele doelen

De doelstellingen van de medewerker hangen finaal samen met de opdracht of de missie van een organisatie. Organisaties zijn gemaakt om in samenwerkingsverband met andere mensen tot resultaten te komen, die we alleen nooit zouden kunnen bereiken.

In profit organisaties is het verdict van de aandeelhouders cruciaal en zal het succes van de organisatie nog grotendeels uitgedrukt worden in de globale financiële winstcijfers van de onderneming. In social profit en publieke organisaties is deze bottomline een publieke of sociale opdracht die al dan niet onder een vorm van democratische controle valt. Het zijn missie- of opdrachtgedreven organisaties waarbinnen financiële gezondheid zeker een basisvereiste is maar waar toch de ultieme bestaansreden is gebaseerd op het publieke of sociale nut van de organisatie. Dit maakt dat resultaatmanagement binnen dit

soort van organisaties onlosmakelijk verbonden is met de publieke of sociale opdracht waarvoor een social profit of publieke organisatie staat.

Gratton & Truss (1999) beschrijven een model om de verticale integratie van een Employee Performance Management-systeem te analyseren. Na aanpassing komen we tot volgende niveaus van verticale integratie.

Niveau 1 (laagste niveau): De organisatiestrategie wordt niet duidelijk gemaakt aan het individu. Individuen en hun managers spreken wel over prestaties, maar deze besprekingen zijn niet frequent, vaag, ad hoc en worden niet neergeschreven. Er zijn geen mechanismen die deze discussie linken met de organisatiestrategie.

Niveau 2: De organisatiestrategie wordt niet duidelijk gemaakt aan het individu. Een deel van de managers zit jaarlijks met hun team samen om over de prestaties van het voorbije jaar te spreken en om de verwachtingen voor de komende jaren te bepalen. Deze verwachtingen hebben betrekking op het individu en zijn/haar manager, maar vertonen geen enkele link met de organisatiestrategie.

Niveau 3: Er is enige duidelijkheid van de organisatiestrategie naar het individu toe. Managers zitten minstens één keer per jaar samen met hun team om de doelen voor het komende jaar te bespreken. Deze doelen worden één keer per jaar herzien. Er zijn geen duidelijke processen die de individuele doelstellingen direct linken aan de business strategie, of die de individuele doelstellingen aanpassen als de strategie verandert.

Niveau 4: De organisatiedoelen zijn duidelijk meegedeeld aan het individu. Er is enig verband tussen de organisationele en individuele doelen, en als de organisationele doelen veranderen is er iets van aanpassing aan de individuele doelen. Er bestaan geen expliciete monitoringsystemen die feedback leveren op het succes van het proces.

Niveau 5 (hoogste niveau): De organisatiedoelen zijn duidelijk meegedeeld aan het individu en zijn vertaald in duidelijke doelen die op jaarlijkse of tweejaarlijkse basis worden overeengekomen en besproken. Er zijn processen aanwezig die verzekeren dat individuele doelen steeds opnieuw afgestemd worden op wijzigingen in de organisatiestrategie. De kwaliteit van het goal setting-proces wordt gecontroleerd, en het proces wordt indien nodig aangepast zodat het effectief blijft (Decramer, 2010).

Een belangrijk punt binnen het onderzoek naar de afstemming van individuele en organisationele doelstellingen is de *'line of sight'*. Boswell e.a. (2006) definiëren de *'line*

of sight' als "...an employee's understanding of the organization's goals and what actions are necessary to contribute to those objectives". Uit de definitie kunnen we afleiden dat het belangrijk is dat medewerkers van een organisatie zicht hebben op de strategie van de organisatie, willen zij hun bijdrage leveren aan de werking van de organisatie. De 'line of sight' creëert een betrokkenheid van de medewerker ten aanzien van de missie en de strategische doelstellingen van de organisatie. Hoe beter het zicht op de missie en de strategie van de organisatie, hoe groter de mate van verticale integratie zal zijn binnen de organisatie. Resultaatgericht management zal vooral proberen om te werken met doelstellingen, die passen in het kader van de strategische doelstellingen van de organisatie.

1.2. De horizontale integratie of interne consistentie als systeembenadering van Employee Performance Management

Naast de verticale integratie zal Employee Performance Management werken aan de horizontale afstemming of integratie van de verschillende onderdelen van het Employee Performance Management-systeem. De configuratiebenadering veronderstelt een horizontale integratie, niet enkel van de onderdelen van het Employee Performance Systeem, maar ook met de andere Human Resource Management-systemen en -praktijken. De grote verdienste van Employee Performance Management is het integreren van de verschillende onderdelen van functiebeschrijving, planning, opvolging, evaluatie en waardering in een coherent systeem. Zoals we hebben gezien in de strategische dimensie kunnen we verschillende vormen van consistentie onderscheiden. *Intraconsistentie* van Employee Performance Management betekent de onderlinge integratie van functiebeschrijving, planning, opvolging, evaluatie en waardering. *Interconsistentie* betekent enerzijds de onderlinge afstemming van de verschillende Human Resource Management-systemen, anderzijds de afstemming op de productie of dienstverleningsystemen en de andere functionele managementdomeinen.

Een interne afstemming tussen de verschillende Human Resource Management-praktijken is noodzakelijk en resulteert in voordelen voor de organisatie, omdat de verschillende Human Resource Management-praktijken het gewenste gedrag van

medewerkers oproept, beloont en waardeert. Daarenboven percipiëren de medewerkers de verschillende managementpraktijken als een geheel, wat bijdraagt tot de duidelijkheid en aanvaardbaarheid van het systeem.

In het kader van employee performance management kijken we ten eerste naar de intraconsistentie van het systeem. Alle Employee Performance Management-praktijken dienen met elkaar verbonden te zijn. Dit kenmerk van interne ‘*alignment*’ van het Employee Performance Management-systeem duidt op de noodzakelijke link tussen functiebeschrijving, plannen, opvolgen, evalueren en waarderen van medewerkers. Rolverwachtingen definiëren, planning, monitoring of opvolging, evaluatie en waardering moeten consistent gebeuren en dienen met elkaar verbonden te zijn (Fletcher & Williams, 1996).

Ten tweede kunnen we nagaan in welke mate Employee Performance Management geïntegreerd is met de andere Human Resource Management-systemen en -praktijken. Is de Employee Performance Management-cyclus afgestemd op het competentie-managementsysteem? Houdt de carrièreplanning rekening met de resultaten van het Employee Performance Management-systeem? Zijn de vorming, training en opleiding afgestemd op de doelstellingen van de medewerker? In het Employee Performance Management-systeem hebben we bijvoorbeeld expliciet de link met competentie-management door middel van het werken met ontwikkelingsdoelstellingen.

Voorbeeld van horizontale integratie

Stel u een hogeschool voor met docenten, die onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening dienen te verzorgen. Plannen worden gemaakt op het vlak van onderwijs en onderzoek met de medewerkers; er kunnen afspraken worden gemaakt rond de volgende elementen (Decramer, 2010):

Op het vlak van onderwijs:

- TAKEN: te doceren lesuren (of studiepunten), aantal uren studentenbegeleiding, ...
- GEDRAG: collegialiteit, loyaliteit, ...

- RESULTATEN zonder vooraf geformuleerde prestatie-indicatoren: hoogstaand kwalitatief onderwijs afleveren, ...
- RESULTATEN mét vooraf geformuleerde prestatie-indicatoren: behalen van een minimumscore bij studentenevaluaties, X-aantal studenten begeleiden, ...
- COMPETENTIES: te behalen didactische onderwijsvormen, interactief lesgeven, distance learning, ...
- INDIVIDUELE DOELSTELLINGEN in het kader van de vakgroep: gezamenlijke implementatie van onderwijsvernieuwing, uitwerken nieuwe projecten, ...

Op het vlak van onderzoek zou dit kunnen zijn:

- TAKEN: aantal uren te verrichten onderzoek, percentage te verrichten onderzoek, ...
- GEDRAG: collegialiteit, loyaliteit, ...
- RESULTATEN zonder vooraf geformuleerde prestatie-indicatoren: hoogstaand kwalitatief onderzoek afleveren, ...
- RESULTATEN mét vooraf geformuleerde prestatie-indicatoren: aantal jaarlijks te behalen publicaties, ...
- COMPETENTIES: analytisch redeneren, nauwkeurigheid, probleemoplossend vermogen, ...
- INDIVIDUELE DOELSTELLINGEN in kader van de vakgroep, onderzoeksgroep: bekendheid onderzoeksteam verhogen, aantal te behalen publicaties door het team, ...

De keuze van de elementen tijdens de planningsfase is bepalend voor de volgende fasen van het Employee Performance Management-systeem. Worden in de planningsfase voornamelijk competenties en doelstellingen naar voren geschoven, dan zal de medewerker ook opgevolgd en geëvalueerd worden aan de hand van deze elementen.

Een hogeschool die plannen maakt met de medewerker en dit vooral op onderzoeksvlak, moet de medewerker ook opvolgen, evalueren en waarderen op zijn onderzoeksactiviteiten. Bij dit soort medewerker is de onderzoeksoutput een belangrijke prestatie-indicator. Indien bij evaluatie deze medewerker enkel op onderwijskwaliteiten

wordt geëvalueerd dan duidt dit op een interne inconsistentie van het systeem. Dit is een voorbeeld van intraconsistentie (beter in dit geval intra-inconsistentie).

Een ander voorbeeld van interne inconsistentie zou kunnen zijn dat bij aanwerving van een nieuwe docent in een hogeronderwijsinstelling een sterke nadruk ligt op didactische vaardigheden, en dat de docent plannen maakt om onderwijscompetenties te verhogen door het volgen van gespecialiseerde cursussen aan een andere universiteit. Door middel van het gehanteerde competentie management in de hogeschool wordt de medewerker begeleid in het ontwikkelen van deze competentie. Naderhand zou deze medewerker worden geëvalueerd aan de hand van hoge onderzoeksoutput, wat niet in overeenstemming is met de eerder gemaakte en afgesproken doelstelling. In dit geval hebben we te maken met inter(in)consistentie.

De horizontale integratie leidt tot een *'powerful connection'* (Becker, 1997; Kepes & Delery, 2007) en betekent zoveel als een consistent en logisch verhaal over de toepassing van Human Resource Management-systemen en -praktijken. Om Employee Performance Management te analyseren is het nagaan van deze interne consistentie (intra en inter) een belangrijk element om een sterk van minder sterk Human Resource Management te onderscheiden.

7. Het Employee Performance Management van dichtbij bekeken

Het resultaatgericht managen van medewerkers begint bij het uittekenen van het werkproces. Rekening houdende met de kracht van resultaatgericht denken en handelen, empowerment en doelgerichtheid zijn belangrijke principes ontwikkeld om een werkproces uit te tekenen dat voldoet aan een uitgebalanceerde verhouding tussen technische en mensgerichte aspecten van arbeid.

De vroegste werkprocessen werden technisch beheerst, met de nadruk op efficiëntie en rationele bedrijfsvoering. Wetenschappelijke analyses moesten het werkproces efficiënter maken. Toch bleek deze beperkte rationaliteit in conflict te komen met menselijke en organisatorische problemen. Vandaar dat vanuit een mensgerichte benadering enkele methoden van aanpak kunnen worden geformuleerd die het werkproces in al zijn dimensies tot een nieuwe aanpak in de organisatie kan leiden.

1.3. Het ontwerpen van resultaatgerichte werkprocessen vanuit een mensgerichte dimensie

Het ontwerpen van werkprocessen is nog altijd een belangrijk gegeven in een organisatie. Organisaties zijn ontworpen om bepaalde goederen en diensten te produceren. Hiervoor is het noodzakelijk dat werkprocessen worden opgesteld, waardoor de samenwerking van mensen op een efficiënte wijze wordt georganiseerd.

De eerste fase in het ontwerpen van werkprocessen was duidelijk mechanisch van aard. Door de vergaande opsplitsing van taken en de daaruit volgende arbeidsdeling tussen medewerkers wordt het werkproces een zeer technische aangelegenheid. De bedoeling was om het werk tot in de kleinste eenheden op te splitsen en toe te vertrouwen aan een medewerker. Dit tayloristische principe heeft gedurende een lange periode het denken over werkprocessen beheerst.

Deze tayloristische arbeidsdeling ondervond al vroeg enkele fundamentele nadelen. Het werk is repetitief, en niet enkel vermoeiend, maar ook vervelend. De inzet van de arbeider is problematisch, wat leidt tot hoge controlekosten omdat de werknemers constant moeten worden aangezet tot produceren. De fragmentatie van het werk leidt tevens tot grote

coördinatiekosten om het geheel bij elkaar te houden en naadloos alle activiteiten op elkaar af te stemmen.

Het tayloristisch model leidt tot volgende principes voor de organisatie van het werk (Morgan, 1986: 30):

- Maximalisatie van de fragmentatie van taken in het uitvoerende werk.
- De opsplitsing van denkende, controlerende en uitvoerende taken. Dit impliceert de overdracht van verantwoordelijkheid over het werk naar de managers die de plannende en organiserende taken op zich nemen.
- Minimale opleiding en training voor meestal ongeschoold personeel.
- Gebruik van wetenschappelijke methoden om de meest efficiënte productie of dienstverleningswijze te ontwikkelen, met verdere specificatie ervan door gebruik te maken van instructies voor de uitvoerende medewerkers.
- Controleer het werk zodat de juiste procedures worden gevolgd en de juiste resultaten worden gehaald.

Deze aanpak leidde tot een grote mate van ongeschoolde arbeid, die rechtstreeks moest worden gecontroleerd door het management. Het is pas door organisatiepsychologen Roethlisberger (1956), Barnard (1938), Mayo (1945), en anderen dat deze mechanistische benadering van werkprocessen vanaf de jaren '30 van de vorige eeuw plaatsmaakte voor een meer humane '*work design*', met respect voor menselijke (vooral sociaalpsychologische) aspecten van het arbeidsproces). Deze Human Relations-beweging zal in het taakontwerp de nadruk leggen op participatie en minder autoritaire vormen van leidinggeven met het doel een goed arbeidsklimaat te creëren. Vooral sociale cohesie, groepsprocessen en de motivatie van de werknemer komen op die manier binnen de aandacht van het management.

Na de Tweede Wereldoorlog (vooral in de jaren '60 en '70) gaat de aandacht bij het taakontwerp zich richten op de Quality of Working Life (QWL) en op de individuele behoeften van de werknemer. Het werk van Maslow en Herzberg speelde in dit opzicht een belangrijke rol doordat het duidelijk werd dat individuele behoeftebevrediging verbonden is met het taakontwerp en de wijze waarop de medewerker wordt gemanaged.

Sinds Herzberg (1968) worden motiverende taakontwerpen voorgesteld zoals taakrotatie (jobrotation), taakverruiming (job enlargement) en taakverrijking (job enrichment).

Taakrotatie betekent dat een werknemer afwisselend verschillende taken uitvoert, zoals taak A uitvoeren op tijdstip X, taak B op tijdstip Y enz. Taakrotatie komt uiteindelijk neer op taakafwisseling, zonder dat inhoudelijk de taak verbreedt. Alleen wordt het werk minder vervelend door de constante afwisseling in het takenpakket van de medewerker.

Naast taakrotatie ontstond vervolgens taakverruiming, wat betekent dat de medewerker verschillende uitvoerende taken opneemt in een geheel van een takenpakket. In plaats van (tijdelijk) dezelfde taken uit te voeren, zal de medewerker door taakverruiming een geheel van taken uitvoeren.

Toch blijken deze maatregelen van taakontwerp weinig motiverende gevolgen te hebben voor de medewerker. Er ontstaat weliswaar taakvariatie in het takenpakket, maar de medewerker beschikt nog altijd niet over intrinsieke motivatieaspecten zoals autonomie, participatie of zelfcontrole.

Taakverrijking ten slotte betekent niet enkel een verruiming van het takenpakket, maar ook een inhoudelijke verdieping of verrijking door het toevoegen van meer verantwoordelijkheid zoals planning, interne organisatie en/of kwaliteitscontrole. Taakverrijking zou in principe moeten leiden tot motivatie doordat er een inhoudelijke verbreding en verantwoordelijkheid wordt toegevoegd aan het werk.

Taakrotatie en taakverruiming leiden vaak tot meer werk voor de medewerker, zonder dat er inhoudelijk iets wordt toegevoegd aan het werk zelf. Meer van hetzelfde is hier de boodschap. Taakverrijking daarentegen leidt tot motivatie omdat de jobinhoud niet enkel verbreedt, maar ook omdat de medewerker tot verdieping komt op basis van meer verantwoordelijkheid, zelfbeschikking en autonomie in en van het werk.

Het onderscheid van Herzberg heeft de motivatiediscussie in een nieuw daglicht gesteld. Begrippen zoals verantwoordelijkheid en autonomie worden als belangrijke motivatiefactoren naar voren geschoven, wat zich vertaalt in meer beslissingsrecht en vrijheid om taken naar eigen inzicht uit te voeren.

De bovenstaande ontwikkelingen hebben in de jaren '80 geleid tot meer complexe ontwerpen van motiverende werkprocessen, waarin rekening wordt gehouden met verschillende motiverende factoren. Uit de theorie van Herzberg blijkt alvast dat variatie in het werk,

zingeving, meer discretionaire bevoegdheid en meer verantwoordelijkheid voor de medewerker effect hebben op de motivatie in het werk en tot een meer humaan taakontwerp. Het model van Hackman en Oldham (1980) vervolledigt deze inzichten in het 'Job Characteristic Model', zoals blijkt in onderstaand schema.



Het model van Hackman & Oldham (1974) en Robertson & Smith (1985) is een bekend en invloedrijk model om tot een motiverend taakontwerp te komen. Het steunt op volgende elementen:

- *Taakvariatie*: de mate waarin binnen de job verschillende taken moeten worden uitgevoerd, gebruik makend van een aantal vaardigheden en talenten van de medewerker.
- *Taakidentiteit*: de mate waarin de job de uitvoering vraagt van een reeks samenhangende taken en een afzonderlijk geheel vormen.
- *Taakbetekenis*: de mate waarin de job een substantiële impact heeft op de klant of andere medewerkers.

- *Autonomie*: de mate waarin de medewerker een zekere vrijheidsgraad, onafhankelijkheid en discretie heeft om het werk te organiseren en de werkwijze te bepalen waarmee het werk kan worden uitgevoerd.
- *Feedback*: de mate waarin de medewerker over informatie beschikt over zijn of haar bereikte resultaten.

De wiskundige formule voor een motiverend taakontwerp, met name de 'Motivating Potential Score' geeft de causale relatie weer tussen MPS en gerealiseerde output.

De formule voor de Motivating Potential Score is:

$$\text{MPS} = \frac{(\text{Taakvariatie} + \text{Taakidentiteit} + \text{Taakbetekenis})}{3} \times \text{autonomie} \times \text{feedback.}$$

Bron: Hackman & Oldham, 1980: 81.

Uit dit model volgt ten eerste dat in het werkproces aandacht moet komen voor natuurlijke werkeenheden, wat betekent dat het werk moet opgebouwd en verdeeld worden op basis van een evidente werkstroom met de voltooiing van een afgeronde taak. Door het vormen van natuurlijke en afgeronde werkprocessen krijgen taken meer identiteit en ervaren medewerkers taken als één geheel. Dit gaat regelrecht in tegen de detaillistische arbeidsdeling van Taylor, waarin gesteld wordt dat taken moeten worden opgesplitst tot de kleinst mogelijke en uitvoerbare taak.

Een tweede gevolg van de theorie van Oldman & Hackman is dat werk wordt gemaakt van de relatie met de klant. Medewerkers moeten in de mate van het mogelijke direct contact hebben met hun eindgebruikers (zowel intern als extern) en ze moeten tevens beslissingen kunnen nemen in functie van de wensen van de klant. Hierdoor vergroot de autonomie van de medewerker en verkrijgt de medewerker ook feedback over de geleverde output als gevolg van het contact met de klant.

Een derde gevolg van het model is een toenemende verticale lading door het geven van meer autonomie en verantwoordelijkheid. Medewerkers krijgen meer zeggenschap over interne werkorganisatie, kwaliteitscontrole of werkmethoden. Medewerkers dienen waar nodig de nodige beslissingen te nemen, zodat de leidinggevenden niet telkens in hun plaats moeten controleren, om vervolgens in de plaats van de medewerker beslissingen te nemen. Deze toenemende discretionaire macht betekent een opwaardering van de taak en de functie van de medewerker, wat in Human Resource Management wordt vertaald als meer ‘*empowerment*’.

Een vierde gevolg is dat de medewerker meer informatie verwerft over de geleverde output als gevolg van het creëren van de nodige feedback. Door deze terugkoppeling van informatie worden de voorwaarden vervuld voor bijsturing en verbetering van de kwaliteit van de output. De vele kwaliteitsprogramma's veronderstellen dat de nodige informatie wordt teruggekoppeld naar de medewerker, zodat deze laatste kan werken aan een verbetering van de dienstverlening. In het performantiemanagement is het noodzakelijk om de nodige informatie terug te koppelen zodat de medewerker de mogelijkheid krijgt om bij te sturen, en de leidinggevende de nodige informatie verwerft om te remediëren en te evalueren.

Het taakontwerp van Hackman & Oldman schept de nodige voorwaarden voor een volwaardig Human Resource Management, dat steunt op resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid en autonomie. Het creëert de nodige structuur, waarbinnen een performantiegericht Human Resource Management kan worden gevoerd. Het is duidelijk dat Human Resource Management niet mogelijk is binnen een tayloristisch taakontwerp waar een verregaande controle en vaak degradatie van het werk tot de kern van deze benadering behoren.

Naast deze meer complexe benadering in het taakontwerp worden in de jaren '70 en '80 (en dit onder invloed van Japanse productiesystemen) meer technische elementen toegevoegd. Hierin wordt de nadruk gelegd op integrale kwaliteitscontrole, meer teamgericht werken en het nastreven van een minimale uitval. Statistische procesbeheersing wordt ingevoerd om de kwaliteitscontrole tot hogere efficiëntie en performantie te brengen, en de verdere automatisatie van het productieproces mogelijk te maken. Dit impliceert dat medewerkers meer controle en een hogere kwalificatie moeten bezitten om geautomatiseerde productieprocessen onder controle te houden.

Vandaag is het werk in bepaalde gevallen zeer complex van aard. Dit betekent dat de klassieke taakontwerpen dienen te worden herbekeken. De brug wordt gelegd tussen traditionele werksystemen en meer kennisgerichte werksystemen, waarbinnen kennis en creativiteit een belangrijke rol spelen en gerekend worden tot de belangrijkste bron van toegevoegde waarde. Flexibiliteit en innovatie spelen een belangrijker rol in de productie en/of dienstverlening, zodat nog hogere eisen worden gesteld aan de taakinving van de medewerker. Tevens worden meer en meer teams ingevoerd om de complexiteit van het productie- of dienstverleningsproces onder controle te krijgen. Deze teams krijgen dan namen zoals zelfsturende teams, autonome werkteams die vaak duiden op de mate van autonomie in de besluitvorming over het werk (Lawler, 1992). In het kader van deze toenemende complexiteit van werkprocessen en daaraan gekoppelde taken en opdrachten worden Human Resource Management-systemen ontwikkeld die de complexiteit van deze werkomgeving opvangen door managementsystemen te ontwikkelen waarbinnen ruimte komt voor initiatief, verantwoordelijkheid en rijkere vormen van taakinving. Employee Performance Management lijkt in dit opzicht een adequaat antwoord op deze ontwikkeling, en kan bouwen op een motiverend taakontwerp zoals hogerop geformuleerd.

1.4. Employee Performance Management als een cyclisch proces

Enmaal de werkprocessen gedefinieerd, kunnen we nagaan op welke wijze het Human Resource Management verder kan bouwen op de organisatie van het werk. In het werkproces werden reeds principes van autonomie, variatie en feedback ontwikkeld, maar deze moeten nu in een typische Human Resource Management-systeem worden geïntegreerd. Hiervoor kunnen we werken met een resultaatgerichte aanpak van medewerkers onder de noemer van het Employee Performance Management-systeem.

Een Employee Performance Management-systeem heeft tot doel om een resultaatgedreven dynamiek in de organisatie te bewerkstelligen. Alleszins is het niet de bedoeling om een nieuw evaluatiesysteem te ontwerpen, dat enkel tot doel heeft op een verantwoorde manier medewerkers te ontslaan of te sanctioneren bij onvoldoende prestatie. Dit laatste is enkel een element van het Employee Performance Management-systeem, maar de onderliggende filosofie

bestaat in het realiseren van betere resultaten voor de medewerker en de organisatie. Medewerkers en organisatie vinden elkaar op het domein van een verbetercultuur, waarbij in een sfeer van open communicatie overleg kan worden gevoerd over te bereiken doelstellingen.

De doelstellingen van een goed Employee Performance Management-systeem kunnen we als volgt samenvatten:

- Employee Performance Management geeft informatie over het eigen functioneren en laat toe om naderhand verbeteringen te formuleren. Door de nadruk op meetbare of zichtbare resultaten gaat de opvolging en evaluatie van medewerkers in eerste instantie om bereikte resultaten en minder om gedrag of persoonlijke kenmerken.
- Opvolging en evaluatie van medewerkers leiden liefst tot een systeem van positieve feedback of appreciatie van de medewerker, en slechts in het uiterste geval tot negatieve feedback en eventuele remediëring van de medewerker.
- Door de planning, opvolging en evaluatie van medewerkers wordt onderling informatie uitgewisseld tussen leidinggevende en medewerker en kan een toekomstig afsprakenoverleg reeds rekening houden met de evaluatie van de voorbije periode.
- Een goed evaluatiesysteem vormt de basis van een goed waarderingssysteem. De evaluatie van de medewerker dient meestal om de waardering van de medewerker op te baseren. Vandaar de stelling dat vooraleer over te gaan op variabele waardering een goed functionerend Employee Performance Management-systeem moet worden ontwikkeld dat de noodzakelijke voorwaarde is voor resultaatgerichte waardering.

Het resultaatgericht management bevat een aantal fasen, die er grotendeels op neerkomen dat afspraken worden gemaakt, het functioneren van medewerkers wordt opgevolgd om ten slotte te komen tot de beoordeling en de waardering van de medewerker.

Resultaatgericht management kunnen we omschrijven als een steeds wederkerende cyclus van de medewerker in de organisatie. Deze cyclus omvat volgende elementen (Fletcher, 2001;

Vanderstraeten, 2001; Williams, 2002; Armstrong, 2005, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006; Decramer, Vanderstraeten et al., 2008):

- *Fase van de functieomschrijving:* in deze fase worden de resultaatgebieden en de verantwoordelijkheidsgebieden bepaald van de medewerker. De functieomschrijving vormt de insteek of het vertrekpunt van een resultaatgericht management en kan worden samengevat als een formeel verwachtingspatroon ten aanzien van de medewerker. Zoals hogerop gezegd, levert de functieomschrijving een antwoord op de eis naar het ‘mogen’ (bevoegdheid, verantwoordelijkheid) van de medewerker in de organisatie.
- *Planningsfase:* in deze fase wordt afgesproken welke resultaten kunnen worden verwacht van de medewerker, alsook de wijze waarop deze resultaten zullen worden vastgesteld of gemeten. Het resultaat is een reeks van onderling overlegde afspraken met daarbij behorende meetpunten. In deze fasen worden met andere woorden individuele doelstellingen geformuleerd. Dit impliceert dat binnen de resultaatgebieden, zoals in de functieomschrijving bepaald, de medewerker doelstellingen kan formuleren.
- *Fase van persoonlijk ontwikkelingsplan:* bevat de initiatieven die medewerkers zullen ondernemen om zich verder te ontwikkelen op het vlak van kennis, vaardigheden en attitudes (zie later bij competentie management). In deze fase worden ontwikkelingsdoelstellingen geformuleerd, wat overeenkomt met het aspect van de ‘competenties’ van de medewerker. Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een vorm van contract tussen medewerker en leidinggevende, waarin afspraken worden gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling, en waarbij de leidinggevende zich engageert om de medewerker te ondersteunen in dit ontwikkelingsproces.
- *Opvolgingsfase:* dit is de fase waarin medewerkers tot actie overgaan en regelmatig kunnen worden bijgestuurd door middel van eventuele functioneringsgesprekken, individuele coaching of andere opvolgingssystemen. Het bestaat uit de mogelijkheid tot feedback van het management ten aanzien van de medewerker, waarbij eventuele bijkomende afspraken worden gemaakt, problemen met het functioneren besproken

- kunnen worden en de medewerker het recht heeft op informatie om zijn functioneren te kunnen bijsturen. In deze fase wordt het aspect 'handelen' op een systematische en communicatieve wijze aangepakt om de medewerker te ondersteunen in het bereiken van afgesproken doelstellingen.
- *Beoordelingsfase*: bestaat uit de formele beoordeling en evaluatie van de bereikte resultaten, en het nagaan van de gemaakte afspraken. Hier drukt de leidinggevende zijn of haar appreciatie uit over de bereikte resultaten. Dit vormt een eindpunt in de opvolging waarbij wordt overgegaan naar de fase van de evaluatie van de medewerker. Uit deze beoordeling vloeien eventueel opmerkingen, suggesties of verbeteringen voort die opgenomen kunnen worden in een nieuwe planningsfase. Hierdoor begint de cyclus weer van voor af aan.
 - *Waarderingsfase*: na een beoordeling van de medewerker kan een waardering worden toegekend op basis van de bereikte resultaten. Het uitgangspunt van waardering is om de beoordeling als bron van mogelijke waardering te nemen. Hier kan deels gewaardeerd worden op basis van het aspect gedrag (handelingen), competenties of resultaten en is er ruimte voor zowel financiële als niet-financiële erkenning van behaalde resultaten.

Resultaatgericht management leidt bijgevolg tot een managementsysteem waarin zowel aandacht gaat naar de continuïteit en de routines van het werk als naar de discontinuïteit en de innovatie in het werk. Er moet een evenwicht worden gevonden tussen stabiliteit en duidelijkheid rond de functie van de medewerker enerzijds, en vernieuwing en creativiteit rond het functioneren van de medewerker anderzijds. Dit kan worden gerealiseerd door tegelijkertijd oog te hebben voor de steeds maar wederkerende resultaatgebieden en taken van de medewerker enerzijds (wat in de functieomschrijving aan bod kan komen), om daaraan onmiddellijk doelgerichte afspraken en competentieontwikkeling te koppelen anderzijds (de planningsfase).

Het resultaatgericht management zorgt er voor dat functieomschrijvingen niet meer die statische zaken zijn waar nog weinig rond gebeurt, maar dynamische instrumenten die regelmatig aan revisie toe zijn, en voornamelijk aangevuld worden met resultaat- en ontwikkelingsdoelen.

Opvolging is het minst formele onderdeel van de cyclus, maar daarom niet onbelangrijk. Deze fase impliceert dat leidinggevenden hun verantwoordelijkheid opnemen om medewerkers tot resultaten te brengen. Vertrouwenwekkende initiatieven zoals functioneringsgesprekken en coaching zijn essentieel om tot een geslaagde cyclus te komen.

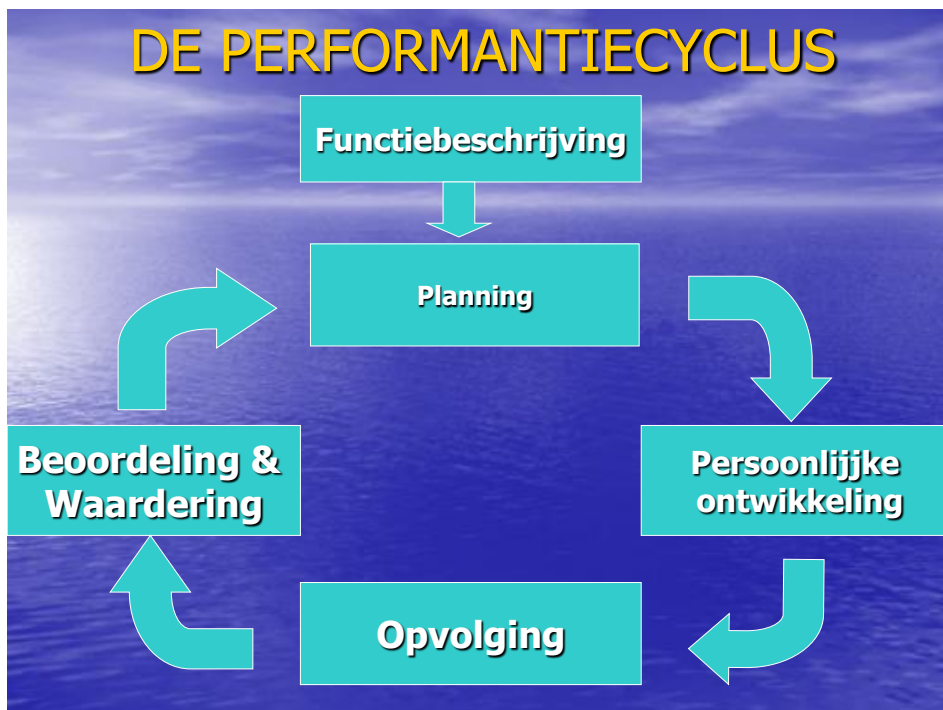
De evaluatie van de medewerker vormt het sluitstuk van een resultaatgericht management. Het legt de basis voor een eventuele variabele verloning of een andere vorm van waardering van de medewerker. Op basis van de gegevens uit de evaluatie van de medewerker kunnen nieuwe afspraken gemaakt worden over het toekomstig functioneren, waardoor we aan het begin staan van een nieuwe cyclus. Het cyclisch karakter vormt uiteindelijk de kracht van een resultaatgerichte benadering en van een performantiemanagement in de gehele organisatie.

Het aspect managementcyclus houdt als consequentie in dat de invoering van de resultaatgerichte managementcyclus moet beginnen bij het begin, met name het maken van duidelijke functieomschrijvingen, met daarna concrete afspraken. Slechts dan kan een opvolging en evaluatie van het personeel ingevoerd worden. Bovendien gaat het om een cyclus die telkens opnieuw kan worden doorlopen. Dit vormt de kracht van het systeem omdat de steeds wederkerende cyclus uiteindelijk de performantie van de organisatie verhoogt.

In de realiteit stellen we vast dat hoe hoger de functie hoe kleiner de functieomschrijvingen worden (maar meestal meer doelstellingen worden vastgelegd). We koppelen daar de bedenking aan dat hoe meer autonomie en verantwoordelijkheid een medewerker krijgt, hoe meer aandacht gaat naar het uitvoeren van een opdracht in plaats van het voldoen aan opgelegde taakinvingen. De precieze afbakening van taken en functies wordt verlaten ten opzichte van een systeem van afspraken- en doelstellingenoverleg met meer verantwoording voor de medewerker. Dit laat toe om als organisatie en medewerker snel in te spelen op veranderingen uit de omgeving, te reageren op de wensen van de klant of interne veranderingen binnen de organisatie. Een resultaatgerichte functieomschrijving mag niet leiden tot een ingewikkeld en zeer formeel formulier dat elke dynamiek in de organisatie in de weg staat.

Het model ziet er schematisch uit als volgt:

Schema. De performantiecycclus



In dit model wordt duidelijk dat de functieomschrijving geldt als insteek van de cyclus. De functieomschrijving is het meest conservatieve en stabiele element in het systeem, dat vooral de verantwoordelijkheid van de medewerker afbakent.

1.5. De onderdelen van de Employee Performance Management-cyclus

1.5.1. De insteek: de rolbeschrijving van de medewerker in de organisatie

We merken op dat de functieomschrijving als insteek geldt voor het Employee Performance Management-systeem. Dit betekent dat we de functieomschrijving niet afschaffen, maar gebruiken als de kapstok en het vertrekpunt om resultaatgerichte afspraken te maken binnen het kader van de bij de functie behorende resultaat- en verantwoordelijkheidsgebieden. Het grote verschil met de klassieke functieomschrijving is dat we nu geen statisch geheel krijgen, maar slechts een startinstrument, waarmee de doelstellingen van de medewerker kunnen worden afgesproken in het kader van zijn resultaatgebieden en verantwoordelijkheden.

Resultaatgebieden (of verantwoordelijkheidsgebieden) beschrijven de belangrijkste domeinen waarbinnen de medewerker resultaten kan halen en waarvoor de persoon verantwoordelijk kan worden gesteld. Meermaals worden we geconfronteerd met de kritiek dat functieomschrijvingen, eenmaal gemaakt, in de kast verdwijnen en niet meer gebruikt worden door het management. Daarom is het aanbevelenswaardig functieomschrijvingen te combineren met een resultaatgerichte cyclus waarin duidelijke doelstellingen worden vastgelegd. Een resultaatgerichte functieomschrijving omvat in feite drie grote aspecten:

- De functieomschrijving: dit omvat de bestaansredenen en bevoegdheid van de medewerker, met daarin de steeds wederkerende resultaatgebieden of verantwoordelijkheidsgebieden van de medewerker (deze moeten uiteraard niet telkens opnieuw onderhandeld worden).
- Het bij de functieomschrijving behorende competentieprofiel: over welke competenties de functiehouder dient te beschikken om resultaten te halen binnen de opdracht en de resultaatgebieden.
- De onderhandelde doelstellingen: de steeds opnieuw onderhandelde doelstellingen die uiteindelijk tot de verwachte resultaten kunnen leiden, tezamen met de ontwikkelingsdoelstellingen van de medewerker. Dit is het variabele deel van de resultaatgerichte functieomschrijving, dat regelmatig (halfjaarlijks, jaarlijks of tweejaarlijks) wordt aangepast.

Naargelang het soort organisatie en functie zal het variabele deel van de functie wijzigen. In voorspelbare en rustige omgevingen kunnen functies grotendeels bouwen op repetitieve taakinhouden en opdrachten. In dit soort van functies en/of organisaties kunnen functieomschrijvingen grotendeels de resultaten weergeven zoals deze jaarlijks dienen te worden uitgevoerd. Op die manier kan 80 tot 90% van de functie bepaald worden op basis van de invulling van de resultaatgebieden en de daarin aanwezige taken.

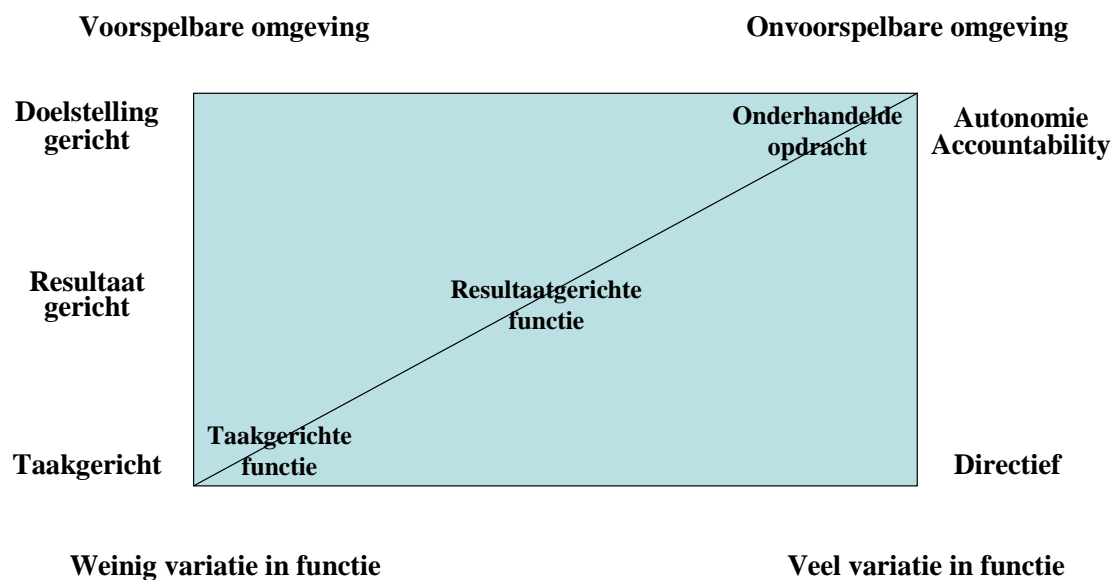
In turbulente omgevingen met weinig voorspelbare opdrachten en taken kan de functieomschrijving slechts in beperkte mate werken met omschrijvingen uit voorgaande jaren. In dit geval zal 80 tot 90% van de opdracht van de medewerker bestaan uit variabele resultaten, die telkens moeten onderhandeld en bepaald worden. In dit laatste geval zal het aandeel van jaarlijkse doelstellingen en planning veel groter zijn, en zelfs kan het voorkomen om de jaardoelstellingen om de drie à zes maanden te herzien. De resultaatgebieden vormen dan enkel verantwoordelijkheidsgebieden, waarbinnen specifieke jaardoelstellingen en ontwikkelingsdoelstellingen worden omschreven. Deze manier van werken versterkt de dynamische inzet van medewerkers in een organisatie. De cruciale variabele is de eigenheid van de omgeving, waarvoor bepaalde producten of diensten moeten worden geleverd.

Concreet kunnen twee organisaties op een totaal andere manier met functieomschrijvingen omgaan. In rustige werkomgevingen en voorspelbare productie of dienstverlening kunnen de taken en te verwachten resultaten op voorhand expliciet worden vastgelegd binnen specifieke resultaatgebieden. Prestatie-indicatoren kunnen nauwkeurig worden vastgelegd zodat het duidelijk is welke prestatienormen de medewerker moet halen. Beperkte verbeterdoelen en/of individuele ontwikkelingsdoelen kunnen worden opgenomen in het jaarlijkse planningsgesprek.

In turbulente omgevingen met weinig voorspelbare productie of dienstverlening worden functieomschrijvingen vooral opdrachtformulieren met bijbehorende doelstellingen. Er vindt een jaarlijkse planning van resultaten plaats, die voornamelijk zijn gebaseerd op verbeterbare of nieuwe producten of diensten. Een soort van resultaatverbintenis op basis van in de functieomschrijving bepaalde resultaatgebieden wordt vastgelegd. De opdracht wordt vooral ingevuld door specifieke doelstellingen, liefst gecombineerd met een persoonlijk

ontwikkelingsplan van de medewerker. In deze dynamische omgeving zijn functieomschrijvingen slechts een insteek voor een onderhandeling over resultaatgerichte en ontwikkelingsgerichte doelstellingen.

Figuur: Van taakgerichte functie naar resultaatgerichte opdracht van medewerkers



Bovenstaande figuur maakt duidelijk op welke manier functies kunnen evolueren van klassieke taakgerichte functieomschrijvingen naar jaarlijkse opdrachten voor medewerkers.

1.5.2. De onderdelen van de resultaatgerichte functieomschrijving

In de functieomschrijving komt een aantal elementen aan bod, die min of meer aanwezig kunnen zijn om tot een volwaardige omschrijving te komen.

Het eerste element is de naam van de functie. Elke functie krijgt een identiteit binnen de organisatie en moet herkenbaar zijn voor de andere medewerkers en de buitenwereld. Door de functie een naam te geven wordt het al duidelijk wat de functie inhoudt, en ontstaat reeds een verwachtingspatroon ten aanzien van de functiehouder. Van de financiële manager wordt verwacht dat hij of zij de persoon is die zich in de organisatie toelegt op het financieel management van de organisatie. De Human Resource Manager gaat door het leven onder zeer veel titels en namen. In eigen onderzoek vonden we maar liefst 31 verschillende namen (op een totaal van 152 respondenten) voor de Human Resource Management-functie (Vanderstraeten, 1999).

Na de naam volgt het doel van de functie. Het doel van de functie geeft de bestaansreden weer van de functie. Het doel beschrijft kernachtig de inhoud van de functie in hooguit één à twee zinnen. Het doel impliceert tevens op wat de functiehouder fundamenteel kan worden aangerekend. De Human Resource Manager als eindverantwoordelijke van de Human Resource Management-afdeling heeft als doel een toegevoegde waarde te leveren aan de realisatie van de organisatiestrategie. Het doel zou kunnen worden omschreven als de realisatie van de Human Resource Management-strategie in functie van de organisatiestrategie. Door de functie te omschrijven als een doel wordt de performantiecultuur opnieuw bevestigd. Functies leveren maar een toegevoegde waarde als ze een onderdeel zijn in functie van de organisatiestrategie en het succes van de organisatie.

Een derde onderdeel vormt de omschrijving van de interne en/of externe klanten. Wie wordt bediend door de functie en kan zich bijgevolg een oordeel vormen over de realisaties van de functie? Dit onderdeel werkt de duidelijkheid over het doel van de functie in de hand. Door na te denken over de klanten van de functie wordt de bestaansreden duidelijker. Daarbij veronderstelt het klantaspect dat op een dienstverlenende en klantgerichte wijze wordt nagedacht over de activiteiten en resultaten van de functie. Naderhand zal het ook belangrijk zijn om door middel van de klanten informatie in te winnen over de (kwaliteit van de) resultaten en op die manier een objectieve informatiebron te raadplegen op de momenten van opvolging en evaluatie.

Een vierde onderdeel verwijst naar de bevoegdheid van de functie, met name het verantwoordingsstelsel. Aan wie rapporteert de functie en wat zijn de essentiële bevoegdheden van de functie? Gaat het om een uitvoerende, adviserende of (mede) beslissende rol?

Het vijfde onderdeel van de resultaatgerichte functieomschrijving is de plaats of organisatorische positie van de functie. In een klassieke hiërarchische organisatie zal de functie een bepaalde plaats bezitten in functie van andere functies op basis van onderschikking, nevenschikking en bovenschikking van de functie wat tot uiting komt in het organogram van de organisatie. De functieclassificatie zal het probleem oplossen om de functie te classificeren in het geheel van de functies van de organisatie. Dit ingewikkelde proces van functieclassificatie vraagt een nauwkeurige analyse van de zwaarte van de functie, complexiteit van de functie, verantwoordelijkheden en budgetautonomie. Vooral in overheidsorganisaties is de functieclassificatie een belangrijk onderdeel omdat op basis van een gewogen classificatie de verloning van de functie wordt gekoppeld.

Het zesde onderdeel omvat de verschillende resultaat- of verantwoordelijkheidsgebieden. Een resultaatgebied is een afgebakend en homogeen geheel van taken of werkzaamheden dat een afgerond geheel uitmaakt van de verantwoordelijkheid van de functie. In een resultaatgerichte functieomschrijving kunnen taken geclusterd worden tot 6 à 10 resultaatgebieden of afgebakende gebieden van verantwoordelijkheid. Het resultaatgebied is letterlijk een gebied waarbinnen de functiehouder resultaten kan halen, en binnen de verantwoordelijkheid ligt van de functie. Het is belangrijk in het kader van resultaatgericht management dat vooral de resultaatgebieden of verantwoordelijkheidsgebieden van medewerkers duidelijk en ondubbelzinnig worden afgebakend. Als dit het geval is, zal hierdoor minder discussie ontstaan over wie wat moet doen, of over wie verantwoordelijk is voor wat.

Het zevende element zijn de bij de resultaatgebieden behorende prestatie-indicatoren. Prestatie-indicatoren zijn meetpunten die goede informatie geven over het succesvol behalen van bepaalde resultaten, en dat kan dienen als basis voor de opvolging en beoordeling van de medewerker. Door prestatie-indicatoren weten de medewerkers precies waarop ze eventueel kunnen worden aangesproken, en wordt het proces van opvolging en evaluatie meer gericht op geobjectiveerde

indicatoren. Ze geven een meetbaar overzicht van de bereikte resultaten of prestaties. Prestatiemeting is zeker niet alleen bedoeld voor de leidinggevende om te zien of de individuele resultaten worden gehaald, maar dient als uitgangspunt om geleverde prestaties op te volgen en bij te stellen in het kader van een opvolgingsproces. Het doel is om door middel van overleg met de medewerkers over hun prestaties te praten, en zien hoe het (nog) beter kan. Vraag eventueel aan de medewerkers wat goede indicatoren zouden zijn om de eigen prestatie te kunnen meten. De prestatie-indicatoren worden gebruikt als uitgangspunt voor verder overleg, coaching en verbeteracties. Het is slechts door samen tot nieuwe afspraken te komen (participatie) dat medewerkers gemotiveerd worden om beter te presteren, wat bijgevolg in de opvolgingsfase verder kan worden uitgebouwd.

Na de omschrijving van de resultaatgebieden volgt het achtste onderdeel van de noodzakelijke competenties van de functie. In een functiegerichte benadering van competentie management worden aan een functie bepaalde competentie-eisen gesteld. Op basis van het competentie management en het aanwezige competentiewoordenboek kunnen de competenties van het functieprofiel worden vastgelegd en weten we wat de medewerker moet kennen en kunnen om de functie te mogen uitoefenen. In het deel over competentie management zullen we uitvoerig dit deel uitwerken.

In een negende en laatste onderdeel van de functieomschrijving volgen nog enkele technische karakteristieken van de functie. Hier komen we te weten over welk budget de functie beschikt, welke *'span of control'* de functie bezit, de verloning van de functie, de weging van de functie enz.

FORMAT EN VOORBEELD VAN EEN RESULTAATGERICHTE FUNCTIEOMSCHRIJVING

1. NAAM VAN DE FUNCTIE

Denk goed na over de naam van een functie, omdat dit later als een belangrijk communicatiegegeven zal worden gebruikt naar de organisatie, maar ook naar de buitenwereld. De naam van de functie staat op uw visitekaartje. Vandaar het belang om toch stil te staan bij de naamgeving van de functie

Bv. naam: Human Resource Management-directeur, directeur Personeel&Organisatie,

EVENTUEEL: NAAM FUNCTIONARIS

Bv. naam: dhr. of mevr. x.

2. DOEL VAN DE FUNCTIE

Bevat kort en bondig wat de voornaamste doelstelling is van een functie. Wat is de meerwaarde of de bestaansreden van de functie of wat kunnen we er essentieel van verwachten?

Bv. doel: de realisatie van een klantvriendelijke Human Resource Management-dienstverlening en de uitvoering van de Human Resource Management-strategie in lijn met de organisatiestrategie.

3. VOORNAAMSTE KLANTEN

Wie zijn uw voornaamste klanten? Wat mogen de klanten verwachten van de productie of dienstverlening van de functie? Klanten: personeel, instellingen waarmee contracten worden afgesloten enz. of, met andere woorden, al diegenen die zich een oordeel kunnen vormen over uw inzet en prestaties.

Bv. interne klanten: de medewerkers en het topmanagement.

Bv. externe klanten: sociaal secretariaat, de overheid, de vakbonden, de werkgeversorganisatie.

4. BEVOEGDHEID

Wat is de aard van de verantwoordelijkheid (uitvoerend, adviserend, medebeslisser, beslisser, eindverantwoordelijkheid)?

Bv. bevoegdheid: medebeslisser en eindverantwoordelijke op domein van personeelsadministratie.

5. RESULTAATGEBIEDEN

Een resultaatgebied is een homogene clustering van taken, die tot een specifiek resultaat leiden. Wat is de doelstelling van het resultaatgebied: wat mogen de klanten verwachten op dit terrein van de functie? Resultaatgebieden moeten zoveel mogelijk uitgedrukt worden in een eindproduct of dienstverlening. Resultaatgebieden zijn er met het oog op, of teneindete realiseren en passen binnen het doel van de functie.

Opsomming van de voornaamste taken, zonder echter tot in het absurde alle mogelijke taken te vernoemen. Dit betekent dat enkele taken worden vernoemd, met op het einde een 'enzovoort'. We doen dit omdat anders de functieomschrijving dreigt af te glijden naar een taakgerichte functieomschrijving.

Bv. resultaatgebieden

Resultaatgebied 1: de eindverantwoordelijkheid over de dienstverlening op het domein van loonadministratie.

Taken:

- delegeren van de loonadministratie naar de coördinator personeelsadministratie;
- nemen van beslissingen in overleg met de coördinator personeelsadministratie over loongeschillen;
- onderhandelen met sociaal secretariaat;
- andere:

7. WIJZE VAN BEOORDELING, INCLUSIEF PRESTATIE-INDICATOREN

Welke criteria en/of methode kunnen worden gebruikt om vast te stellen of je resultaten haalt, wie heeft zicht op uw resultaten, welke realisaties of diensten lever je?

Verantwoordelijkheid: eindverantwoordelijke loonadministratie

Prestatie-indicatoren:

- aantal klachten interne en/of externe klachten;
- doorlooptijden administratieve dienstverlening;
- mate van tevredenheid personeel met loonadministratie.

8. COMPETENTIEPROFIEL

Welke competenties behoren bij deze functie, wat zijn de vereiste competenties om deze functie goed uit te voeren? In het kader van competentie management kunnen hier de kritische competenties voor de functie vermeld worden.

Bv. competenties: nauwkeurigheid, analysevermogen, besluitvaardigheid, ...

9. IMPACT VAN DE FUNCTIE

Hier worden enkele basiskarakteristieken weergegeven van de functie, die min of meer het belang weergeven aan de hand van een aantal kerngegevens (financieel, aantal medewerkers, aantal klanten, enz.)

Bv.

Budget: 22 300 0000 EUR op jaarbasis lonen en wedden; 170 000 EUR werkingskosten.

Aantal rechtstreeks aan te sturen personeelsleden Human Resource Management-afdeling: 7 FTE.

Aantal personeelsleden organisatie: 600 FTE.

De opstelling van een functieomschrijving kan gebeuren binnen een functiegesprek of een rolgesprek (niet te verwarren met functioneringsgesprek). Het functiegesprek is enkel bedoeld om de functieomschrijving op te stellen of bij te stellen, en wordt best onderscheiden van een planningsgesprek. Vermits de functieomschrijving een vrij stabiel element is in het employee performance management-systeem hoeft dit gesprek niet jaarlijks te worden gevoerd. Het is in het planningsgesprek dat concrete afspraken en jaardoelstellingen worden gemaakt, meestal met de functieomschrijving bij de hand.

Eenmaal de functieomschrijving is vastgelegd, kunnen we starten met de performantiecycle van de medewerker. Zoals al vroeger gezegd, zal in bepaalde organisaties voornamelijk de functieomschrijving niet enkel als insteek maar grotendeels ook als opvolgings- en evaluatie-instrument worden gebruikt. Bij routineactiviteiten en weinig complexe functies kunnen leidinggevendenden steunen op de resultaatgebieden en de daarin afgesproken prestatie-indicatoren om de medewerker resultaatgericht te managen. Bij meer complexe functies of in sterk resultaatgedreven en dynamische organisaties kunnen we werken met functieomschrijvingen als insteek, met daaraan gekoppeld een intensief gebruik van de individuele performantiecycle. Uit onderzoek (Decramer et al., 2010) blijkt dat het gevoerde performantiemanagement op het niveau van de medewerker kan variëren onder de vorm van taakgerichte invulling, resultaatgerichte afspraken zonder prestatie-indicatoren, resultaatgerichte afspraken met prestatie-indicatoren en ten slotte het werken met vooropgestelde resultaatgerichte en/of ontwikkelingsgerichte doelstellingen.

In een performantiegerichte organisatiecultuur zal de performantiecycle van plannen, opvolgen en evalueren een wezenlijk onderdeel uitmaken van het gevoerde Human Resource Management. In de volgende delen bekijken we uitgebreid de performantiecycle van de medewerker.

1.5.3. Het planningsproces: naar resultaatgerichte afspraken met de medewerker

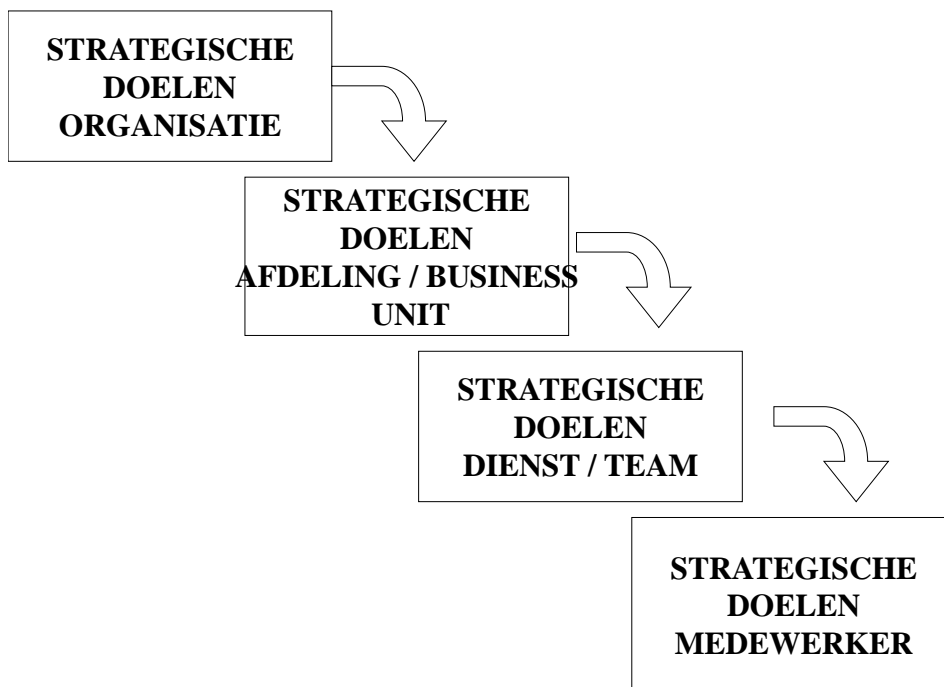
Het resultaatgericht management begint bij de vaststelling dat een doel of geplande resultaten de uitgangspunten vormen voor elke activiteit in een organisatie. De bestaansreden van een organisatie staat en valt bij de centrale opdracht en/of missie die deze wenst te vervullen. Deze gerichtheid op te behalen resultaten kan als revolutionair worden beschouwd voor organisaties, die tot hiertoe nauwelijks zicht hadden op de verwachtingen van de klanten of de ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving. Het is evident dat de doelstellingen van de medewerker moeten beantwoorden aan de organisatiedoelstellingen, zoals in de verticale integratie wordt beklemtoond. Doelstellingen zijn geplande resultaten in functie van de organisatiestrategie en het toekomstig succes van de organisatie. Doelstellingen zijn duidelijk toekomstgeoriënteerd, en gaan vaak over geplande acties, verbetering of vernieuwing binnen de organisatie.

De methode om de individuele doelstellingen af te leiden van de organisatiedoelstellingen noemen we de watervalmethode (cascade) van doelstellingen.

De watervalmethode werkt het best wanneer de doelstellingen en de missie van de organisatie duidelijk zijn vastgelegd. Uit de missie en de strategische doelen worden de doelstellingen afgeleid van de afdeling, het team en uiteindelijk de individuele medewerker. Het komt er met andere woorden op neer doelstellingen te formuleren op het niveau van de medewerker, het team en de afdeling die volledig in de lijn liggen met de strategische organisatiedoelstellingen.

De cascade van doelstellingen garandeert de verticale afstemming van de individuele doelstellingen met de organisatiedoelstellingen.

Schematisch kunnen we de watervalmethode als volgt voorstellen:



Het omschrijven van de doelstellingen van de medewerker in de organisatie zal in eerste instantie rekening moeten houden met de organisatiedoelstellingen. In plaats van enkel te beginnen bij de individuele functieomschrijvingen (en deze als vaststaande gegevens te beschouwen) starten we het proces van individuele doelstellingenformulering bij de organisatiestrategie. De organisatiestrategie levert input voor de medewerker om op basis van zijn opdracht in de organisatie (informatie te vinden in de functieomschrijving) de individuele jaardoelstellingen (of halfjaarlijkse of zelfs minder) te formuleren. Meestal kan de medewerker zijn of haar aandacht richten naar de doelstellingen van het team, de dienst of de afdeling. Het opstellen van individuele doelstellingen dient rekening te houden met de doelstellingen van de dienst of de organisatie waar de medewerker is tewerkgesteld op voorwaarde dat deze doelstellingen op hun beurt verticaal afgestemd zijn met de organisatiestrategie.

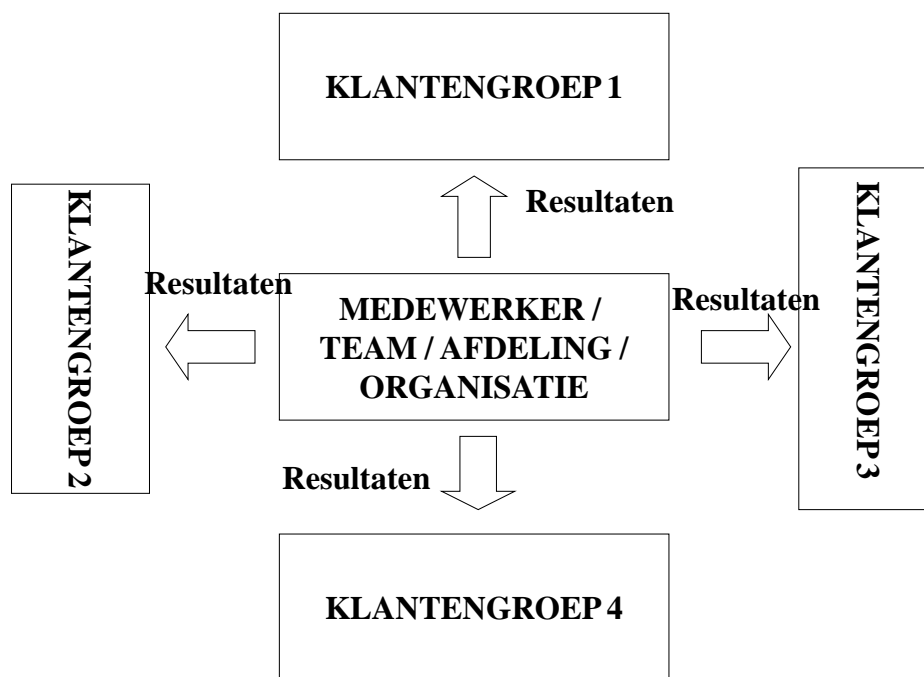
In sommige organisaties ontbreekt een duidelijk strategisch plan. Dan wordt het uiteraard moeilijk om individuele doelstellingen te formuleren op basis van vooropgestelde organisatiedoelstellingen. In dit geval kan de organisatie kiezen voor een klantgericht ontwerp van individuele doelstellingen.

De klantgeoriënteerde methode werkt bijgevolg goed wanneer de organisatie over geen duidelijke strategische doelstellingen beschikt, maar de organisatie-eenheid (team, werkeenheid) een goed beeld heeft over haar rechtstreekse klanten. Dit werkt bijvoorbeeld goed in afdelingen die interne diensten leveren aan de medewerkers of het management in een organisatie zoals bijvoorbeeld een administratieve dienstverlening of bij een klantgerichte Human Resource Management-afdeling. Het uitgangspunt is te weten wat de behoeften zijn van de klanten, om vervolgens de diensten te definiëren die worden verwacht. Deze klantgeoriënteerde benadering heeft het voordeel dat doelstellingen worden geformuleerd in functie van de rechtstreeks belanghebbenden. Deze methode van werken laat ook toe om de klanten rechtstreeks in het resultaatgericht management te betrekken. Zo kan op basis van de beoordeling van klanten een inzicht worden verkregen over de geleverde dienstverlening door de medewerkers en kan bijgevolg een rechtstreeks verband worden gelegd tussen de prestaties van de medewerker en de klantentevredenheid.

In veel organisaties wordt gewerkt met bevestigingen en het meten van de perceptie bij de klanten als bron voor de beoordeling van medewerkers. In het hoger onderwijs wordt bijvoorbeeld meer en meer rekening gehouden met de beoordeling van de studenten over het geleverde onderwijs. Deze beoordeling (eventueel in het kader van de kwaliteitszorg) kan worden gebruikt als meetmateriaal om iets te zeggen over de kwaliteit van de geleverde prestaties. In de lijn van de kwaliteitszorg kan door dit systeem een vorm van individuele verbetercultuur worden geïnstalleerd door tijdens functionerings- of evaluatiegesprekken met de medewerker bepaalde verbeterdoelstellingen te formuleren en op die manier het performantiemanagement verder te ontwikkelen. We zullen later zien hoe deze klantenoriëntatie kan worden gebruikt in een feedbacksysteem dat is

gebaseerd op informatie vanuit verschillende oogpunten (zie 360 - en 540 –graden feedback).

Schema. Klantgerichte methode voor opstellen van doelstellingen

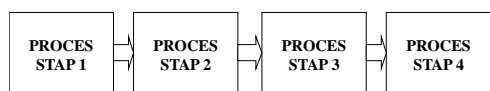


Wanneer weinig geweten is over de strategie van de organisatie, en de klanten nauwelijks in beeld kunnen worden gebracht, is een klassieke workflowbenadering een mogelijke oplossing. De oefening bestaat erin de respectievelijke stappen in het proces te beschrijven, waarbij geprobeerd wordt activiteiten te groeperen in belangrijke stappen die moeten worden gezet om het proces af te werken. Deze stappen kunnen worden gebruikt als basis voor het maken van concrete afspraken tussen leidinggevende en medewerker over te bereiken resultaten in de verschillende stappen van het werkproces.

Deze procesgeoriënteerde benadering leidt ertoe dat bepaalde kritische processen in beeld komen die het uitgangspunt kunnen vormen voor het formuleren van individuele doelstellingen. In deze laatste benadering zal de medewerker sterk terugvallen op de

resultaatgerichte functieomschrijving, met meer taakgericht en minder opdrachtgericht werken in de organisatie.

Schema. De workflowmethode voor het opstellen van doelstellingen



De bepaling van de individuele doelstellingen kan plaatsvinden aan de hand van een planningsgesprek. In dit individueel planningsgesprek kunnen op basis van de functieomschrijving afspraken worden gemaakt onder de vorm van jaardoelstellingen. Een goed planningsformulier omvat bijgevolg een overzicht van de resultaatgebieden van de medewerker en daarop gebaseerde doelstellingen. Er kunnen afspraken gemaakt worden over het verbeteren van het functioneren van de medewerker met het oog op het behalen van betere resultaten.

Daarnaast kunnen samenwerkingsdoelstellingen worden geformuleerd of ontwikkelingsgerichte doelstellingen. Hiermede komen we tot de kern van het resultaatgericht management, met name het gradueel en continue verbeteren van het functioneren van medewerkers in een organisatie. Vooral het feit dat een wijzigende externe omgeving met haar nieuwe uitdagingen eisen stelt aan een flexibele inzet van medewerkers vormt de grootste reden om tot afspraken te komen rond het toekomstig functioneren. Doelstellingen dynamiseren de organisatie, omdat inherent aan doelstellingen bepaalde deadlines worden gesteld en de vraag altijd weerkeert hoe de

medewerker en zijn of haar individuele doelstellingen passen in het kader van de organisatiedoelstellingen.

In dit proces is het belangrijk om in eerste instantie de nadruk te leggen op het formuleren van resultaten en afspraken, en slechts in tweede instantie aandacht te schenken aan taken en activiteiten. Door deze manier van werken wordt ook het onderscheid ingebouwd tussen efficiëntie en effectiviteit, waarover we reeds hebben gesproken in een ander hoofdstuk.

1.5.3. De bepaling van het persoonlijk ontwikkelingsplan

Individueel performantiemanagement levert pas goede resultaten op wanneer de formulering van doelstellingen gecombineerd wordt met individuele ontwikkelingsdoelstellingen (Locke & Latham, 2002). Het ontwikkelen van medewerkers wordt vandaag meer en meer geïntegreerd in het systeem van resultaatmanagement om de simpele reden dat binnen een hedendaags management competenties een noodzakelijke voorwaarde vormen in het bereiken van goede resultaten. Het betekent meteen een engagement van de organisatie naar de medewerker toe om deze laatste te helpen om zijn of haar doelstellingen te bereiken door middel van competentieontwikkeling. Door deze aanpak verbinden we het resultaatgericht gedrag van de medewerker met zijn kennis, vaardigheden en attitudes. De mix van gedrag (handelingen) en competenties levert onder de beste omstandigheden goede resultaten op.

In deze fase van de Employee Performance Management-cyclus worden bijgevolg competentiegerichte afspraken gemaakt om het eigen functioneren te verbeteren. Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een veel voorkomend systeem om naast resultaatgerichte doelstellingen ook individuele ontwikkelingsdoelstellingen af te spreken, en de competentieontwikkeling van de medewerker te integreren in een planmatige aanpak. Vanuit eenzelfde logica worden toekomstige resultaten voorgesteld en wordt tevens werk gemaakt van een ontwikkeling van individuele competenties. In het

kader van competentie management (zie later) kunnen in het Employee Performance Management-systeem concrete ontwikkelingsdoelstellingen worden geformuleerd.

De ontwikkelingsdoelstellingen gaan over de ontwikkeling van kennis, vaardigheden of attitudes. Een persoonlijk vormings-, trainings- en ontwikkelingsplan kan in samenspraak met leidinggevende en medewerker opgesteld worden. Hiermede komen we uiteraard in het competentie managementbeleid van de organisatie. Ook hier moeten de ontwikkelingsdoelen afgestemd worden op de strategische doelen van de organisatie.

Wanneer bijvoorbeeld een hogeschool of een universiteit er aan denkt om meer en meer internationale samenwerkingen en uitwisselingen uit te bouwen kan het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker erin bestaan om het komende jaar een intensieve taal cursus Engels te volgen of zich te bekwamen in internationale netwerking. Het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker zal bijgevolg planmatig afspraken maken rond de ontwikkeling van taalcompetenties en netwerking (sociale vaardigheden, overleg). Door middel van het competentie management kan deze persoonlijke ontwikkeling competentiegericht worden gemaakt. Het persoonlijk ontwikkelingsplan maakt deel uit van het globale pakket van afspraken en doelstellingen, die in de jaarlijkse of zelfs halfjaarlijkse performantiecycclus aan bod kunnen komen.

Bijgevolg bestaan er twee soorten van doelstellingen: de harde resultaatgerichte doelstellingen en de zachte ontwikkelingsdoelstellingen. Door het hanteren van zachte doelstellingen (vooral ontwikkelingsdoelen) worden medewerkers aangemoedigd om hun kennis en kunde te gebruiken in functie van hun werk (Latham, 2004, Pardee, 2005). Zachte doelstellingen leveren vooral voordeel op voor de medewerker omdat ze bijdragen aan de persoonlijke groei en ontwikkeling van de medewerker in de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat beter opgeleide medewerkers in zorginstellingen voor kinderen hun taken en opdrachten beter kunnen uitvoeren wanneer ze hiervoor de nodige training en opleiding krijgen. Hierdoor zijn ze meer tevreden en bijvoorbeeld minder geneigd om de organisatie te verlaten (Cahalane & Sites, 2008).

In de realiteit zal de planning van doelstellingen gebeuren binnen een systeem dat naargelang de organisatie ofwel een sterk resultaatgerichte oriëntatie, ofwel een sterk competentiegerichte oriëntatie kent (Dewettinck, 2007). Situationele factoren zoals aard en complexiteit van de dienstverlening, organisatiecultuur, traditie bepalen in welke mate de nadruk op performantie of ontwikkeling wordt gelegd.

De integratie van een persoonlijk ontwikkelingsplan in de performantiecycclus komt tegemoet aan de eis van horizontale integratie. In veel organisaties wordt de competentieontwikkeling nog te veel afgescheiden van het resultaatgericht werken met de medewerker. Competentiemanagement en performantiemanagement worden afzonderlijk georganiseerd, waardoor het gevaar ontstaat dat afzonderlijke Human Resource Management-systemen naast elkaar werken, wat de interne consistentie van de systemen schaadt. Daarnaast zal een gebrek aan integratie de verticale afstemming bemoeilijken, waardoor de medewerker onvoldoende begrijpt in welke mate zijn individuele competentieontwikkeling uiteindelijk bijdraagt tot een (toekomstig) resultaat, in lijn met de strategische objectieven van het team, de afdeling en de organisatie. Door het hanteren van kerncompetenties kan in dit geval worden gezorgd voor een betere verticale integratie in het kader van performantiemanagement (zoals we verder zullen bespreken in het deel over competentie-management).

1.5.4. De opvolging van de medewerker

Een groot verschil tussen het traditionele Management by Objectives (MBO), ontwikkeld door Drucker (1954), en Employee Performance Management heeft te maken met de aandacht voor communicatie en overleg met de medewerker (Armstrong, 2000). Dit verschil komt het scherpst tot uiting in het belang van een goede opvolging van de medewerker. Doordat de nadruk in Employee Performance Management ligt in het continue verbeteren van de resultaten van de medewerker is het raadzaam om dit als zodanig tot uiting te laten komen in de opvolgingsprocessen. De vooruitgang kan worden gevolgd door informele contacten of door het gebruik van functioneringsgesprekken. Alleszins moet de medewerker de kans krijgen om bijgestuurd te worden door de nodige

feedback te ontvangen. Bernardin en Russell (1998) wezen er reeds meer dan 10 jaren geleden op dat het succes van Employee Performance Management wordt bepaald door de nauwkeurigheid van de feedback van de leidinggevende.

Locke en Latham (2002) verwijzen in hun goal setting-theorie eveneens naar het belang van feedback. Zonder feedback is het voor de medewerker onmogelijk te weten of hij/zij goed bezig is (Locke & Latham, 2002: 708). Feedback is het efficiëntst wanneer het individuen toelaat om aanpassingen te maken, te groeien en vaardigheden te ontwikkelen. De medewerkers voorzien van consistente, accurate feedback is bijgevolg een uitdaging voor elke organisatie (Seijts, 2001). Feedback laat individuen toe om vorige resultaten te evalueren, en leidt meestal tot een betere prestatie. Tijdens een feedbackmoment kan de leidinggevende de medewerker helpen om de tijd beter te benutten of om eventuele andere middelen aan te wenden om de gestelde doelstellingen te bereiken.

Het geven van feedback kan echter in sommige gevallen negatief zijn (Corn, Slocum & Vandewalle, 2002) omdat negatieve feedback soms negatieve emoties kan veroorzaken bij de medewerker, en daardoor kan leiden tot demotivatie. Daarom is het belangrijk om snel de nodige feedback te geven aan medewerkers, zeker als de medewerker riskeert om bepaalde resultaten of doelstellingen niet te zullen halen. Met het oog op de halfjaarlijkse of jaarlijkse beoordeling is het normaal dat managers niet moeten wachten op het moment van minder goede resultaten om de medewerker op de hoogte te brengen van eventuele problemen. De leidinggevende heeft de verantwoordelijkheid om op voorhand in te grijpen en functioneringsproblemen aan te kaarten bij de medewerker. De medewerker heeft het recht op een kans op remediëren in het geval van minder goede resultaten. Meer zelfs, in vele gevallen is een formele beoordeling niet toelaatbaar wanneer de medewerker niet uitdrukkelijk de kans heeft gekregen om te verbeteren onder de vorm van een coaching of een functioneringsgesprek.

Feedback kan tot stand komen door middel van verschillende Human Resource Management-praktijken. Het gebruik van functioneringsgesprekken is de meest bekende vorm van feedback. Maar ook minder formele gesprekken kunnen informatie geven over

het functioneren van de medewerker en het vaststellen van bijsturing voor het behalen van vooropgestelde doelstellingen.

UIT ONDERZOEK

Uit een studie van de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen (Hedebouw, 2005) blijkt dat 2/3 van de medewerkers functionerings- en evaluatiegesprekken heeft. Opvallend hierbij is dat deze gesprekken het meest voorkomen in de social profit en publieke sector (76%), en het minst in de productiesector (56%). Hiermede samenhangend stelt de SERV vast dat deze gesprekken het meest worden gehanteerd voor het middenkader (81%), gevolgd door de uitvoerende bedienden (69%) en de arbeiders (52%).

De organisatiegrootte speelt ook een rol want in kleine organisaties (< 10 medewerkers) hebben slechts 37% gesprekken, terwijl dit aantal stijgt tot 76% in grote organisaties (> 500 medewerkers). Bovendien voldoet minder dan een kwart van de gesprekken aan de kenmerken van het 'ideale gesprek'. Onder het ideale gesprek wordt in de SERV-studie verstaan dat er ten eerste voldoende voorbereidingstijd is voor zowel de medewerker als de leidinggevende. Ten tweede moet het gesprek op het voorziene tijdstip plaatsvinden. Ten derde maken leidinggevende en medewerker concrete afspraken over het functioneren en de loopbaan van de medewerker. Tot slot is het volledig scheiden van een functionerings- en een evaluatiegesprek niet noodzakelijk.

Uit dezelfde studie (Hedebouw, 2005: 20) blijkt dat in organisaties met goede functionerings- en evaluatiegesprekken de medewerkers bevestigen dat ze kunnen rekenen op de leiding in gevallen dat ze het moeilijk krijgen in het werk.

Naast functioneringsgesprekken wordt meer en meer gewerkt met coaching als opvolgingsmethodiek. Coaching is een continu proces van leidinggeven en ondersteuning van de medewerker. Coaching is een managementstijl die uitdrukkelijk niet appelleert aan afhankelijkheid, maar aan initiatief, creativiteit en autonomie. Coaching is de managementstijl waarin autonome zelfsturende individuen hun onderlinge afhankelijkheid vormgeven om de beste gezamenlijke resultaten te bereiken (Verhoeven,

1997). Coaching versterkt de open communicatie tussen leidinggevende en medewerker, waarbij deze laatste het gevoel krijgt te kunnen rekenen op de ondersteuning van de leidinggevende. Voor Schreyögg (1997) staan vrijwilligheid en resultaatgerichtheid voorop bij coaching. Zonder de vrijwillige medewerking van de medewerker heeft coachen volgens de auteur weinig zin. Ook resultaatgerichtheid neemt een belangrijke plaats in tijdens het coachen. De relatie tussen coach en de medewerker wordt aangegaan om samen specifieke resultaten te bespreken.

De grote doorbraak van coaching vindt plaats wanneer de relatie tussen coach en gecoachte in een win-winsituatie terechtkomt. Dit gebeurt hoofdzakelijk door de personeelsontwikkeling in het proces in te bouwen. De coaching zorgt ervoor dat de medewerkers hun mogelijkheden volledig leren benutten, waardoor ze ook meer verantwoordelijkheden zullen opnemen. Uit een onderzoek van Training and Development (2005) is gebleken dat 88% van de ondervraagde organisaties coaching gebruiken als techniek voor hun personeelsontwikkeling (Barlett, 2007).

Vanuit deze benadering komt de definitie van management terug aan bod, met name het creëren van de voorwaarden waardoor medewerkers tot resultaten komen. In een resultaatgerichte cultuur betekent dit dat om tot resultaten te komen, de medewerkers de noodzakelijke competenties en gedragingen moeten stellen om de goede resultaten te bereiken. Coaching speelt vooral in op het continue werken aan competentie en gedrag om de individuele doelstellingen te bereiken. Autonomie van de medewerker betekent niet dat de manager de medewerker aan zijn lot overlaat. Het is juist door de coaching dat de juiste verhouding tussen autonomie en leidinggeven wordt gevonden door op het juiste moment enerzijds aan te sturen (doelstellingen stellen, opnieuw formuleren, aanpassen) en anderzijds bij te sturen (vooral procesmatig naar gedrag en competenties toe).

Tijdens het opvolgingsproces (functioneringsgesprek, coaching) kunnen functioneringsproblemen aangepakt worden. Hierbij onderscheiden we een aantal stappen:

- *Bepalen van functioneringsproblemen:* door middel van regelmatige feedback kan de manager een zicht krijgen op eventuele functioneringsproblemen van medewerkers. Het empoweren van medewerkers ontslaat de leidinggevende niet van het feit om regelmatig in overleg te treden met zijn medewerkers over hun functioneren. De leidinggevende als coach betekent dat hij of zij zijn of haar medewerkers niet in de steek laat, maar er voor zorgt om de voorwaarden te creëren waardoor medewerkers tot resultaten kunnen komen. Dit hoeft daarom niet altijd op een formele wijze te gebeuren, zoals gebeurt tijdens een functioneringsgesprek. Een ‘losse babbel’ kan eventueel wonderen verrichten om snel bepaalde problemen op te sporen en te bespreken. Medewerkers moeten ook niet altijd wachten op een coachend initiatief van het management. Een verantwoordelijke medewerker heeft ook de plicht om eventuele functioneringsproblemen te melden aan de leidinggevende. De continue opvolging van medewerkers maakt dat functioneringsproblemen boven water kunnen komen en dat dit voor zowel medewerker als manager een verantwoordelijkheid vormt.
- *Bepalen van de redenen voor het minder goed functioneren:* op basis van overleg kan worden gezocht naar de redenen voor mindere prestaties bij de medewerker. Deze oorzaken kunnen worden besproken, waardoor eventuele nieuwe afspraken kunnen worden gemaakt of bijstellingen worden gerealiseerd.
- *Opstellen van bijstellingen en nieuwe afspraken:* op basis van overleg over mogelijke redenen van disfunctioneren kunnen doelstellingen bijgestuurd worden of kunnen afspraken herbekeken worden. Zo kunnen afspraken gemaakt worden over de aanpassing van de materiële of financiële middelen, die medewerkers ter beschikking hebben en mogelijks tot onvoldoende prestaties kunnen leiden. Ook kunnen eventuele maatregelen genomen worden om de competenties van de medewerker verder te ontwikkelen of bij te sturen. Alleszins gaat het om acties die in onderling overleg worden afgesproken en nog geen definitieve beoordeling inhouden. In deze fase gaat het nog essentieel om tweerichtingsverkeer tussen medewerker en leidinggevende, waarbij het beter functioneren van de medewerker centraal staat.

De opvolging van de medewerker is een belangrijke fase om de nodige bijstellingen te realiseren. Hiervoor zijn functioneringsgesprekken of coaching aangewezen. Toch moeten we voorzichtig zijn om deze fase sterk te formaliseren. In een situatie van wederzijds vertrouwen hoeven deze functioneringsgesprekken niet sterk te worden geformaliseerd en is wederzijds overleg voldoende om de nodige feedback en bijstellingen te realiseren. Ook moet de tijdsbelasting in het oog worden gehouden omdat nogal vaak functioneringsgesprekken en zelfs evaluatiegesprekken als tijdrovend en belastend worden ervaren. Een zeker pragmatisme lijkt ons aangewezen om ervoor te zorgen dat de opvolging vrij snel en efficiënt kan gebeuren, en ook niet iedereen nood heeft aan een formele opvolging door middel van functioneringsgesprekken (met bijbehorende functioneringsformulieren). Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende en de manager om hierin het nodige onderscheid te maken en te bepalen wie meer of minder opvolging nodig heeft.

Ook ligt de verantwoordelijkheid bij de manager (en zelfs bij de medewerker) om van de opvolging al dan niet werk te maken. Feedback zoekende medewerkers blijken beter te presteren dan medewerkers die niet actief op zoek gaan naar feedback (Ashford & Tsui, 1991). Vooral bij beginnende medewerkers is het geraadzaam om vooraleer de personeelsevaluatie door te voeren, voldoende tijd te besteden aan de nodige feedback en opvolging.

Een medewerker kan ten gevolge van de negatieve feedback en de daarbij opgeroepen emoties geneigd zijn om het volgende doel naar beneden aan te passen. Negatieve feedback wordt niet altijd op gejuich onthaald door de medewerker. Alles zal afhangen van de wijze waarop de feedback wordt gegeven en de conclusies die aan de negatieve feedback worden gehecht. Als deze negatieve feedback gepaard gaat met mogelijke voorstellen tot verbeteren of bijsturing van de doelstellingen kan een proces van remediëring in gang worden gezet.

Positieve feedback kan leiden tot het vooropstellen van een meer uitdagend doel of tot het beperken van de inspanningen. Wanneer een werknemer erin slaagt om een uitdagend

doel met succes af te ronden, dan zal de feedback bij de persoon positieve emoties oproepen.

1.5.5. De evaluatie van medewerkers binnen een resultaatgerichte benadering

De beoordeling of evaluatie van medewerkers blijft een delicate opdracht voor leidinggevend en managers in een organisatie. Zelfs al is een goed werkend systeem van resultaatgericht management ingevoerd, en zijn duidelijke afspraken gemaakt aan het begin van de cyclus, dan blijft het niettemin een moeilijke opdracht om uitspraken te doen over de behaalde resultaten en het functioneren van de medewerker.

Uit buitenlands onderzoek blijkt nochtans dat bij 66% van de personeelsleden resultaatgerichte beoordelingen een positieve invloed heeft gehad op hun arbeidsmotivatie. In een onderzoek bij 685 medewerkers antwoordde 25% dat resultaatgerichte beoordelingen een zeer sterke invloed had op hun motivatie, terwijl 41% sprak van een min of meer gunstige invloed op hun motivatie (Armstrong, 2008).

In het kader van een performantiesysteem is het belangrijk om de doelstellingen van een personeelsevaluatie duidelijk voorop te stellen. Vele misverstanden bij medewerkers ontstaan als gevolg van het feit dat ze personeelsevaluatie associëren met voorgaande praktijken, die op zichzelf stonden en niet waren geïntegreerd in een totaal Employee Performance Management-systeem. Op die manier werd personeelsevaluatie een zaak op zich, zonder dat voorafgaandelijk een overleg over doelstellingen of een opvolging had plaatsgevonden. De personeelsevaluatie bleef een lege doos omdat de doelstellingen van de evaluatie niet werden geformuleerd. Als gevolg van deze situatie beschouwen nog veel medewerkers evaluatie als een 'lege doos', een verplicht nummertje maar vooral als een onprettige situatie door het totaal gebrek aan communicatie rond het evaluatiegebeuren. Vandaar het belang van de formulering en de communicatie van een Human Resource Management-beleid dat de intenties van het management duidelijk weergeeft.

De evaluatie van medewerkers geeft informatie over het eigen functioneren en laat toe om naderhand verbeteringen te formuleren. Het betreft dus niet een systeem dat wordt gebruikt om in eerste instantie niet goed presterende medewerkers te kunnen ontslaan, maar integendeel een systeem dat wordt ingevoerd in functie van remediëring van minder goed functioneren, en zeker het waarderen van goed functionerende medewerkers.

Door de nadruk op meetbare of zichtbare resultaten (als gevolg van het werken met doelstellingen en resultaten) gaat de evaluatie van medewerkers in eerste instantie om bereikte resultaten en minder om gedrag of persoonlijke kenmerken.

De evaluatie van medewerkers leidt in eerste instantie tot een systeem van positieve feedback of appreciatie van de medewerker. Deze positieve oriëntatie staat in schril contrast met een evaluatiesysteem, dat enkel is gericht op negatieve feedback en sanctionering van medewerkers. Medewerkers willen vooral weten van hun leidinggevende en het management of ze ten eerste een specifieke bijdrage betekenen voor de organisatie, en ten tweede dat die bijdrage naar waarde wordt geschat. Dit sluit aan bij het toegevoegde waarde denken van performantie management en impliceert dat medewerkers worden gemotiveerd bij een positieve waardering. In die zin is er blijkbaar een groot verschil tussen personeelsevaluatie en Employee Performance Management zoals blijkt uit onderstaande tabel.

Tabel. Personeelsevaluatie vergeleken met Employee Performance Management (Armstrong, 2007: 501)

Personeelsevaluatie	Employee Performance Management
Topdownbeoordeling	Gedeeld proces door middel van dialoog
Jaarlijkse personeelsevaluatie	Permanente beoordeling met een of meer formele beoordelingen
Gebruik van scores	Scores minder gebruikelijk

Monolithisch systeem (geïsoleerd, op zich staand)	Flexibel proces
Focus op kwantificeerbare doelstellingen	Focus op zowel waarden en gedrag als op doelstellingen
Meestal gelinkt aan verloning	Minder gelinkt aan verloning
Bureaucratisch – complex papierwerk	Minimaal papierwerk
In handen van Human Resource Management-afdeling	In handen van lijnmanagers en leidinggevenden

Door de evaluatie van medewerkers wordt onderling informatie uitgewisseld tussen leidinggevende en medewerker en kan een toekomstig afsprakenoverleg reeds rekening houden met de evaluatie van de voorbije periode. Dit veronderstelt dat de personeelsevaluatie in een cyclisch proces zit vervat, omdat slechts dan de evaluatie kan aansluiten bij een nieuwe doelstellingformulering of een eventuele bijsturing van bestaande doelstellingen of zelfs de functieomschrijving.

Beoordelings- en functioneringsgesprekken in Vlaanderen: enkele kenmerken

Van de werknemers met beoordelings- en/of functioneringsgesprekken in Vlaanderen:

- heeft 66% minstens jaarlijks een gesprek;
- duurt het gesprek bij 19% minder dan een kwartier;
- duurt het gesprek bij 43% tussen een kwartier en een halfuur;
- is voor 82% de direct leidinggevende (één van) de gesprekspartner(s);
- krijgt 62% vooraf informatie over de gesprekken;
- kan 72% het gesprek zelf tijdig voorbereiden;
- bereidt de leidinggevende bij 81% het gesprek voor;
- heeft 34% een vorm van 360 °-feedback waarbij men expliciet gebruik maakt van informatie van anderen (klanten, collega's, ...) bij de beoordeling of het bespreken van het functioneren;
- maakt men bij 19% geen verslag van het gesprek;

- kan het gesprek voor 44% de basis vormen voor beloning (loonsverhoging, extra bonus of premie, extra voordelen).

Bron: <http://www.serv.be/uitgaven/1213.pdf>

Na vergelijking van deze gegevens met eigen onderzoek uit het jaar 1998 (Vanderstraeten, 1999) blijkt dat de social profit en de publieke sector een grote inhaalbeweging heeft gemaakt. Daar waar ze in 1998 nog duidelijk voor het gebruik van functionerings- en/of evaluatiegesprekken onder het percentage zaten van de profit sector zijn ze nu de sector met de hoogste percentages.

1.5.6. Personeelsevaluatie technisch bekeken

Om de personeelsevaluatie goed te laten verlopen maken we gebruik van performantiegerichte technieken van evaluatie. Cruciaal bij de beoordeling is het trainen van de beoordelaars, en liefst ook van de beoordeelden. Op basis van een resultaatgerichte cultuur kunnen trainingen worden voorzien waarin ten eerste de visie en het beleid worden uitgelegd, en wat de essentie is van resultaatgericht werken met medewerkers. Nadien kan dan heel concreet en technisch worden aangeleerd en inge oefend hoe het resultaatgericht opvolgen en evalueren van medewerkers kan gebeuren door middel van sociale vaardigheidstraining, gesprekstechnieken en beoordelingstechnieken.

Het evalueren van medewerkers kan gebeuren door middel van een evaluatiegesprek en worden gecombineerd met een evaluatieformulier. Uit ons onderzoek naar personeelsmanagement en meer specifiek naar het gebruik van evaluatiegesprekken en evaluatieformulieren blijkt dat nauwelijks een verschil valt waar te nemen (Vanderstraeten, 1999). Dit betekent dat het evaluatiegesprek bijna altijd samengaat met het gebruik van een evaluatieformulier. Bij functioneringsgesprekken valt een veel groter verschil waar te nemen: functioneringsgesprekken vinden niet altijd een weerslag in een

functioneringsformulier. De laatste jaren worden functioneringsgesprekken ook meer en meer vervangen door vormen van permanente coaching, zodat functioneringsformulieren nog minder interessant en belangrijk worden.

Een eerste techniek is het '*self assessment*' van de medewerker. De kwalitatieve evaluatie door middel van self assessment steunt op het empowerment-idee van resultaatgericht managen. Vaak kunnen medewerkers zich een beeld vormen over hun eigen prestaties en door middel van zelfreflectie al de nodige positieve en negatieve elementen naar boven halen (die later in het evaluatiegesprek aan bod kunnen komen).

Een tweede technisch element in de personeelsevaluatie is het evaluatiegesprek. Vermits Employee Performance Management is gebaseerd op communicatie, is het belangrijk de evaluatie van de medewerker te laten gebeuren door middel van een dialoog. In het evaluatiegesprek gaat de leidinggevende via een face-to-facegesprek de medewerker evalueren. Dit gesprek heeft tot doel de medewerker te informeren over het oordeel van de leidinggevende of het management over de prestaties van de medewerker en de bereikte doelstellingen. In een prestatiegerichte beoordeling wordt een oordeel geveld over de prestaties van de medewerker aan de hand van de prestatie-indicatoren (vastgelegd in het planningsgesprek) of andere informatiebronnen. In een doelstellingengerichte evaluatie wordt het gesprek gevoerd over de bereikte resultaten op basis van de afgesproken resultaatgerichte doelstellingen en ontwikkelingsdoelstellingen.

Het evaluatiegesprek volgt meestal onderstaande aanbevelingen (Armstrong, 2007; Houldsworth & Jirasinghe, 2006):

- *Vorbereiding*: een goed evaluatiegesprek wordt voorbereid door op voorhand een duidelijke afspraak te maken over tijd en plaats. De evaluator verzamelt tijdig informatie over het functioneren en de resultaten van de medewerker (prestatie-indicatoren, behaalde resultaten, lijst van doelstellingen uit afsprakenoverleg, gegevens uit opvolgingsmomenten, informatie van collega's en klanten, ...).
- *Duidelijke planning van het gesprek*: het gesprek wordt liefst in overleg met de geëvalueerde gepland zodat alle elementen aan bod kunnen komen. Voldoende tijd

moet worden uitgetrokken om het evaluatiegesprek te voeren. Zorg dat niemand of niets het gesprek stoort (telefoon, afspraken, collega's, enz.).

- *Creëer een goede sfeer:* een goed gesprek vindt meestal plaats in een aangename omgeving, en start met vrij algemene bedenkingen vooraleer meer in detail te treden. Hierdoor wordt het ijs gebroken en kan een constructieve sfeer ontstaan.
- *Geef feedback:* feedback gaat tijdens het evaluatiegesprek over feiten en resultaten. Vermijd zoveel mogelijk oordelen; integendeel, uitspraken gaan over resultaten, feitelijk gedrag en gebeurtenissen op het werk. Geef zowel positieve als negatieve feedback, en probeer een evenwicht te vinden tussen beide.
- *Gebruik de tijd productief:* de beschikbare tijd dient om de medewerker zijn relaas van de feiten te laten geven, en eventueel commentaar te formuleren op de uitspraken van de evaluator. Het gesprek is een dialoog tussen twee geïnteresseerde partijen met het oog op een constructieve oplossing of een consensus over de beoordeling.
- *Erken en vier successen:* geef de geëvalueerde positieve feedback en vooral erkenning voor behaalde resultaten. Speel in op het fiergevoel van medewerkers en moedig ze verder aan om resultaten te halen.
- *Breng het initiatief in het kamp van de medewerker:* probeer zoveel mogelijk de medewerker zelf tot inzicht te laten komen. Gebruik open vragen om de medewerker de kans te geven een constructieve oplossing uit te werken. Beslis niet in de plaats van de medewerker, maar suggereer mogelijke vaststellingen en oplossingen.
- *Gebruik self assessment:* gebruik zelfbeoordelingsvermogen van medewerkers als basis van overleg en discussie. Laat medewerkers zelf besluiten trekken uit goede en minder goede resultaten en laat ze zelf aan het woord om hun resultaten te evalueren.
- *Beoordeel resultaten en geen persoonlijkheid:* de basis van performantiemanagement is het beoordelen van resultaten. In tweede instantie kunnen gedrag en competenties in de beoordeling worden betrokken, maar ga nooit rechtstreeks in op persoonlijkheidskenmerken van medewerkers. In het laatste geval zullen medewerkers zich aangevallen voelen en ontstaat een agressieve sfeer.
- *Analyseer resultaten:* analyseer objectief en gezamenlijk waarom bepaalde resultaten al dan niet werden gehaald. Onderzoek mogelijke oorzaken voor het behalen van

mindere resultaten en gebruik deze analyse om een nieuw afspraken gesprek te voeren.

- *Beëindig het gesprek op een constructieve manier:* na het beoordelingsgesprek wordt de brug gemaakt met een nieuw afsprakenoverleg om te kijken naar de toekomst. Beëindig het gesprek met een positieve afsluiter, zodat het gesprek niet eindigt met een slecht gevoel bij de medewerker.

Veelgebruikte aandachtspunten bij de personeelsbeoordeling

Let op voor selectieve perceptie

Mensen nemen selectief waar, en beoordelen bijgevolg vaak op een selectie van specifieke waarnemingen. Het risico bestaat dat we een foute inschatting maken van iemands functioneren (en van de daarbij behorende resultaten) en bijgevolg onverantwoorde conclusies trekken in functie van de beoordeling van de medewerker. Daarom is het belangrijk om als evaluator voldoende informatie te verzamelen over het functioneren en de resultaten van de medewerker, en de informatie na te checken of ze wel degelijk de realiteit weergeeft. Multi source of informatie uit verschillende hoeken is belangrijk om de selectieve waarneming tegen te gaan.

Halo-effect

Dit effect ontstaat wanneer de evaluator op basis van een bepaald kenmerk zich een algemene indruk vormt over het functioneren van de medewerker. Bij de beoordeling van een medewerker stelt de evaluator een sterk enthousiasme vast. Dit kenmerk kleurt vervolgens in belangrijke mate het totale functioneren van de medewerker; het enthousiasme straalt als ware af op het totale functioneren en verhindert een evenwichtige beoordeling van de medewerker. Ook hier is het belangrijk om een evenwichtige set van evaluatiecriteria op te nemen en niet enkel te evalueren op basis van gedrag, maar vooral op basis van bereikte resultaten.

Horn-effect

Het horn-effect is het tegengestelde van het halo-effect, en impliceert dat de vaststelling van zwakke elementen bij de medewerker de totale beoordeling negatief beïnvloedt. De leidinggevende ervaart een zwak punt bij een medewerker en gaat veralgemenen zonder een onderscheid te maken tussen de sterke en de zwakke punten van de medewerker.

Projectie

Het beoordelen van medewerkers gebeurt vaak vanuit ons eigen referentiekader, en we vertonen bijgevolg de neiging om onze eigen kenmerken aan anderen toe te schrijven. Mensen die projecteren interpreteren gedrag vanuit hun eigen functioneren en nemen anderen waar hoe ze zelf zijn, en niet hoe de andere reëel functioneert. Het is vaak moeilijk om anderen als anders te zien, en we hebben altijd een voorkeur voor diegenen die min of meer passen binnen ons eigen persoonlijkheids- en referentiekader.

Regressie naar het gemiddelde

Dit is het fenomeen dat wanneer een gebeurtenis die extreem scoort in beide richtingen, de kans zeer groot is dat de volgende gebeurtenis minder extreem is. Je gaat bijvoorbeeld voor de eerste maal naar een restaurant en vindt het eten uitzonderlijk goed. De kans dat het eten de volgende keer even uitzonderlijk is, is redelijk klein. Toeval speelt bij het koken een rol en de kans dat het eten de volgende keer ook even uitzonderlijk is, is zeer klein en hoogstwaarschijnlijk zal het eten de volgende keer dichterbij het gemiddelde uitkomen. Maar als je in een restaurant slecht hebt gegeten, zul je er niet meer terugkomen, zodat je nooit zult ontdekken of het eten de tweede keer misschien beter zou zijn geweest, wat vermoedelijk door de regel van de tendens naar het gemiddelde het geval zou zijn geweest (voorbeeld uit: Sutherland, 2010: 242).

Toegepast op personeelsevaluatie moeten we vaststellen dat medewerkers niet altijd even goed kunnen presteren, en dat uitzonderlijke prestaties ook uitzonderlijk zijn en waarschijnlijk de volgende keer minder uitzonderlijk maar meer gemiddeld zullen zijn. Vandaar de regel dat bij extreme beoordelingen, of het nu heel goed of slecht is, de

volgende beoordeling van dezelfde medewerker om puur statistische redenen waarschijnlijk veel minder extreem zal zijn en terugkeren naar een gemiddelde.

Centrale tendentie

Beoordelaars hebben de neiging om een centrale score te geven en minder gebruik te maken van extreme scores. Op die manier worden geen medewerkers beoordeeld die heel goed of heel slecht scoren. De prestaties van de heel slechte medewerkers worden opgewaardeerd, terwijl de prestaties van de heel goede medewerkers worden ondergewaardeerd. Bijgevolg wordt er onvoldoende onderscheid gemaakt. In het slechtste geval krijgen alle medewerkers een goede tot zeer goede beoordeling omwille van het feit dat leidinggevenden geen onderscheid willen of durven maken.

'Similar to me'-effect

Gelijkaardige mensen trekken ons aan, terwijl we minder sympathie hebben voor persoonlijkheden die ons minder liggen. De gelijkheid in attitudes, voorkeuren of achtergrond van de beoordelaar en de beoordeelde heeft tot gevolg dat de beoordelaar positief staat ten opzichte van de beoordeelde, zelfs als het gaat om de beoordeling van diens prestaties. Mensen zijn geneigd om welwillend te staan ten opzichte van gelijkgezinden, en deze welwillendheid speelt mee in de beoordeling (Fletcher, 2008: 105).

Een meer en meer toegepaste techniek van personeelsbeoordeling is de 360 °-feedback van medewerkers. Het 360 °-feedback beoordelingssysteem bestaat erin om de beoordeling van de medewerker te laten afhangen van verschillende rechtstreeks betrokkenen. In concreto gaat het om de beoordeling door de onmiddellijk leidinggevende, de ondergeschikten, de eventuele collega's of andere horizontale medewerkers en andere interne en externe klanten. In bepaalde gevallen kan daar uiteraard de zelfbeoordeling van de medewerker aan worden toegevoegd. Wanneer

rekening wordt gehouden met de mening van externe klanten wordt de 360 °-graden feedback uitgebreid tot een 540 °-graden feedback.

Figuur

De 360 °-feedback kan worden gebruikt om persoonlijke ontwikkeling en leren van de medewerker te bevorderen. Op basis van de reacties uit de feedback van de verschillende bronnen kan de medewerker (en de leidinggevende) zich een oordeel vormen om de persoonlijke ontwikkeling te bepalen.

De 360 °-feedback levert informatie op vanuit verschillende bronnen en bevordert op die manier een ‘objectief’ oordeel over het functioneren van een medewerker. In een open communicatiecultuur kan deze praktijk ertoe leiden dat medewerkers snel accurate informatie verzamelen over het eigen functioneren, wat tot een beter functioneren kan leiden. Door de verschillende bronnen te raadplegen krijgt de medewerker ook een breder beeld van het eigen functioneren, en leert een individu om te gaan met de perceptie van verschillende stakeholders op de resultaten van de medewerker. Het is juist door het feit dat mensen in organisaties uitgaan van percepties, en niet altijd van hard feitelijk materiaal, dat gedeelde en verschillende percepties vaak een correctie zijn op eenzijdig bepaalde indrukken. Deze rijkdom bevordert de objectiviteit en op lange termijn het vertrouwen van de medewerker in eigen competenties en gedrag.

1.5.7. Van de beoordeling naar de waardering van de medewerker

Een goed evaluatiesysteem vormt de basis van een waarderingssysteem. De evaluatie van de medewerker dient meestal om de waardering van de medewerker op te baseren. Deze waardering kan zowel in financiële als niet-financiële manieren worden gegeven. In het deel over motivatie hebben we reeds gezien hoe financiële aansporingen niet echt leiden

tot een intrinsieke motivatie. Bijgevolg moeten financiële incentives met de nodige voorzichtigheid worden gehanteerd als het gaat om het waarderen van positieve resultaten. Naast financiële waardering kan worden gebruik gemaakt van niet-financiële waardering, zoals meer autonomie en verantwoordelijkheid in de functie, promotie, positieve appreciatie enz.

Wanneer we het hebben over waardering spreken we over financiële en niet-financiële waardering. Financiële waardering gaat over alle aspecten van het arbeidsvoorwaardenbeleid dat grotendeels samenvalt met de verloningsproblematiek. In dit opzicht maken we een onderscheid tussen het vaste en variabele deel van de verloning. We hebben ten eerste het basisloon of functieloon, vervolgens de variabele verloning, de extralegale voordelen en andere niet rechtstreekse financiële verloningen (vakantiedagen enz.).

Het basisloon is de vaste verloning van de medewerker op basis van de zwaarte van de functie. Dit loon kan worden beïnvloed door marktomstandigheden, vakbondsoverleg, opleidingsvereisten, individuele onderhandelingspositie en verantwoordelijkheid van het werk.

Het loon of salaris wordt binnen de organisatie bepaald op basis van de functie-zwaarte en de daarop gebaseerde plaats van de functie in het functieclassificatiesysteem. Voor vele publieke en social profit organisaties wordt het loon of salaris unilateraal opgelegd op basis van loonbarema's, en is de onderhandelingsruimte vrij beperkt tot onbestaande. Het is belangrijk op te merken dat in dit geval de verloning wordt bepaald door de functie en niet door degene die de functie uitoefent. Hierbij aansluitend rekenen we vaste anciënniteiten en loonindexering tot de collectieve aanpassingen van het basisloon.

Tabel. De onderdelen van de totale waardering

	AARD	SOORTEN VERLONING	TOEWIJZING	VOORBEELD
TOTALE WAARDERING	Financiële waardering	Basisverloning	Individueel	Contractueel loon
			Collectief	Loonbarema's, anciënniteiten, loonindexering
		Contingente verloning	Individueel	Commissie, stukloon, merit pay
			Collectief	Teamverloning, winstdeling, kapitaalparticipatie, aandelenopties
		Extra-legale voordelen	Individueel	Cafetariaplan, work life balance
			Collectief	Maaltijdcheques, groeps- verzekering, hospitalisatieverzekering, extra dagen vakantie, bedrijfswagen
	Niet financiële waardering	Arbeids- omstandigheden (extrinsieke factoren)	Individueel	Uitbreiding cafetariaplan, work life balance
			Collectief	Veiligheid, strijkdienst, boodschapdienst, kindercrèche, flexibele werkuren, werksfeer
		Intrinsieke factoren van het werk	Individueel	Persoonlijke ontwikkeling, autonomie, verantwoordelijkheid, promotie, erkenning
			Collectief	Work design, leadership, verantwoordelijke autonomie

Contingente of voorwaardelijke verloning wordt verkregen op basis van behaalde resultaten, competenties of ervaring van de medewerker.

Tot hiertoe is *performance related pay* de meest voorkomende variabele verloning (Armstrong, 2007: 708), in eerste instantie individueel gedefinieerd maar ook op het niveau van de resultaten van de organisatie. Soms worden de variabele verloningen mee opgenomen in het basisloon en aldus blijven ze verworven. Dit is geen variabele verloning in de strikte betekenis van het woord, doordat de variabiliteit na de opname in het basisloon verdwijnt. Voorwaardelijke verloning betekent dat telkens opnieuw de variabele verloning moet worden verworven op basis van een extra inspanning.

Individuele vormen van variabele verloning vinden we weer bij stukloon, commissieloon, premies (bonus) en verloning op basis van verdienste (*merit pay*).

Stukloon betreft individuele verloningsvormen, waarbij een medewerker een vooraf bepaald bedrag verdient op basis van het aantal geproduceerde eenheden of geleverde diensten. Ze zijn een van de oudste vormen van verloning en passen meestal binnen een productieomgeving, waarbij aantallen een belangrijke rol spelen in het productieproces. Een variant op stukloon is het commissieloon, dat bekend is in commerciële functies en waarbij het variabele deel afhangt van aantal verkochte eenheden, gerealiseerde omzet of zelfs klantentevredenheid (Sels, 2006).

Een bonus voor iedereen?

De tijd dat bonussen enkel weggelegd waren voor topmanagers is voorbij. Ook wie lager op de ladder staat, krijgt steeds vaker een variabele verloning. Op voorwaarde dat de prestaties er zijn, uiteraard.

De hoge bonussen van topmanagers vallen niet bij iedereen in goede aarde. De afgelopen tien jaar kwam nochtans meer dan 80% van het management in aanmerking voor een bonus, becijferde loonexpert Towers Watson. Ruim 90% van de Belgische general managers maakte in 2009 kans op die extra verloning. Maar ook bij professionals die niet tot het management behoren, zoals een hoofdboekhouder of consultant, is de bonus in opgang. Vorig jaar kwam ongeveer 70% hiervoor in aanmerking.

Beloning voor goede prestaties

“De laatste jaren wordt de variabele verloning vaker uitgebreid naar functiecategorieën buiten de top”, vertelt Geoffroy Rubens, consultant bij Towers Watson. “Het variabel deel neemt bovendien toe in het loonpakket. In 2000 was de bonus bij general managers maar een kwart van hun loon. In 2009 was dat al 30%, en bij grote bedrijven zelfs 60 à 70%.”

Ook bij professionals stijgt het aandeel van de bonussen: van 6% van het loonpakket in 2000 naar 10% in 2009. “Variabele verloning wordt in Belgische bedrijven meer en meer ontdekt als een instrument om een onderscheid te maken tussen werknemers die goed presteren en zij die zwakke resultaten neerzetten”, zegt Liesbeth De Proft van Towers Watson. Welke bonus je kan behalen en welke prestaties vereist zijn, wordt aan het begin van het jaar met de werknemer overlegd in het evaluatiegesprek.

Bron: Jobat.be, 8/02/2010

Bij merit pay of verloning op basis van verdienste speelt de merit rating een rol in het bepalen van het variabele deel. Deze beoordeling hangt af van de personeelsevaluatie op het einde van de Employee Performance Management-cyclus, waarop dan naderhand een bepaalde waardering en variabele verloning worden toegekend. De evaluatie van de behaalde resultaten bepaalt het al dan niet verkrijgen van een variabel deel. Een variant op merit pay is de competentieverloning. Hierbij wordt een beoordeling gemaakt op basis van verworven competenties en wordt deze competentieverhoging omgezet in een variabel deel van de totale verloning.

Collectieve vormen van variabele verloning zijn vooral op het einde van de 20e eeuw populair geworden, waaronder winstdeling, kapitaalparticipatie en aandelenopties. De aantrekkelijkheid van deze systemen ligt in de basisgedachte om medewerkers mee te laten delen in het surplus dat wordt gecreëerd door hun inzet en arbeid. Hierdoor wordt

verondersteld dat medewerkers meer gemotiveerd zullen zijn en hun (financiële) doelstellingen zullen aligneren met de organisatiedoelstellingen.

Winstdeling is een variabele verloning gebaseerd op de collectieve prestatie in een organisatie, waardoor de verloning mede afhankelijk wordt gemaakt van de productiviteit en de resultaten van de collega's. Medewerkers krijgen hierdoor een winstgebonden vergoeding toegekend. Winstdeling zou de samenwerking tussen medewerkers bevorderen en op die manier de productiviteit van zichzelf en andere collega's laten toenemen (Heywood et al., 2005).

Een andere collectieve variabele verloning vinden we terug onder de vorm van kapitaalparticipatie. Kapitaalparticipatie is een financieel participatiesysteem waarbij organisaties aandelen beneden de marktprijs aanbieden aan de medewerkers (Sels, 2006). Aandelenopties geven de medewerker het recht om binnen een bepaalde periode een aandeel te kopen tegen een vooraf bepaalde prijs.

Een andere vorm van variabele verloning zijn teamgerichte verloningen. Als antwoord op de kritiek op de individuele prestatieverloning (medewerkers stellen zich minder coöperatief op, aanmoedigen van eigenbelang en competitie) kunnen organisaties kiezen voor teamgerichte variabele verloningen. De hoogte van de teamverloning hangt af van de prestaties van het team. Teamverloning wordt meestal toegekend op basis van een bonus die afhankelijk is van het basissalaris of soms op basis van een gelijke som voor iedereen (Armstrong, 2007: 724). De teamverloning bevordert de samenwerking in de groep en moedigt interne sociale controle aan. Zwakke presteerders staan onder druk van het team om meer te presteren. Teamverloning werkt het best wanneer de teamwerking goed is uitgebouwd, er een sterke onderlinge afhankelijkheid is van de teamleden in de uitoefening van het werk, duidelijke prestatienormen bestaan, een grote mate van zelfsturing aanwezig is, en waarvan de leden van het team flexibel zijn, goed in teamverband kunnen werken en multi-inzetbaar zijn (Armstrong, 2007: 725).

Andere verloningssystemen zoals extralegale voordelen zijn niet-variabelen, maar hebben een duidelijke impact op het geheel van arbeidsvoorwaarden binnen de organisatie. We

hebben het dan over maaltijdcheques, groepsverzekering, extra dagen vakantie, bedrijfswagen, en andere financiële tegemoetkomingen. Meer en meer individualiseren organisaties de extralegale voordelen onder de vorm van een cafetariaplan. Een cafetariaplan is een verloningssysteem waarbij de medewerker zijn of haar voordelen zelf kan aanpassen aan de eigen noden. De medewerker kan zoals in een cafeteria zelf kiezen uit verschillende mogelijkheden: een hoger (variabel) loon, meer vrije tijd, meer pensioen, betere work-lifebalans, kindercrèche, ... Overuren worden omgezet in vakantiedagen, 40 urenweek wordt zodanig georganiseerd dat de medewerker een vrije halve dag kan opnemen, pensioensparen wordt omgezet in een ander financieel voordeel, in plaats van een hogere wedde kiest de medewerker voor een bedrijfswagen, gsm, enz. Het cafetariaplan speelt duidelijk in op de toenemende individualisering van de medewerker en gaat sterk in op de persoonlijke behoeften. In de praktijk is de uitwerking van een cafetariaplan een moeilijke aangelegenheid omdat veel wettelijke regels en beperkingen de uitbouw van cafetariaplannen bemoeilijken.

Uit onderzoek blijkt dat in België de praktijk van variabele verloning voor uitvoerend personeel relatief beperkt is (voor managementfuncties is de realiteit wel degelijk anders, zie kader). Ongeveer een kwart (26,6%) van alle organisaties werkt met individuele prestatieverloning (Sels & De Winne, 2006: 144), terwijl slechts 8,2% werkt met teamgerichte prestatieverloning. Occasionele bonussen worden toegekend in 16% van de organisaties, terwijl competentieverloning in 9,8% en skill based pay in 11,4% van de organisaties wordt toegepast. Winstdeling (3,2%) en financiële participatie (2,4%) vinden weinig toepassing bij uitvoerende medewerkers. Opvallend in deze cijfers is dat in het onderwijs praktisch geen variabele verloningen worden toegepast, terwijl de overheid beduidend minder scoort dan de private sector.

Uit onderzoek**Financiële vergoeding motiveert wel...**

Goede verpleegkundigen vinden én houden is voor heel wat ziekenhuizen een zeer moeilijke opdracht geworden. Heel wat ziekenhuisbeheerders investeren veel tijd, energie en financiële middelen in het vergoeden van hun personeel, in de overtuiging dat dergelijke beloningen goed personeel kunnen aantrekken en motiveren.

...maar appreciatie en respect lonen veel meer

Dat klopt voor een deel, maar nog belangrijker is de invloed van psychologische beloningen, zo blijkt nu uit een studie van professor Sara de Gieter en enkele collega's van de Vrije Universiteit Brussel. Een goede verstandhouding tussen de verpleegkundige en zijn of haar overste, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, appreciatie, dankbaarheid en erkentelijkheid, doet wonderen voor de toewijding en motivatie.

Onderzoek kijkt naar (on)tevredenheid met verschillende soorten beloningen

De onderzoekers voerden een reeks studies uit waarin werd nagegaan welk effect (on)tevredenheid met verschillende soorten beloningen heeft op de jobtevredenheid en vertrekintentie van Vlaamse verpleegkundigen. Naast de traditionele financiële vergoedingen en de materiële voordelen werd er ook aandacht besteed aan psychologische beloningen die verpleegkundigen ontvangen van hun hoofdverpleegkundige en artsen (bv. complimentje, waardering).

Een glimlach kost niets

De resultaten geven aan dat de jobtevredenheid en de vertrekintentie van verpleegkundigen in sterkere mate afhangen van de tevredenheid met psychologische beloningen dan van de tevredenheid met financiële of materiële beloningen. Deze ontdekking is erg interessant voor ziekenhuisbeheerders, want het onderzoek geeft aan dat het mogelijk is om de tevredenheid van verpleegkundigen te stimuleren door

middel van maatregelen die weinig of niets kosten en die bovendien zelfs nog meer impact hebben dan financiële middelen.

Nood aan ander soort motivatie

Ziekenhuisbeheerders hebben er dan ook baat bij hun hoofdverpleegkundigen bewust te maken van hun motiverende rol, en hun medewerkers opleidingen aan te bieden in interpersoonlijke en leidinggevende vaardigheden. Eenzelfde redenering geldt voor de artsen, aangezien ook deze verpleegkundigen psychologisch kunnen belonen. Daar de relatie tussen verpleegkundigen en artsen vaak niet over rozen verloopt, gebeurt deze manier van belonen echter nog veel te weinig (De Gieter et al., 2010).

Zoals we reeds hebben gezien in de mensgerichte dimensie is het motiverend karakter van variabele verloning bediscussieerbaar. We kunnen geen eenduidig antwoord vinden op de vraag in hoeverre deze systemen leiden tot motivatie bij de medewerker en hogere performantie van de organisatie. Zuiver financiële waardering kan worden aangevuld met andere niet-financiële waarderingssystemen. Deze kosten duidelijk minder geld, en worden soms gerekend tot sterk motiverende Human Resource Management-praktijken. Het aanbieden van training en opleiding aan medewerkers, groeikansen in de organisatie, of het aanbieden van meer autonomie in het werk zijn voorbeelden van waardering van de medewerker.

In eerste instantie kan een organisatie werken met extrinsieke arbeidsomstandigheden om de medewerkers te waarderen. Individuele niet-financiële waarderingen zijn het rekening houden met de work-lifebalans, of andere op maat van de medewerker ontwikkelde vormen van arbeidsomstandighedenbeleid. Collectief gealloceerde systemen zijn onder meer boodschappendienst, flexibele werkuren of een strijkdienst. De opbouw van een aantrekkelijke werksfeer kan worden gebruikt om teams of afdelingen te belonen onder de vorm van uitstappen, of een budget voor de organisatie van teamactiviteiten.

In tweede instantie zijn er intrinsieke factoren die zowel individueel als collectief ingezet kunnen worden om medewerkers te waarderen. Promotie en persoonlijke groei in de

organisatie vormen in dit opzicht een belangrijke waarderingsfactor. Het aanbieden van meer autonomie in het werk kan worden gebruikt om medewerkers te waarderen voor hun inzet in de organisatie. Collectief georiënteerde waarderingen zijn de ontwikkeling van meer autonome functie-inhouden, meer autonomie voor teams, of een sterk mensgericht werkproces.

8. De SMART-geformuleerde doelstellingen

Het SMART-principe is een veel gebruikte term binnen performancemanagement, en staat voor Specifiek, Meetbaar, Achievable (haalbaar), Relevant en Tijdsgebonden (soms wordt de A ingevuld als Aanvaard (Accepted)). De term is ontwikkeld door Bill Redin, die het principe toepast bij methoden om leiding te geven (Van Uchelen & Jungjohann, 2003). Volgens het SMART-principe moeten het individuele, het team, de afdeling en de organisatiedoelstellingen specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tijdspecifiek zijn. Het is een soort checklist aan de hand waarvan een organisatie elke doelstelling moet of kan keuren (Van Uchelen & Jungjohann, 2003). De SMART-principes worden in talrijke publicaties en trainingen gebruikt als uitgangspunt voor de accurate formulering van doelen. Uit de principes blijkt duidelijk een performantiegerichte aanpak, waardoor het als onmisbaar kan worden bestempeld om tot goede resultaten te komen.

Hieronder worden de zes kenmerken van het SMART-principe in detail besproken, vermits we met alle elementen van SMART rekening houden (Specifiek, Meetbaar, Haalbaar, Aanvaard, Relevant en Tijdsgebonden).

1.6. Specifieke doelstellingen: niet te algemeen maar ook niet te concreet

Om een doelstelling bereikbaar te maken en ervoor te zorgen dat de doelstelling zal leiden tot specifieke resultaten wordt aangeraden om doelstellingen specifiek te formuleren. Specifiek betekent dat doelstellingen niet te algemeen of abstract mogen worden geformuleerd, maar ook dat ze niet te concreet mogen zijn (zodat de medewerker de doelstellingen überhaupt kan halen). Door de eis van concreetheid moeten we aandacht hebben voor het feit dat de doelstelling leidt tot een resultaat dat een duidelijk meetbaar of vaststelbaar verschil weergeeft met een voorgaande situatie, en dat dit verschil het resultaat is van een inspanning die een zekere tijd vraagt. Te concrete en detaillistische doelstellingen die weinig tijd vragen zijn gemakkelijk bereikbaar en vormen dan geen uitdaging voor de medewerker. Te grote of algemene doelstellingen leiden onvermijdelijk tot frustratie omdat de medewerker nooit weet wanneer hij of zij de

doelstelling heeft bereikt. Er ontbreekt in dit geval een duidelijke en meetbare output die het gevolg is van een vooropgezette doelstelling. De juiste balans vinden tussen te concreet en te algemeen vormt voor de leidinggevende een uitdaging.

Specifieke doelstellingen verkleinen de kans op onduidelijkheden en communicatieproblemen (Roach et al., 2006). Door duidelijke verwachtingen te formuleren ontstaan minder discussies achteraf, wat de problematiek van de opvolging en de evaluatie vergemakkelijkt. Door de afwezigheid van specifieke doelstellingen vertonen medewerkers de neiging te geloven dat hun resultaten beter zijn dan ze werkelijk zijn (Seijts, 2001). De vaagheid van doelstellingen geeft vaak aanleiding tot discussie en tot het verkeerdelijk inschatten van de bereikte resultaten.

Vooraf de SMART-geformuleerde doelstellingen moeten aan de eis van specificiteit voldoen, tegenover de grote strategische opties of doelstellingen die grote lijnen weergeven van de strategie (en soms in beleidslijnen worden weergegeven) en meer thuishoren in de strategische planning van afdelingen en organisatie. Vandaar dat strategische opties moeten worden doorvertaald in concrete subdoelstellingen tot op het niveau van de medewerker. De grote strategische opties liggen vast in de organisatiestrategie, en worden doorvertaald op het niveau van de individuele medewerker aan de hand van de cascade van organisatiedoelstellingen naar specifieke individuele doelstellingen.

Om hun specifieke doelen te kunnen bereiken moeten medewerkers over de nodige informatie beschikken om deze te bereiken. Het gevaar hierbij is dat deze informatie vlug veroudert, omwille van de snelle veranderingen in de omgeving (Latham & Brown, 2006). Vandaar het belang van feedback en coaching om de medewerker bij te staan in het bereiken van zijn/haar doelstellingen en de nodige informatie constant beschikbaar te houden voor de medewerker. Snelle veranderingen vereisen dat gedurende de realisatie van de individuele doelstellingen regelmatig kan worden bijgestuurd, wat de feedback en coaching nog meer verantwoordt. Hierdoor wordt vermeden dat te strak en te lang wordt vastgehouden aan vooropgestelde concrete doelstellingen die misschien na verloop van tijd moeten worden bijgestuurd omwille van situationele factoren.

1.7. Meetbare doelstellingen

Doelstellingen meten is niet altijd even gemakkelijk. We maken hierbij een onderscheid tussen ‘harde’ en ‘zachte’ doelstellingen (Suutari & Tahvanainen, 2002). Harde doelstellingen zijn objectieve, kwantitatieve en direct meetbare doelen, zoals winsten, marktaandelen of ander hard feitenmateriaal. Harde doelstellingen zijn gemakkelijk te interpreteren, omdat ze het voordeel hebben van de duidelijkheid. Productietijd, doorlooptijden, verkoopcijfers liggen voor de hand om ze te gebruiken als voorbeelden voor meetbare doelstellingen. De handelsvertegenwoordiger kan gemakkelijk in functie van resultaatmanagement werken omwille van het gebruik van verkoopcijfers als doelstelling voor de komende periode. Een beloning kan in dit geval gemakkelijk aan de bereikte doelen worden gekoppeld. Door de specificiteit van de resultaten zullen er niet veel misverstanden plaatsvinden tussen de managers en de ondergeschikten.

Individuele doelstellingen kunnen worden gemeten aan de hand van hard cijfermateriaal. Enkele voorbeelden vatten we samen onder de volgende clusters:

- ❑ **Financiële gegevens:** berekende toegevoegde waarde per medewerker, kosten, omzet, verkoopcijfers, ...
- ❑ **Kwantiteit output:** eenheden productie/dienstverlening, doorlooptijden, innovatietijd voor nieuwe diensten, aantal geleverde diensten, aantal suggesties voor vernieuwing, aantal afgeleverde rapporten, ...
- ❑ **Kwaliteit output:** kwaliteitsmeting dienstverlening, aantal klachten van klanten, ...
- ❑ **Reactievermogen:** tijd tussen ontstaan van probleem en de oplossing (kan worden beoordeeld door klanten, collega's), reactietijd op klachten, respecteren van deadlines, ...
- ❑ **Tijd:** benodigde tijd voor afwerken product/dienst, doorlooptijden, levertermijnen, innovatiesnelheid, gemiddelde werkbelasting, ...

Harde doelstellingen hebben ook beperkingen. Ze zijn niet altijd voor alle functies beschikbaar, ze zijn maar bereikbaar indien de medewerker een zekere en cijfermatige output produceert, ze zijn moeilijker hanteerbaar voor abstracte en complexe dienstverlening, ze zijn niet altijd toepasbaar voor leidinggevende en managementfuncties. De kwantitatieve doelen focussen zich vaak op korte termijn en op de effectieve output, wat niet altijd mogelijk is bij een manager (Suutari & Tahvanainen, 2002). Kwantificeerbare output betekent niet altijd een effectieve outcome of effect op lange termijn. Bij het beoordelen van criteria voor meetbare output moet telkens de vraag in het oog worden gehouden of desbetreffende output een duurzaam effect op lange termijn genereert.

Zachte doelstellingen gaan minder over resultaten en meer over de ontwikkeling van medewerkers. Ontwikkelingsdoelen leiden meestal tot een hogere betrokkenheid vanwege de medewerker en ook tot meer zelfvertrouwen. Een medewerker die een ontwikkelingsdoelstelling nastreeft, zal enkel over de vooropgestelde kennis, vaardigheden en/of attitudes moeten beschikken om te bewijzen dat hij of zij de doelstelling heeft gehaald, terwijl voor het realiseren van een harde resultaatdoelstelling de medewerker reeds over alle nodige kennis, vaardigheden en attitudes zou moeten beschikken om de gewenste resultaten te halen.

Bijgevolg is het aanbevolen om enkel hoge resultaatgerichte doelstellingen te gebruiken indien de medewerker al beschikt over de nodige kennis, vaardigheden en attitudes om de opdracht uit te voeren. Zo niet kan een organisatie meer resultaten behalen door het gebruik van ontwikkelingsdoelstellingen (Seijts et al., 2004).

Omwille van deze problemen kunnen organisaties de harde en de zachte doelstellingen combineren. Zachte doelstellingen zijn de meer kwalitatieve doelen die betrekking hebben op competenties zoals samenwerking, loyaliteit, innovatief vermogen. Ze gaan meer over kennis, vaardigheden, attitudes, werksfeer, en zijn bepalend voor het realiseren van harde doelstellingen en effecten op lange termijn.

Het competentie management zal proberen hieraan iets te verhelpen door de 'zachte' doelstellingen 'harder' (en bijgevolg meer meetbaar, objectief, gericht op output en outcome) te maken, en bijgevolg de zachte doelstellingen meer en meer tot harde

doelstellingen om te vormen. Op die manier vervaagt het onderscheid tussen zacht en hard, en heeft het onderscheid enkel maar te maken met het verschillende domein waarop doelstellingen worden geformuleerd. Deze domeinen kunnen toekomstige resultaten zijn, de ontwikkeling van de medewerker, de samenwerking in de organisatie of het leidinggeven/managen. Op al deze domeinen kunnen specifieke doelstellingen worden geformuleerd.

Doelstellingen die objectief meetbaar zijn zorgen ervoor dat medewerkers regelmatig de vooruitgang van de doelstellingen kunnen meten (Pardee, 2005). Meetbare doelstellingen laten de organisatie toe om feedback te geven op de bereikte resultaten (Shaw, 2004). Vanaf het moment dat meetbare doelstellingen worden geformuleerd, is een belangrijke stap gezet in de opvolging en de evaluatie van de medewerker. Afspraken worden geconcretiseerd door meetbare resultaten en ontwikkelingsdoelstellingen te formuleren, die, eenmaal geformuleerd, vrij concreet kunnen worden opgevolgd.

1.8. Haalbare doelstellingen leiden tot realistisch performantiemanagement

De literatuur vermeldt dat doelstellingen realistisch of haalbaar moeten zijn. Volgens Latham en Locke zijn mensen meer gemotiveerd wanneer de doelstellingen die vooropgesteld worden moeilijk en uitdagend zijn. De hoogste inspanning wordt vastgesteld wanneer doelstellingen relatief moeilijk zijn, de laagste inspanning komt voor bij zeer gemakkelijke doelen (Locke & Latham, 2002). De doelstellingen moeten bereikbaar blijven voor de werknemers, want goal setting werkt niet als een doel buiten het bereik ligt van een persoon. Het niet-bereiken van een doel kan door een medewerker ervaren worden als een persoonlijk falen en een negatieve impact hebben op toekomstige prestaties (Locke et al., 1990; Seijts, 2001).

Bijgevolg moeten doelstellingen de juiste verhouding vinden tussen uitdaging en moeilijk enerzijds, en realistisch en geloofwaardig anderzijds om een positief effect te hebben op de prestaties.

Het effect tussen de moeilijkheidsgraad van de doelstellingen en de uiteindelijke prestaties wordt beïnvloed door variabelen zoals de mogelijkheid die de medewerker krijgt om het doel te bereiken, de verkregen feedback, de taakcomplexiteit en de

eventuele situationele beperkingen (Seijts et al., 2004). Het creëren van de juiste voorwaarden om tot resultaten te komen is voor het management een belangrijke opdracht. Het is de situationele omgeving (middelen, materiële omgeving), de leiderschapsstijl, het onderling vertrouwen en de resultaatgerichte organisatiecultuur die zullen bijdragen tot de juiste condities voor medewerkers om uitdagende doelstellingen aan te gaan en de realiseren.

Het bepalen of een doelstelling al of niet haalbaar is, is afhankelijk van de voorkeur die een individu heeft voor een bepaalde doelstelling. De voorkeur voor een bepaald doel, wordt ‘*goal orientation*’ genoemd (Corn et al., 2002). Sommige personen prefereren een ontwikkelingsdoelstelling, waardoor medewerkers nieuwe competenties ontwikkelen, die bijdragen tot hun kennis, vaardigheden en attitudes. Andere medewerkers kiezen voor harde doelstellingen onder de vorm van meetbare resultaten. Deze personen willen hun competenties demonstreren en zoeken daarbij naar bevestiging door middel van het behalen van de gewenste resultaten (Corn et al., 2002). Ook hier blijkt opnieuw de spanning tussen resultaatgerichte en ontwikkelingsgerichte doelstellingen, en de noodzaak om een goede balans te vinden tussen beide. Managers zullen misschien eerder geneigd zijn om resultaatgerichte doelstellingen te onderhandelen met de medewerker, terwijl medewerkers eerder tenderen naar ontwikkelingsdoelstellingen.

Organisaties moeten zorgen dat moeilijke doelstellingen elkaar niet voortdurend opvolgen want dit kan leiden tot vermoeidheid van de werknemer en tot een daling van prestaties (Fried & Slowik, 2004). Als een persoon reeds gestrest is of onder druk staat, kan de toewijzing van een moeilijke taak leiden tot slechtere prestaties. Een organisatie kan opteren om een toekomstig doel plots moeilijker te maken en dit kan leiden tot weerstand bij de medewerkers. Deze weerstand van de medewerkers is afhankelijk van de persoonlijke limieten die de werknemers stellen. Ligt de verhoging van de doelstelling binnen de grenzen van bereikbaar en uitdagend voor een medewerker, dan zal het leiden tot een extra inspanning van deze persoon (Jones & Cale, 1997). In het andere geval zal de moeilijkheidsgraad van de doelstelling leiden tot meer stress en frustratie bij de medewerker.

Soms zullen medewerkers die steeds geconfronteerd worden met meerdere, moeilijke taken resultaten willen bereiken en zullen daarom kiezen voor de gemakkelijkere doelstellingen, die zeker leiden tot de gewenste resultaten. Op die manier is er geen enkele uitdaging aan de doelstelling verbonden, en werkt het Employee Performance Management-systeem minder efficiënt. Locke en Latham (1990) hebben echter aangetoond dat het voor een organisatie voordeliger is om moeilijke doelstellingen te plaatsen in plaats van gemakkelijke, omdat de uitdagende doelen leiden tot betere resultaten. Opportunistische medewerkers kunnen gemakkelijke doelen stellen, waarvan ze weten dat ze deze zeker zullen behalen. De medewerkers proberen om voor zichzelf gemakkelijke doelstellingen te formuleren, in de hoop de managers te misleiden over de moeilijkheidsgraad van de doelen (Latham, 2004; Seijts, 2001). De wil om uitdagende doelstellingen te bereiken kan bijgevolg onethisch gedrag veroorzaken bij de medewerkers (Schweitzer et al., 2002: 6). De bankencrisis in 2008-2009 wordt onder meer toegeschreven aan het bonussensysteem van de bankiers, dat waarschijnlijk is ontwikkeld op basis van onrealistische of onethische doelstellingen, waardoor medewerkers financiële doelstellingen formuleren die op het randje van de maatschappelijke verantwoordelijkheid liggen.

In het geval van nieuwe en complexe taken kan het formuleren van prestatiedoelstellingen ongepast zijn. In dit geval is het beter dat een organisatie doelen formuleert die gebaseerd zijn op een werknemer zijn vooruitgang in het leren van de taak (Seijts, 2001). Taken kunnen voor een medewerker complex en moeilijk zijn wanneer deze werknemer gedurende lange tijd zijn taken op automatische piloot heeft uitgevoerd. Het formuleren van nieuwe uitdagende doelstellingen dwingt werknemers om nieuwe, innovatieve manieren te zoeken om hun doelstellingen te bereiken. De oude, routineuze werkmethodes zijn niet langer bruikbaar. Indien een organisatie dit probleem zou hebben, is het beter dat training voorzien wordt (Latham, 2004) en gewerkt wordt met haalbare ontwikkelingsdoelen.

Het plaatsen van twee of meer doelstellingen kan als gevolg hebben dat de werknemer zich verward voelt, wat ook een effect kan hebben op de prestaties (Latham, 2004). Goal

setting kan een positieve bijdrage leveren aan de prestaties van een organisatie, maar op het ogenblik dat de medewerker geconfronteerd wordt met meerdere, moeilijke doelen kunnen nadelen van goal setting optreden (Roach, Troboy & Cochran, 2006). Dit betekent dat moet worden gestreefd naar een aanvaardbaar aantal doelstellingen voor de medewerker. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers zich kunnen focussen op een drie- tot vijftal doelstellingen, afhankelijk weliswaar van de moeilijkheidsgraad en de complexiteit van de doelstelling en de tijd die de medewerker krijgt om de doelstelling te realiseren (McAdams, 2000; Locke, 2004).

Om al deze redenen is het belangrijk om stil te staan bij de haalbaarheid van doelstellingen, omdat te moeilijke doelen leiden tot frustratie bij de medewerker, terwijl te gemakkelijke doelstellingen een weinig motiverende kracht bezitten. Het dient daarom aanbeveling om medewerkers te leren hoe ze doelstellingen moeten formuleren, en managers/leidinggevenden te leren om haalbare doelstellingen goed in te schatten. Tevens is dit een pleidooi om veel tijd te steken in het planningsproces omdat dit in het kader van de employee performance management-cyclus de eerste stap is in het resultaatgericht werken. Medewerkers maken voor het eerst kennis met resultaatgericht werken in de fase van het opstellen of aanpassen van de functieomschrijving en het plannen van doelstellingen dat meteen het belang definieert van een goede planningsfase.

1.9. Relevante doelstellingen of de afstemmingsproblematiek

Het watervalstelsel van doelstellingen impliceert dat de doelstellingen van medewerkers worden afgestemd op de doelstellingen van het team, de afdeling en/of de organisatie. De bijdrage van de medewerker aan de organisatie kan best gerealiseerd worden door de formulering van individuele doelstellingen die aansluiten bij de strategie van de organisatie. We hebben dit de verticale afstemmingsproblematiek genoemd van het Human Resource Management. Vandaar dat het belangrijk is om relevante doelstellingen af te spreken, die bijdragen aan het succes van de organisatie.

De relevantie van doelstellingen wordt afgewogen ten opzichte van de strategie van de organisatie. Leidinggevendens hebben de verantwoordelijkheid om na te gaan of de doelstellingen van de medewerker in lijn liggen met de team, afdeling en organisatiedoelstellingen. In die zin moet worden nagegaan of datgene wat cruciaal is voor het succes van de organisatie, ook door de medewerkers wordt nagestreefd. Het is duidelijk dat discussie kan ontstaan tussen de interesses en ambities van de medewerker en de doelstellingen van het team of de afdeling waarvan hij of zij lid is. De onmiddellijk leidinggevende heeft in die zin een belangrijke verantwoordelijkheid om de individuele en de team of afdelingdoelstellingen op elkaar af te stemmen.

1.10. Tijdsgebonden doelstellingen: het halen van deadlines

De meeste motivatietheorieën slagen er niet in tijd op een juiste manier te integreren. Het juist toepassen van tijd kan leiden tot een verbetering van de validiteit, de veralgemeenbaarheid en de bruikbaarheid van de motivatietheorieën (Fried & Slowik, 2004). Goal setting is de motivatietheorie die het meeste belang hecht aan tijd. Om goede doelstellingen te formuleren moeten deze een tijdslimiet hebben. De tijdslimiet moet lang genoeg zijn om de taak uit te oefenen, maar mag ook niet te lang duren (Pardee, 2005), waarbij we weer aandacht geven aan haalbare doelstellingen.

De tijdslimiet is de deadline die gekoppeld wordt aan de doelstellingen (Fried & Slowik, 2004). Deadlines geven weer wanneer doelstellingen moeten volbracht zijn. Als de werknemers te veel tijd krijgen gaat het werktempo dalen. Krijgen de werknemers te weinig tijd dan worden de prestaties slechter. Het kiezen van een juiste tijdslimiet is voor organisaties zeer belangrijk. Eenmaal de medewerkers een deadline opgelegd krijgen van een organisatie moeten ze nadenken welke taken ze eerst gaan uitvoeren in de tijd die ze ter beschikking hebben. Voor de berekening van de tijdslimiet wordt best rekening gehouden met de mate van complexiteit van taken. Complexe taken of opdrachten vragen meer tijd dan gemakkelijke taken. Strakke deadlines leiden tot een sneller werktempo dan losse deadlines, maar toch moeten de werknemers over de nodige tijd beschikken om hun doelstellingen te kunnen bereiken (Latham, 2004).

Specifieke doelen zijn het meest effectief wanneer ze uitgedrukt worden in kwantitatieve termen en er een deadline wordt opgelegd voor het behalen van de doelstelling. Het formuleren van een specifieke doelstelling op korte termijn bij een moeilijke opdracht kan soms leiden tot een daling in de prestaties van de medewerker. Organisaties die met een moeilijke opdracht werken kunnen om die reden gebruik maken van subdoelen (kortetermijndoelen) en op die manier worden de grote doelstellingen opgedeeld in haalbare subdoelstellingen. Het bereiken van deze subdoelen geeft werknemers de moed en motivatie om verder te werken aan de langetermijndoelstellingen (Allen, 2006).

Het bereiken van de subdoelen motiveert een medewerker om het einddoel te bereiken, omdat de medewerker een vooruitgang ziet in zijn of haar prestaties. De subdoelen moeten wel meetbaar en controleerbaar zijn door het management. De kortetermijndoelen vragen wel een bepaalde inspanning en specifiek gedrag van de individuen om het einddoel te bereiken (Seijts, 2001; Latham, 2004; Molleman & Timmerman, 2003). Voor de medewerker wordt het daardoor overzichtelijker om te werken aan haalbare subdoelen om uiteindelijk het einddoel te bereiken.

1.11. Accepted of de aanvaarding van doelstellingen door de medewerker

Aan de vijf SMART-principes voegen we een principe toe van ‘aanvaardbaarheid’ (*accepted*). Dit zesde principe wordt soms opgesomd in de lijst van de vijf SMART-principes, maar uiteindelijk gaat het om een belangrijk bijkomend principe. De doelstellingen moeten worden aanvaard door de medewerkers. Voor de medewerker is de aanvaardbaarheid van een doelstelling een belangrijk motiverend element om uiteindelijk ook de doelstelling uit te voeren. Het is de taak van de leidinggevende om erop toe te zien dat doelstellingen aanvaard worden en dat de medewerkers toegewijd blijven tot de doelstellingen (Locke & Latham, 2002). Daarvoor is er overleg nodig met de medewerker, wat opnieuw het belang aantoont van een degelijke communicatie over en weer tussen leidinggevende en medewerker. De planning van doelstellingen kost tijd, onder meer om het nodige overleg te organiseren. Door de participatie is echter de kans veel groter dat de medewerker achteraf de doelstelling loyaal zal uitvoeren. Eenzijdig opgelegde doelstellingen verhogen de kans dat de doelstelling niet altijd even loyaal zal

worden uitgevoerd. Het voordeel van participatie is dat medewerkers uitdagende doelstellingen vlugger zullen aanvaarden in een sfeer van participatie dan dat deze doelstellingen eenzijdig worden opgelegd door de leidinggevende of het management (Latham & Locke, 1979). Door de participatie verhoogt de kans op de uitvoering van de doelstellingen en stijgt de betrokkenheid van de medewerker. Betrokken medewerkers zijn meer gemotiveerd en vragen nadien minder werk van de leidinggevende in de uitvoering van hun werk. Bijgevolg kost het wat meer tijd om medewerkers te betrekken en te laten participeren in de formulering van doelstellingen (voornamelijk in de planningsfase), maar wordt de organisatie hiervoor ruimschoots gecompenseerd in de daadwerkelijke en loyale uitvoering van de doelstellingen door de medewerker.

De SMART-formule voor doelstellingen is een handig instrument om een aantal afwegingen te maken rond het werken met doelstellingen. Het zal er voornamelijk op neer komen om een goede balans te vinden tussen specifieke, uitdagende, realistische, aanvaardbare en relevante doelstellingen. Bovendien moeten doelstellingen op een of andere manier meetbaar worden gemaakt om ze nadien te kunnen opvolgen en evalueren. Opnieuw blijkt dat de planningsfase cruciaal is in Employee Performance Management omdat hier de basis wordt gelegd voor het werken met doelstellingen in een resultaatgerichte cultuur.

9. Voorwaarden voor de invoering van Employee Performance Management

Wright (2001) suggereert dat het Employee Performance Management-systeem heel toepasselijk is in een overheid, die moet (leren) omgaan met complexe situaties. De vele eisen waaraan publieke dienstverlening moet voldoen maakt dat aangepaste aansturingsmechanismen op het niveau van de medewerker noodzakelijk worden. Door de toenemende complexiteit van de dienstverlening worden hogere eisen gesteld aan de competenties van de medewerkers in een overheid. Competentiemanagement is een veel voorkomend systeem bij de overheid en meer en meer in social profit organisaties. Dienstverleningsbedrijven worden geconfronteerd met een opwaardering van hun medewerkers zodat een simpele ‘*control and command*’-model niet langer volstaat om de complexe dienstverlening snel en accuraat te kunnen bieden tegen een redelijke prijs.

Ondanks de doorbraak van een performantiegerichte aanpak bij de overheid stellen we nog altijd belangrijke tekortkomingen vast (Wright, 2001). Ten eerste is er een zwak verband binnen de overheid tussen de prestaties enerzijds en de (variabele) verloning anderzijds. Variabele financiële waardering blijft een moeilijk gegeven bij de overheid. Een tweede weerstand vinden we terug in de nog steeds sterke nadruk op regels en procedures die het werken met doelstellingen vaak tegengaat. Verder onderzoek zou duidelijk moeten maken in welke mate Employee Performance Management daadwerkelijk leidt tot een hogere motivatie bij medewerkers en de mate waarin dit zich vertaalt in de performantie van de publieke sector (Wright, 2001: 510).

1.12. De rol van lijnmanagers in Employee Performance Management

De toenemende rol van de lijnmanagers in het mensgericht en strategisch Human Resource Management wordt bevestigd in onderzoek. Purcell, Kinnie en anderen bevestigen dat lijnmanagers meer en meer Human Resource Management-activiteiten op zich nemen sinds de laatste 10 jaren, en dit op basis van onderzoeken sinds de tweede helft van de jaren '90 (Purcell et al., 2009). Dit past binnen het verhaal van Human Resource Management dat belangrijke verantwoordelijkheden terugvoert naar de lijn, onder meer vanuit besparingsoogpunt, de *reengineering* van Human Resource Management, de ontwikkeling van Shared Services en van e-Human Resource Management en de logica van strategisch Human Resource Management.

De effectiviteit van lijnmanagers en leidinggevendenden in de implementatie van Employee Performance Management wordt bepaald door een aantal factoren (Purcell et al., 2009).

De eerste en tevens belangrijkste factor gaat over de leidinggevende capaciteiten van de lijnmanagers. Uit onderzoek blijkt dat lijnmanagers de nodige vaardigheden en competenties missen in het uitoefenen van hun leidinggevende rol, waaronder de afhandeling van disciplinaire problemen met medewerkers, personeelsevaluatie, communicatie en training, leren en ontwikkeling (Purcell et al., 2009). De ontwikkeling van de nodige leidinggevende capaciteiten is bijgevolg een belangrijke voorwaarde voor het succes van Employee Performance Management.

Een tweede probleem is het gebrek aan betrokkenheid ten aanzien van het strategisch en mensgericht karakter van Employee Performance Management. In een onderzoek van het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007) geeft een kwart van de onderzochte medewerkers toe dat hun lijnmanagers hun verantwoordelijkheid op het vlak van leren en ontwikkelen van medewerkers niet ernstig nemen. Een van de redenen voor de geringe betrokkenheid is het gebrek aan kennis over strategisch Human Resource Management en de impact ervan op de organisatie en het functioneren van medewerkers.

Een derde aandachtspunt gaat over de werklast en conflicterende prioriteiten van lijnmanagers. Meestal klagen lijnmanagers over het toenemende papierwerk en de bureaucratie als neveneffecten van Employee Performance Management. Deze klacht komt stelselmatig terug in internationaal onderzoek en wordt bevestigd door ons eigen onderzoek in België.

Een vierde aandachtspunt is de rol van het topmanagement en de relatie tussen managers en onmiddellijk leidinggevende. Om Employee Performance Management succesvol te maken is meer betrokkenheid van managers ten aanzien van de lijnmanagers belangrijk. Hieruit blijkt dat niet enkel de relatie tussen lijnmanagers en medewerkers belangrijk is voor Employee Performance Management, maar tevens de relatie tussen lijnmanagers en (top) managers. In een onderzoek van Hutchinson en Purcell (2007) gaat het vooral over de ondersteuning van de lijnmanagers door het hoger management en het feit dat het hoger management verondersteld wordt te handelen als een rolmodel voor lijnmanagers en leidinggevende.

1.13. Een sterk communicatiegerichte benadering van medewerkers

Vanuit de mensgerichte dimensie hebben we geleerd dat interne communicatie een essentieel onderdeel is van Human Resource Management. Employee Performance Management is vooral gericht op het bevorderen van een open communicatie op momenten van planning, opvolging, beoordeling en waardering van medewerkers.

Vooraleer aan het functiegesprek en het planningsgesprek te beginnen start een sterke communicatie bij het begin van de kennismaking van de medewerker met de organisatie. Vandaar het belang van een goede externe communicatie op het moment van de werving van nieuwe medewerkers, om nadien een professioneel selectieproces te doorlopen met de (toekomstige) medewerker. Na de werving en selectie kan het Employee Performance Management opgestart worden met een goed onthaal van de medewerker.

Het is belangrijk om zorg te dragen voor het onthaal en de introductie van de nieuwe medewerker. Hierbij maken we een onderscheid tussen onthaal en introductie van de

medewerker. Bij het onthaal ligt de nadruk op de medewerker en wordt werk gemaakt van een gastvrije verwelkoming. Een medewerker moet zich (direct) thuis voelen. Het onthaal heeft tot functie om een gunstig klimaat te scheppen om de integratie, aanpassing en ontplooiing van de nieuwe medewerker in de organisatie te bevorderen.

Introductie slaat meer op de job en de functie van de medewerker en omvat taken zoals efficiënte informatie geven over de functie, loon, werktijden, en eventueel een opvolgingsgesprek na enkele weken of maanden tewerkstelling. Tijdens de introductie wordt met andere woorden het employee management-proces opgestart.

Een goed onthaalbeleid dient te beantwoorden aan een aantal voorwaarden. Vooreerst moet het onthaalbeleid de uitdrukking zijn van de resultaatgerichte cultuur van de organisatie. Dit betekent dat het onthaal niet enkel de nieuwe medewerker de missie en de strategische doelstellingen van de organisatie bijbrengt, maar ook dat het onthaalbeleid in de lijn ligt met het strategisch beleid van de organisatie. Concreet betekent dit dat wanneer we te maken hebben met een missiegerichte organisatie, het onthaalbeleid ook van meet af aan de medewerker in een performantiemanagementbenadering brengt. De strategische intentie moet voor iedere medewerker een persoonlijk doel worden, en dit kan worden gerealiseerd door een doelgerichte benadering waarmee de medewerker zich min of meer identificeert.

Tijdens het onthaalproces, maar vooral de introductiefase kan werk worden gemaakt van het functiegesprek, de socialisatie van de medewerker en de opstart van eventuele ontwikkeling van de competenties van de medewerker. De idee van *lifelong learning* kan vanaf het onthaal van de nieuwe medewerker een leidraad vormen voor het verdere competentie management in de organisatie.

Het onthaal en de introductie van nieuwe medewerkers moeten in België beantwoorden aan een aantal wettelijke verplichtingen. De wetgever legt de organisatie de verplichting op om de nodige aandacht en zorg te besteden aan het onthaal van de medewerkers en inzonderheid van de jongeren. Vaak heeft men sectorale overeenkomsten over het onthaal en de introductie, maar alleszins is bij gebreke van sectorale overeenkomst de CAO 22 van toepassing. Deze CAO voorziet onder meer in de informatie over wie

verantwoordelijk is voor onthaal, de duur van de onthaalperiode, ter beschikking stellen van een organigram van de onderneming, de heersende loonbarema's, regels inzake veiligheid en gezondheid, de sociale en medische diensten, naam en arbeidsplaats van de syndicaal afgevaardigden en het bezorgen van een afschrift van het arbeidsreglement aan de nieuwkomer.

Het onthaal en de introductiefase kunnen worden begeleid door de aanwijzing van een mentor in de organisatie. De mentor is een ervaren medewerker van de organisatie die de taak op zich neemt om de nieuwkomer in zijn eerste periode van tewerkstelling te begeleiden. Dit kan gaan over informatie doorgeven over de organisatie, informele cultuur toelichten, kennismaking andere collega's enz.

Hier kunnen we het onderscheid maken tussen individueel en organisatiegericht onthaal. Een individueel onthaal wordt uitgevoerd op het niveau van de afdeling of het team, en wordt ondersteund door de onmiddellijk leidinggevende en/of de mentor. Het betreft de fase van de socialisatie in de dienst, het team of de afdeling. De inwerking gebeurt door de begeleiding van de mentor en de inwerking in de functie door mentor en/of leidinggevende.

Het organisatiegericht onthaal situeert zich op het niveau van de organisatie zelf. Hier is plaats voor een introductiedag voor alle nieuwkomers, de uitgave van een personeelsvademecum, ter beschikking stellen van personeelsinformatie op het intranet, overzicht van de werking van de personeelsfaciliteiten en -diensten, informatie over de historiek van de organisatie, huidige missie en doelstellingen van de organisatie en kennismaking met het algemeen management. Nadien kan een functiegesprek de medewerker laten instappen in het Employee Performance Management-systeem.

Vervolgens kan de interne communicatie uitgewerkt worden aan de hand van de volledige cyclus van planningsgesprek, opvolging door functioneringsgesprek of coaching en evaluatiegesprek.

1.14. De ontwikkeling van een resultaatgerichte cultuur

Zoals we in de organisationele dimensie hebben uitgewerkt, behoort het resultaatgerichte organisatieontwerp tot een aangepaste organisatiecultuur voor het inbedden van Employee Performance Management (Williams, 2002; Graham, 2004). Deze cultuur sluit het sterkst aan bij de marktcultuur en de familiecultuur in het concurrerende waardemodel van Quinn & Cameron (1999).

Een performantiegerichte cultuur uit zich in verschillende elementen van de organisatie. Performantieorganisaties hebben vaak een missie die ze communiceren naar hun medewerkers en externe stakeholders. Deze wijze van werken kan opnieuw gevolgd worden op het niveau van de Human Resource Management-afdeling, die ook met een duidelijke missie of opdracht aan het werk kan worden gezet binnen de organisatie. Op basis van deze missie van de organisatie worden strategische doelstellingen geformuleerd en duidelijk gecommuniceerd. Daarbij wordt de vooruitgang van de realisatie van de doelstellingen regelmatig opgevolgd en gecommuniceerd naar de stakeholders. Ook de strategische Human Resource Management-doelstellingen worden opgevolgd en gecommuniceerd.

In deze organisaties wordt werk gemaakt van de opbouw van performantiemeetsystemen, die een nauwkeurige opvolging en evaluatie van doelstellingen mogelijk maken. Deze meetsystemen situeren zich zowel op het organisatieniveau, het niveau van de Human Resource Management-afdeling en/of andere afdelingen als het niveau van de medewerker. Dit laatste staat voor het employee performance management-systeem, zoals we dit in dit hoofdstuk hebben uitgewerkt.

Performantie management organisaties richten zich zowel op output als outcomes; ze gaan na of de gerealiseerde output wel degelijk effecten resorteert op lange termijn op economisch, sociaal en maatschappelijk vlak. De medewerkers werken in functie van resultaten en outcomes en niet in functie van de gehoorzaamheid aan regels en procedures. De *mindset* van managers, leidinggevend en medewerkers werkt in functie van samenwerking met het oog op het realiseren van producten of diensten. In grote lijnen dragen deze organisaties waarden uit zoals resultaatgerichtheid, leren, samenwerking, meten, en klantgerichtheid.

Employee Performance Management is de centrale hefboom vanuit Human Resource Management om deze mindset te ontwikkelen en verder in stand te houden. Daarom is Employee Performance Management een van de strategische hoekstenen van een performant Human Resource Management.

Aguinis, H. & Pierce, C. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 29, 139.
Allen, S. (2006). Setting Goals to Increase Productivity & Increase Your Sales. In: <i>The American Salesman</i> , September, p. 8-13.
Armstrong, M. & Baron, A. (2004). <i>Managing performance: performance management in action</i> . London, Chartered Institute of Personnel and Development.
Armstrong, M. (2007). <i>A Handbook of Human Resource Management Practice</i> . London, Kogan Page, 10 th edition.
Armstrong, M. (2010). <i>Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice</i> . London, Kogan Page.
Armstrong, M. & Baron, A. (2005). <i>Managing performance. Performance management in action</i> . London, Chartered Institute of Personnel and Development.
Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. In: <i>Academy of Management Journal</i> , 37(3): 670-687.
Ashford, S. & Tsui, A. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. In: <i>Academy of Management Journal</i> , 251-280.
Bagozzi, R.P., Bergami, M. & Leone, L. (2003). Hierarchical Representation of Motives in Goal Setting. In: <i>Journal of Applied Psychology</i> , vol. 88, nr. 5, p. 915-943.
Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. In: <i>Academy of Management Review</i> , 13, 116-128.
Barnard, C. (1972). <i>The function of the executive</i> . Cambridge Mass., Harvard University Press, (oorspr. uitgave 1938).
Becker, B.E. & Gerhart, B. (1997). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. In: <i>The Academy of Management Journal</i> , 39(4): 779-801.
Bernardin, H. & Russell, J. (1998). <i>Human Resource Management: an experimental approach</i> . New York, McGraw-Hill.
Brown, R. (1992). <i>Understanding industrial organizations. Theoretical perspectives in Industrial Sociology</i> . London, Routledge.
Cahalane, H. & Sites, E. (2008). The climate of child welfare employee retention. In: <i>Child welfare</i> , 87, 1, p. 91-114.
CIPD (2007). <i>Latest trends in learning, training and development</i> . London, Chartered Institute of Personnel and Development.
Corn W., Slocum, J.W. & Vandewalle, D. (2002). Negative performance feedback and self-set goal level: the role of goal orientation and emotional reactions. In: <i>Academy of Management Proceedings</i> , p. 1-6.
Decramer, A., Christiaens, J. & Vanderstraeten, A. (2008). <i>Implementation Dynamics of Performance Management in Higher Education</i> . Gent, Faculty of Economics and Business Administration, working paper.
Decramer, A. (2010) (forthcoming). Performance management in higher education institutions . Doctoral thesis. Gent, University Gent.
De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R. & Jegers, M. (2010). The Psychological Reward Satisfaction Scale: developing and psychometric testing two refined subscales for nurses. In: <i>Journal of Advanced Nursing</i> , 66, 911-922.
Deming, W. (1986). <i>Out of the crisis</i> . Cambridge, Massachusetts Institute of Technology.

Den Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. In: <i>Applied Psychology: an International Review</i> , 53, 556-569.
DeNisi, A. (2000). Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: Kozlowski, S. & Klein, K. (red.) <i>Multilevel theory; research and methods in organizations</i> . San Francisco, Jossey Bass.
DeNisi, A. & Pritchard, R. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. In: <i>Management and Organization Review</i> , 2(2), 253.
Dewettinck, K. (2007). Employee performance management systems in Belgian organizations: Purpose, contextual dependence and effectiveness. In: Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/31, Gent, Vlerick Leuven Gent Management School.
Drucker, P. (1954). <i>The Practice of Management</i> . New York, Harper.
Ferlie, E., Lynn, L. & Pollitt, C. (2005). <i>The Oxford Handbook of Public Management</i> . Oxford, Oxford University Press.
Fletcher, C. & Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. In: <i>British Journal of Management</i> , 7.
Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. [Article]. In: <i>Journal of Occupational & Organizational Psychology</i> , 74, 473.
Fletcher, C. (2008). <i>Appraisal, Feedback and Development. Making performance review work</i> . New York, Routledge.
Fried, Y. & Slowik, L.H. (2004). Enriching goal- setting theory with time: an integrated approach. In: <i>Academy of Management Review</i> , vol. 29, nr.3, 404-422.
Graham, J. (2004). Developing a performance-based culture. In: <i>The Journal for quality & participation</i> . Spring.
Grote, D. (2000). Public sector organizations. In: <i>Public Personnel Management</i> , 29, 1-20.
Guest, D. (1989). Personnel management and HRM. Can you tell the difference? In: <i>Personnel Management</i> , 1, 48-51.
Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. In: <i>Academy of Management Journal</i> , 44, 1, 180-190.
Hackman, R. & Oldman, G. (1974). Motivation through the design of work: test of a theory. In: <i>Organizational behavior and human performance</i> , 16(2), 28-29.
Hedebouw, L. (2005). <i>Beoordeling en functioneringsgesprekken. Een enquête bij werknemers in Vlaanderen</i> . Brussel, Rapport, Sociaal Economische Raad van Vlaanderen.
Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? In: <i>Harvard Business Review</i> , vol. 46, 1, 53-62.
Heywood, J., Jirjahn, U., Tsertsvadze, G. (2005). Getting along with colleagues. Does profit sharing help or hurt? In: <i>Kyklos</i> , 58, 4, 557-573.
Houldsworth, E. & Jirasinghe, D. (2006). <i>Managing & measuring employee performance</i> . London, Kogan Page.
Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. In: <i>Academy of Management Journal</i> , 38:3 635-72.
Hutchinson, S. & Purcell, J. (2007). <i>The role of line managers in people management</i> .

London, Chartered Institute of Personnel and Development.
Jones, G. & Cale, A. (1997). Goal difficulty, anxiety and performance. In: <i>Ergonomics</i> , vol. 40, nr. 3, 319-333.
Kepes, J., Delery, J. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). <i>The Oxford handbook of Human Resource Management</i> . New York, Oxford University Press.
Latham, G.P. (2004). The motivational benefits of goal-setting. In: <i>Academy of Management Executive</i> , vol. 18, nr. 4, 126-129.
Latham, G. & Brown, T. (2006). The Effect of Learning vs. Outcome Goals on Self-Efficacy, Satisfaction and Performance in a MBA program. In: <i>International Association for Applied Psychology</i> , vol. 55, 606-623.
Latham, G. & Locke, E. (1979). Goal setting. A motivational technique that works. In: <i>Organizational dynamics</i> , 8, 2, 68-80.
Litwak, E. (1989). In: Lammers, C. (1989) <i>Organisaties vergelijkenderwijs</i> . Utrecht, Aula.
Locke, E. (2004). Linking goals to monetary incentives. In: <i>Academy of management executive</i> , 18, 4, 130-133.
Locke, E. & Latham, G. (1990). <i>A theory of goal setting and task performance</i> . Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task Motivation: A 35-year odyssey. In: <i>American Psychologist</i> , vol. 57, 705-717
Mayo, E. (1949). <i>The social problems of an industrial civilization</i> . London, Routledge and Kegan Paul.
McAdams, J. (2000). The essential role of rewarding teams and teamwork. In: <i>Compensation and benefits management</i> , 16, 4, 15-27.
Mintzberg, H. (1983). <i>Structure in fives: designing effective organizations</i> . Englewood Cliffs, Prentice Hall.
Molleman, E. & Timmerman, H. (2003). Performance management in een innovatieve omgeving. In: <i>Bedrijfskunde</i> , 75, nr. 2, 78-87.
Molleman, E. & Timmerman, H. (2003). Performance management when innovation and learning become critical performance indicators. In: <i>Personnel Review</i> , 32, 93-113.
Morgan, G. (1986). <i>Images of organization</i> . New York: Sage Publication.
OECD, Human Resources Management working party. (2004). <i>Trends in Human Resources Management policies in OECD countries. An analysis of the results of the OECD survey on strategic human resources management</i> . Paris, OECD, Public Governance and Territorial Development Directorate.
Pardee, W.J. (2005). Writing useful technical/business objectives. In: <i>Managers at work</i> , January-February, 13-17.
Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B. & Hutchinson, S. (2009). <i>People management en performance</i> . New York, Routledge.
Quinn, R. & Cameron, K. (1999). <i>Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur</i> . Schoonhoven, Academic Service.
Ramioul & Van Hoetegem (1991). In: Paauwe, J. & Huijgen, H. <i>Personneelsmanagement. Bedrijfskundig en economisch bekeken</i> . Alphen aan den Rijn, Samsom Bedrijfsinformatie, 1991.
Roach, D.W., Troboy, K.L. & Cochran, L.F. (2006). The effect of humor and goal setting

on Individual Brainstorming Performance. In: <i>The Journal of American Academy of Business</i> , September, vol. 10, nr. 1, 31-36.
Roberts, G. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. In: <i>Public Personnel Management</i> , 32, 89-98.
Robertson, I. & Smith, M. (1985). <i>Motivation and job design</i> . London, Institute of personnel management.
Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1956). <i>Management and the worker</i> . Cambridge Mass., Harvard University Press.
Schreyögg, A. (1997). <i>Coaching, een inleiding voor praktijk en opleiding; coaching voor de coach</i> . Amsterdam, Addison Wesley Longman Nederland BV.
Schweitzer, M., Ordenez, L. & Douma, B. (2002). The dark side of goal setting: The role of goals in motivating unethical decision making. In: <i>Academy of Management Proceedings</i> , 1-6.
Seijts, G. (2001). Setting goals when performance doesn't matter. In: <i>IVEY Business Journal</i> , January-February, 40-44.
Seijts, G., Latham, G., Tasa, K. & Latham, B. (2004). Goal setting and Goal orientation: an Integration of two different yet related literatures. In: <i>Academy of Management Journal</i> , vol. 47, nr. 2, 227-239.
Shaw, K. (2004). Changing the goal-setting process at Microsoft. In: <i>Academy of Management Executive</i> , vol. 18, nr. 4, 139-142.
Suutari, V., Tahvanainen, M. (2002). The antecedents of performance management among Finnish expatriates. In: <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 13:1, 55-75.
Storey, J. (ed.) (1989). <i>New perspectives on Human Resource Management</i> . London, Routledge & Kegan Paul.
Storey, J. (1992). <i>Developments in the management of Human resources</i> . Oxford, Blackwell Business.
Sutherland, S. (2010). <i>Irrationaliteit</i> . Amsterdam, Nieuwezijds.
Vanderstraeten, A. (1999). <i>Intersectoriële vergelijking naar het personeelsmanagement in Vlaanderen en Brussel</i> . Doctoraat, Brussel, Vrije Universiteit Brussel.
Van Looy, B., Gemmel, P. & Van Dierendonck, R. (ed.) (2003). <i>Services management. An integrated approach</i> . Essex, Pearson Education.
Van Uchelen, I. & Jungjohann, S. (2003). <i>Performance management en resultaatgerichte beloning</i> . Deventer, Kluwer.
Verhoeven, W. (1997). <i>De manager als coach</i> . Baarn, Uitgeverij H. Nelissen.
Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. In: <i>Harvard Business Review</i> , March-April: 77-84.
Williams, R. (2002). <i>Performance management</i> . London: International Thomson Business Press.
Williams, R. (2002). <i>Employee performance. Design and implementation in organizations</i> . London, South Western Cengage learning.

Table of Contents

1. Employee Performance Management als hoeksteen van Human Resource Management.....	1
2. De autonomisering van de medewerker als voorwaarde voor Employee Performance Management.....	7
3. Persoonlijkheid, bevoegdheid, competenties, gedrag en resultaten als basis van Employee Performance Management	10
4. Van taak naar resultaat: niet enkel efficiëntie maar ook effectieve medewerkers....	14
5. De goal settingtheorie als fundament voor resultaatmanagement	16
6. De eisen van horizontale en verticale integratie als volwaardig Human Resource Management.....	19
1.1. De verticale integratie van doelstellingen: de link tussen individuele en organisationele doelen	19
1.2. De horizontale integratie of interne consistentie als systeembenadering van Employee Performance Management	21
7. Het Employee Performance Management van dichtbij bekeken	25
1.3. Het ontwerpen van resultaatgerichte werkprocessen vanuit een mensgerichte dimensie	25
1.4. Employee Performance Management als een cyclisch proces.....	31
1.5. De onderdelen van de Employee Performance Management-cyclus.....	37
1.5.1. De insteek: de rolbeschrijving van de medewerker in de organisatie.....	37
1.5.2. De onderdelen van de resultaatgerichte functieomschrijving	39
1.5.3. De bepaling van het persoonlijk ontwikkelingsplan.....	52
1.5.4. De opvolging van de medewerker	54
1.5.5. De evaluatie van medewerkers binnen een resultaatgerichte benadering...	60
1.5.6. Personeelsevaluatie technisch bekeken.....	63
1.5.7. Van de beoordeling naar de waardering van de medewerker	69
8. De SMART-geformuleerde doelstellingen	79
1.6. Specifieke doelstellingen: niet te algemeen maar ook niet te concreet.....	79
1.7. Meetbare doelstellingen	81
1.8. Haalbare doelstellingen leiden tot realistisch performantiemanagement.....	83
1.9. Relevante doelstellingen of de afstemmingsproblematiek.....	86
1.10. Tijdsgebonden doelstellingen: het halen van deadlines	87
1.11. Accepted of de aanvaarding van doelstellingen door de medewerker	88
9. Voorwaarden voor de invoering van Employee Performance Management	90
1.12. De rol van lijnmanagers in Employee Performance Management	91

1.13.	Een sterk communicatiegerichte benadering van medewerkers	92
1.14.	De ontwikkeling van een resultaatgerichte cultuur	95