

EEN HR-GIDS VOOR HET
ONTWIKKELEN VAN EEN

PERFORMANCE MANAGEMENT STRATEGIE



Inleiding	3
Wat is performance management?	4
Performancebesprekingen	5
Voordelen van performance management	6
Een framework voor performance management opstellen	8
Principes van performance management	11
Performancemanagementstrategie	14
Checklist voor performancebesprekingen voor managers	19
Vorbereiding op performancebesprekingen voor medewerkers	20
De kracht van tech voor performance management	22
Conclusie	23

Inleiding

Veel mensen denken bij een traditionele performance review aan het gevreesde jaarlijkse beoordelingsgesprek. Deze beperkte benadering blijkt echter [samenwerking en innovatie te hinderen](#) en is ook niet bevorderlijk voor de betrokkenheid, groei en ontwikkeling van medewerkers. Gelukkig kiezen werkgevers steeds vaker voor een modernere aanpak.

Steeds meer bedrijven wereldwijd stappen over op een doorlopende performancemanagementstrategie, gericht op persoonlijke ontwikkeling en de plaats binnen de organisatie als geheel in plaats van een model waarin mensen individueel worden afgerekend op hun prestaties.

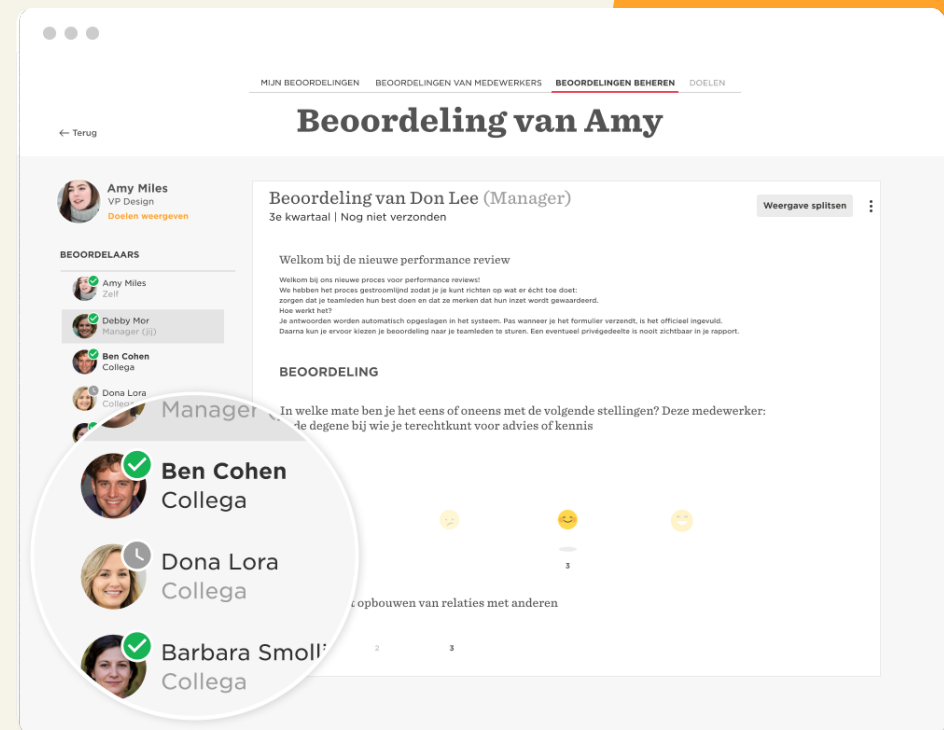
Performance management kan de betrokkenheid van medewerkers vergroten. En een tevreden, betrokken medewerker is een productieve medewerker. [Een gebrek aan betrokkenheid](#) kost de Amerikaanse economie naar schatting \$ 300 miljard per jaar, terwijl organisaties met een [hogere mate van betrokkenheid](#) een groei van bijna 30% van de winst per aandeel zien.

Gedegen performance management kan medewerkers dus helpen productiever te worden, nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en zich actief in te zetten voor het behalen van de doelen van de organisatie. Een effectieve performancemanagementstrategie kan organisaties ook helpen processen, systemen en procedures te verbeteren voor meer efficiëntie en groei.

Wat is performance management?

Performance management is een geïntegreerde werkwijze om een organisatie te helpen haar doelen te behalen door de prestaties van mensen, teams en de organisatie als geheel te monitoren en te verbeteren.

Armstrong en Baron definiëren performance management als “een proces dat bijdraagt aan het effectieve management van individuele medewerkers en teams om de prestaties van een organisatie te verbeteren. Het leidt tot een gedeeld inzicht in het te bereiken doel en een werkwijze voor het leiden en ontwikkelen van mensen om dat doel te bereiken.” Ze benadrukken dat het gaat om “een strategie die betrekking heeft op alle activiteiten van de organisatie in de context van het humanresourcebeleid, de bedrijfscultuur en -stijl, en de communicatiesystemen.”



Performancebesprekingen

Eén beangstigend gesprek om de prestaties van een heel jaar te bespreken, is geen effectieve aanpak. Toch zijn performancebesprekingen wel degelijk een belangrijk onderdeel van een doorlopende performancemanagementstrategie.

Tijdens een beoordelingsgesprek worden de prestaties van een medewerker, de algemene inzet voor het bedrijf en de bijdrage aan de productiviteit bekeken. Dergelijke gesprekken vormen ook een bron van feedback over hoe een organisatie het behoud en de tevredenheid van medewerkers kan verbeteren, en daarmee de algehele prestaties.

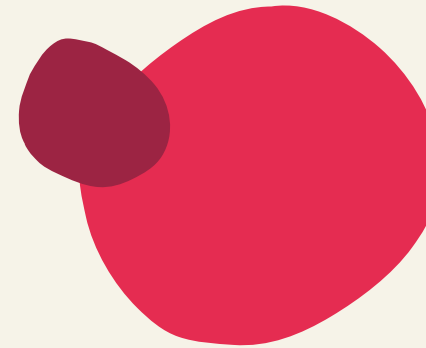
Performancebesprekingen worden meestal gehouden tussen een medewerker en de directe leidinggevende. Bij een constructief gesprek ligt de focus op de gedeelde verantwoordelijkheid van zowel manager als medewerker om de doelen van de organisatie te behalen.

Als de medewerker niet wordt betrokken bij het beoordelingsproces of niet afdoende geïnformeerd wordt, kan een dergelijk gesprek behoorlijk intimiderend zijn. Maar een performancebespreking die onderdeel is van een doorlopend performancemanagementproces, vormt een kans voor groei en samenwerking.

Voordelen van performance management

Performance management is dus meer dan de intimiderende jaarlijkse beoordeling van de ontwikkeling van een medewerker; het is een doorlopend, constructief proces dat samenwerking vereist. Medewerkers worden niet opgeroepen voor een jaarlijkse beoordeling, maar werken samen met hun manager aan strategieën om de doelen van de organisatie te behalen.

Uit onderzoek blijkt dat performance management duidelijk positieve resultaten kan opleveren. Volgens een recente [enquête van Gallup](#) voelt meer dan de helft van de Amerikaanse werknemers zich niet betrokken bij hun bedrijf, met een lagere productiviteit en hoger verloop tot gevolg.

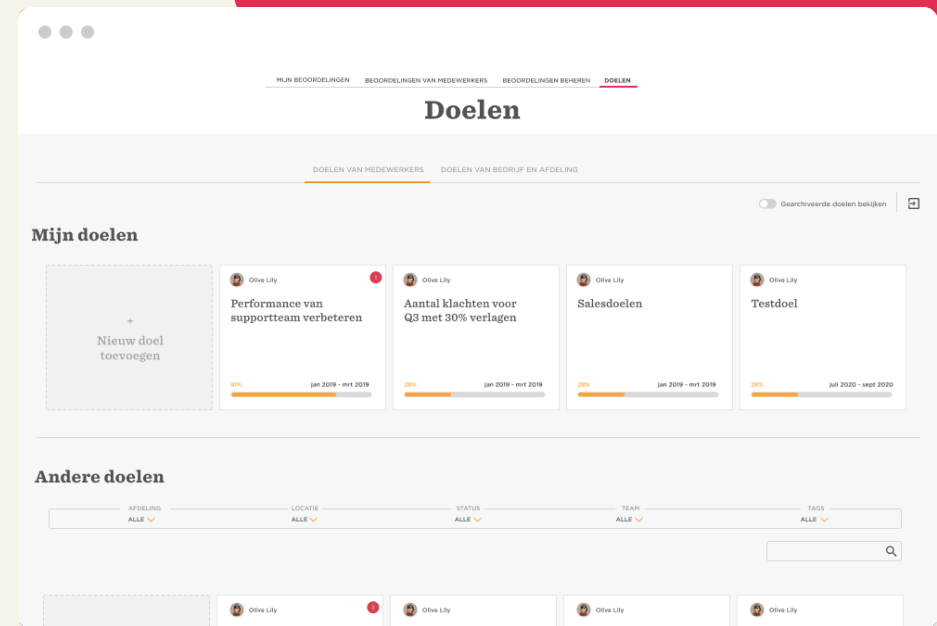


Onderzoeken hebben aangetoond dat bedrijven waarvan de medewerkers dankzij performance management nauwer betrokken zijn bij de organisatiedoelen, een operationele marge kunnen behalen die tot **drie keer** hoger is dan die van concurrenten met een lagere betrokkenheid, en een winst die **tot 22%** hoger is.



Maar het implementeren van een effectieve performancemanagementstrategie kan een uitdaging zijn. In [een enquête](#) gaf slechts 8% van de ondervraagde bedrijven aan dat hun proces tot positieve resultaten leidt; maar liefst 58% vond het tijdsverspilling. De implementatie van een kader dat dialoog, coaching en doorlopende feedback stimuleert, vereist de nodige inspanning (en de juiste technologie), maar als het eenmaal zover is beschikken organisaties over de juiste tools om een betere, sterkere werkomgeving te ontwikkelen.

Effectief performance management wordt uitgevoerd in de context van de algemene bedrijfsstrategie en vormt dan een stabiele basis voor het behalen van de bedrijfsdoelen. Het opstellen van een framework voor performancemanagement is daarbij de eerste stap.



Een framework voor performance management opstellen

1

Duidelijke richting
en begeleiding

2

Medewerkers als
uitgangspunt

3

Best practices
voor HR

4

Evaluatie van
huidige werkwijze

5

Afstemming binnen
de hele organisatie

6

Training

7

Monitoring
en meting

8

Voortgangs-
beoordeling

Performance management moet altijd een gezamenlijk proces zijn van HR, medewerkers en managers. Voor een vloeiend verloop is het van belang dat alle partijen bij het proces betrokken worden en geïnformeerd worden over hun verantwoordelijkheden.

1. Managers moeten zorgen voor een duidelijke richting en begeleiding om de prestaties te versterken. Communicatie met medewerkers is van vitaal belang voor een effectief, doorlopend performancemanagementproces.

2. Medewerkers zijn de belangrijkste resource van een succesvol bedrijf. Binnen een bedrijf met een gezonde cultuur en een uitgebreid performancemanagementprotocol zijn medewerkers verantwoordelijk voor het behalen van hun persoonlijke doelen, het bijhouden van de voortgang, en de communicatie hierover met teamleden en managers.

3. HR biedt de best practices en processen voor performance management binnen de gehele organisatie. Of er nu processen worden ontwikkeld voor de directie, managers of individuele medewerkers, HR is verantwoordelijk voor het ontwerpen en implementeren van trainingsprogramma's die afgestemd zijn op het framework voor performance management van de organisatie.

Werk bij het gezamenlijk opstellen van een dergelijk kader op basis van waar je nu bent en waar je naartoe wilt.

4. Krijg inzicht in de huidige werkwijze en evalueer deze om verbeterpunten vast te stellen. Zelfevaluatie is van groot belang voor de ontwikkeling van een effectief performancemanagementsysteem. Onderzoek wat je mensen nodig hebben om op koers te blijven door pijnpunten aan te wijzen en concrete oplossingen aan te dragen.

5. Breng iedereen binnen de organisatie op de hoogte van algemene doelen om deze te behalen. Werk deze grotere doelen uit tot praktische, meetbare individuele doelen. Elke medewerker is van belang voor het succes van een bedrijf en elk project draagt daaraan bij. Het is dus belangrijk dat alle neuzen dezelfde kant opstaan.

6. Organiseer trainingen en activiteiten om vaardigheden te ontwikkelen en de gewenste voortgang te realiseren. Hiertoe behoort ook training voor managers over de implementatie van performance management en de communicatie met medewerkers. Wanneer **managers** duidelijke doelen kunnen stellen, de performance kunnen beoordelen en effectief feedback kunnen geven, kan de productiviteit binnen een organisatie met wel 15% toenemen.

7. Het meten en monitoren van veranderingen, verbeteringen en de voortgang van doelen biedt waardevolle inzichten waarmee je je processen kunt verbeteren en de productiviteit kunt verhogen. Met **tech-oplossingen** om de voortgang, deadlines en verdeling van resources te analyseren, kun je performance management stroomlijnen en kostbare tijd besparen.

8. Door de voortgang te bewaken, doelen te vernieuwen en proactief te reageren op de data, kun je flexibel inspelen op vereiste veranderingen. Als medewerkers geen consistente feedback krijgen en er achterstanden ontstaan, moet je wellicht vaker performance reviews uitvoeren of opnieuw nadenken over hoe je medewerkers informeert over individuele doelen en richtlijnen.

Principes van performance management

De volgende principes vormen een leidraad voor de ontwikkeling van je framework voor performance management. Is het algemene kader eenmaal vastgesteld, dan helpen deze principes bij de projectplanning op elk niveau. Een gedegen set principes vormt een basis voor performance management waarbij medewerkers en groei centraal staan:

1. Leiderschap

- Zorg voor duidelijk leiderschap dat het juiste voorbeeld geeft
- Investeer in trainingen voor managers zodat ze beschikken over de juiste skills om hun teams te motiveren
- Betrek managers bij het ontwikkelen van plannen voor performance management

2. Open communicatie

- Maak van performance management een doorlopend, gezamenlijk proces voor managers en medewerkers
- Zorg dat managers getraind worden in hoe ze constructieve feedback moeten geven en duidelijk kunnen maken welke prestaties verwacht worden
- Moedig een opendeurbeleid aan voor managers en medewerkers. HR moet ook bereikbaar zijn voor medewerkers die hulp of ondersteuning nodig hebben

3. Flexibiliteit

- Wees bereid het performancemanagementbeleid waar nodig aan te passen op basis van evaluaties en feedback
- Geef managers en teams de mogelijkheid resultaten te bespreken en stuur bij waar nodig
- Stimuleer het [nemen van risico's](#)

4. Bevorder de betrokkenheid

- Geef je mensen de kans actief bij te dragen aan performance management met regelmatige strategieberesprekingen, check-ins en trainingen
- Pas het proces aan voor verschillende segmenten en afdelingen, en zorg dat de individuele doelen afgestemd blijven op de organisatiedoelen
- Erken en [vier successen](#) met formele en informele waardering voor de prestaties van individuele medewerkers of teams

5. Blijf positief en constructief

- Performance management moet zich richten op ontwikkeling
- Pak onderpresteren afzonderlijk van doorlopend performance management aan*
- Maak gebruik van technologie om je performancemanagementstrategie te implementeren en te volgen, maar verlies de menselijke aspecten niet uit het oog en voer regelmatig persoonlijke gesprekken om te kijken hoe het met medewerkers gaat (al is het maar via beeldbellen)

6. Zorg dat niemand achterblijft

Soms behalen medewerkers hun doelen simpelweg niet en zijn hun ondermaatse prestaties niet te wijten aan gebrekkig management. In dergelijke gevallen is het belangrijk een correctieproces achter de hand te hebben waarbij de medewerker met respect wordt behandeld maar de continuïteit van de organisatie prioriteit heeft.

- Plan een beoordelingsgesprek met de medewerker. Als je doorlopend performance management hebt gebruikt, zal het voor de medewerker geen verrassing zijn dat de beoogde doelen niet zijn behaald
- Geef de medewerker een actieplan met een duidelijk beeld van de verwachte verbeteringen, inclusief een tijdslijn en doelstellingen
- Bied hulp bij het realiseren van deze verbeteringen; bied zo nodig training of mentorschap en zorg voor doorlopende communicatie met de medewerker om eventuele pijnpunten snel op te lossen
- Als de benoemde doelen niet worden behaald en management en HR het erover eens zijn dat de inspanningen om de medewerker te helpen, onvoldoende vruchten hebben afgeworpen, is het wellicht tijd om [afscheid te nemen](#)

Performance- managementstrategie

Zodra de principes van performance management zijn vastgesteld en managers, HR en medewerkers met elkaar samenwerken, is de volgende stap het bepalen van een concrete strategie voor de inzet van performance management om het medewerkerspotentieel te realiseren en organisatiesucces te bevorderen.

1. Stem doelen af op de strategie van de organisatie

De doelen en waarden van elke eenheid of afdeling van de organisatie moeten aansluiten op of gekoppeld zijn aan de doelen en waarden van de organisatie. In die situatie brengt elk behaald afdelingsdoel de organisatie weer een stap dichterbij het behalen van de algemene doelen.

Houd periodieke vergaderingen per afdeling, zodat managers, afdelingshoofden en andere betrokkenen de voortgang kunnen bewaken en de algemene doelen in het zicht blijven. Managers kunnen inzichten of veranderingen communiceren aan hun teams, zodat alle leden van de organisatie dezelfde doelen nastreven.

2. Stel normen, criteria en indicatoren vast

Transparant management is van essentieel belang voor de geloofwaardigheid van het performancemanagementproces. Wanneer er duidelijke normen en indicatoren worden vastgesteld, weet iedereen wat zijn of haar rol is in de organisatie. Individuele resultaten moeten worden vastgesteld op basis van het SMART-principe: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

3. Kies evaluatiemethoden

Er zijn verschillende performancemanagementmethoden waaruit je kunt kiezen, afhankelijk van je sector of afdeling.

Management by Objective (MBO)

Bij deze methode worden meetbare doelen vastgesteld voor de gehele organisatie, verschillende afdelingen en elk individueel lid. Medewerkers worden jaarlijks beoordeeld op basis van hun behaalde resultaten. MBO is een goede beoordelingsmethode voor functies die niet routineus zijn, zoals die van managers of projectleiders die organisatiedoelen verdelen over medewerkers. Deze methode bevordert de productiviteit met specifieke, gedetailleerde doelen.

Enkele voorbeelden van doelen:

- Inkomsten in Q3 verhogen met 15%
- 500 nieuwe MQL's per maand genereren
- Medewerkersbehoud verhogen met 20%
- Onboardingtijd van nieuwe klanten verlagen met 50%

Critical Incident-techniek

Bij de **Critical Incident-techniek** (CIT) worden specifieke gebeurtenissen (of incidenten) beschreven waarbij de medewerker goed of juist ondermaats presteerde. De performance wordt in de juiste context geplaatst en je krijgt inzicht in de keuzes van de medewerker.

Een manager kan een medewerker bijvoorbeeld vragen stellen over een specifiek project waarvoor een ingrijpend ombouwproces nodig was. De medewerker legt uit hoe hij of zij dit heeft aangepakt en welke invloed dit had op het eindresultaat, waarna de manager de prestaties van de medewerker kan beoordelen.

Checklistmethode

Deze methode bestaat uit een reeks stellingen over het gedrag of de prestaties van de medewerker, waarop de beoordelaar reageert met “ja” of “nee”.

Een checklist kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien:

- De medewerker is nauwgezet
- De medewerker is beleefd en helpt andere teamleden
- De medewerker is betrokken bij zijn/haar werk
- De medewerker is betrouwbaar
- De medewerker werkt consistent aan de vastgestelde doelen
- De medewerker voert taken correct uit

360-graden performance reviews

Bij deze methode geven leidinggevenden, collega's of ondergeschikten feedback over de prestaties van de medewerker. Deze groepsgewijze beoordeling richt zich op de ontwikkeling van de medewerker, waarbij feedback van verschillende bronnen wordt gebruikt om de prestaties te beoordelen.

Relevante betrokkenen worden anoniem gevraagd naar het werkgerelateerde gedrag van de medewerker en de impact daarvan op de algemene werkzaamheden. Respondenten kunnen via online formulieren feedback geven over de competenties van de medewerker. Hierbij kunnen verschillende beoordelingswijzen worden gebruikt, zoals de Likert-schaal:

Beoordeel de leiderschapskwaliteiten van [medewerker] met een cijfer van 1 tot 10:

- Motiveert anderen bij het behalen van hun doelen
- Handelt conflicten op gepaste wijze af
- Lost problemen op deskundige wijze op

Op basis van competenties

Bij deze methode wordt de performance niet gemeten op basis van meetbare resultaten, specifieke taken of werkgerelateerd gedrag, maar worden de prestaties vergeleken met de specifieke competenties die zijn vastgesteld per functie. De competenties kunnen worden onderverdeeld in kerncompetenties en gedrag waaruit blijkt dat de medewerker over deze competenties beschikt.

“Empowerment van anderen” is bijvoorbeeld de kerncompetentie binnen je organisatie, en het bijbehorende gedrag is:

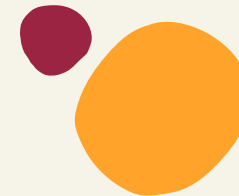
- Laat mensen beslissingen nemen over hun werk
- Stimuleert anderen persoonlijke doelen en groepsdoelen te behalen
- Geeft positieve feedback
- Vermijdt micromanagen en moedigt mensen aan problemen gezamenlijk aan te pakken

Beoordelingen op basis van Graphic Rating Scale (GRS)

GRS benoemt verschillende factoren, waaronder gedrag en kenmerken, die worden gebruikt om medewerkers te beoordelen op basis van gradaties (bijvoorbeeld onvoldoende, voldoende, uitstekend).

De volgende kenmerken kunnen bijvoorbeeld worden beoordeeld:

- Aanwezigheid
- Kwaliteit van het werk
- Teamwork
- Onafhankelijkheid



4. Verwerk performance management in de bedrijfsplanningscyclus

Omdat performance management zich richt op persoonlijke doelen die op hun beurt weer van invloed zijn op de strategie van de organisatie om de algemene doelstellingen te behalen, moet performance management een integraal onderdeel zijn van de bedrijfsplanningscyclus. Maak dus ruimte voor de ontwikkeling van medewerkers, training van managers, periodieke beoordelingen en andere activiteiten met betrekking tot performance management.

5. Zorg voor duidelijke communicatie

Performance management werkt alleen als alle medewerkers zich ervoor inzetten en erbij betrokken worden. Wees duidelijk over wat je wilt bereiken met het performancemanagementproces, hoe het proces werkt, welke doelen worden gesteld, welke criteria worden gebruikt om de prestaties te beoordelen en of medewerkers worden beloond voor hun inzet. Open communicatie houdt het management flexibel en productief.

6. Monitor en evalueer

Een performancemanagementstrategie is alleen effectief als je bijhoudt wat je ermee bereikt. Met een online performancemanagementplatform houd je de controle over performancedata, resultaten en feedback. Bekijk deze informatie en deel inzichten met je organisatie om successen te vieren, of gebruik je kennis om benodigde veranderingen snel door te voeren zodat je organisatie op koers blijft.

Checklist voor performancebesprekingen voor managers

Bij regelmatige beoordelingsgesprekken met medewerkers is het belangrijk dat je je richt op de ontwikkeling van de medewerker en hoe management en teams samen kunnen werken om de doelstellingen van de organisatie te behalen. Tijdens een gesprek met een medewerker moet de manager het volgende doen:

- Verduidelijk de doelstellingen van de organisatie en persoonlijke doelen
- Geef aan welke punten tijdens het gesprek aan bod zullen komen
- Bespreek de prestaties
- Bespreek eventuele aandachtspunten
- Kom terug op eerdere doelen
- Bepaal toekomstige doelen in overleg met de medewerker
- Bied mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling
- Geef de medewerker de ruimte voor vragen en opmerkingen

Vorbereiding op performancebesprekingen voor medewerkers

Medewerkers moeten de kans krijgen hun eigen prestaties te beoordelen voordat ze een beoordelingsgesprek voeren. Deze zelfbeoordeling moet bovendien een aandachtspunt vormen in je performancemanagementsysteem, ongeacht de gekozen beoordelingsmethode. Medewerkers kunnen zich hierbij verdiepen in hun sterke en zwakke punten, en bepalen wat ze kunnen doen voor betere resultaten.

Zelfbeoordeling is ook nuttig voor managers. Door communicatie te bevorderen, kunnen managers feedback krijgen over wat de medewerker motiveert en waar zijn of haar talenten ingezet het beste ingezet kunnen worden om de organisatiedoelen te behalen.

De volgende vragen kunnen een leidraad vormen bij de zelfbeoordeling:

1. Hoe is mijn huidige performance?

Houd hierbij rekening met de verwachtingen van de functie en hoe je op dit moment aan deze verwachtingen voldoet. Een SWOT-analyse kan handig zijn, maar is geen must.

Noteer je sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen. Zo krijg je beter inzicht in wat je moet doen om je persoonlijke doelen te behalen en te groeien binnen de organisatie.

2. Waar wil ik naartoe?

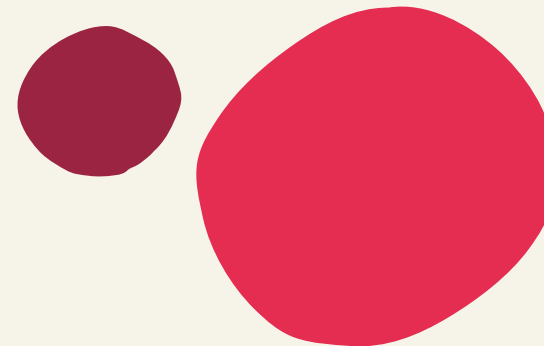
Hierbij denk je na over wat je graag wilt verbeteren of wat voor soort ontwikkeling je in je carrière nastreeft. Misschien moet je hiervoor een nieuwe vaardigheid leren of je huidige taken beter uitvoeren. Of misschien heb je hiervoor een promotie nodig. Zorg in ieder geval dat je doelen concreet zijn en zo nodig ook meetbaar.

3. Met welke criteria kan ik mijn succes meten?

Waarschijnlijk heb je al een aantal doelen en indicatoren die zijn vastgesteld voor jouw functie in de organisatie. Bekijk of deze bijdragen aan je doorlopende succes en inzicht bieden in je voortgang. Sommige criteria zijn vastomlijnd en gebaseerd op productiviteit, andere draaien wellicht om soft skills die niet meetbaar zijn.

4. Wat kan ik verbeteren?

Zelfbeoordelingen met betrekking tot de doelen van je organisatie en afdeling, en persoonlijke doelen, geven je een duidelijk beeld van je groeimogelijkheden. Leg je verbeterpunten en de daarbij behorende stappen vast.



De kracht van tech voor performance management

Het gebruik van een geavanceerd performancemanagementsysteem biedt tal van voordelen. Een dergelijk systeem:

- Biedt praktische performanceresultaten
- Draagt bij aan de ontwikkeling van trainings- en loopbaanontwikkelingsprogramma's
- Helpt bij het vaststellen van verwachtingen
- Monitort de performance
- Helpt bij het belonen van toppers
- Zorgt voor efficiëntie bij het behalen van bedrijfsdoelen
- Stimuleert meer feedback van medewerkers en bevordert een positieve houding ten opzichte van [performance reviews](#)

De digitalisering van performance management geeft je nauwkeurigere gegevens en heeft een positieve impact op je managementprocessen en strategische ontwikkeling. Tools voor performance management vereenvoudigen het beoordelingsproces en stimuleren de betrokkenheid van medewerkers, waardoor het succes van de organisatie wordt versterkt.

Conclusie

Een effectief performancemanagementproces begint met een zelfevaluatie, gevolgd door het vaststellen van principes en uiteindelijk de ontwikkeling van een strategie en implementatie daarvan. Effectieve performancemanagementprocessen leiden tot een gedeeld inzicht in de bedrijfsdoelstellingen en een gezamenlijke aanpak om deze doelstellingen te behalen.

Door je mensen te leiden en te ontwikkelen met tech-enhanced performancemanagementprocessen verbeter je de betrokkenheid en productiviteit, en werk je met de gehele organisatie aan een gezamenlijke missie.

Mia Harris
ACCOUNT EXECUTIVE

HOBBY'S
Hardlopen, wandelen

Nina Orsa
SDR

SUPERKRACHTEN
Intrinsiek gemotiveerd,
positief

Al Cooper
TEAMLEIDER

WIST JE DAT?
Al is vandaag jarig!

De tijd is gekomen om slimme beslissingen te nemen over je organisatie en je mensen.

Neem voor meer informatie over HiBob en onze datagestuurde tools gerust contact op via

contact@hibob.com

BOEK EEN DEMO



NEW YORK
205 Hudson St.
New York, NY 10013

T: (+1) 855 426 6627

LONDEN
Boundary House
91-93 Charterhouse St.
Londen EC1M 6HR, VK

T: (+44) 0203 006 2303

TEL AVIV
28 Ben Avigdor St.
Tel Aviv 6721848

T: (+972) 73 265 2595