

Onderzoek en ervaringen t.a.v. performance management bij moderne organisaties

Door Arne van Damme van Intuo en Jan Tjerk Boonstra van Human Capital Group

Een eenvoudige basis onder performance management leidt juist tot hoge effectiviteit!

Vanuit hun samenwerking zijn Intuo en Human Capital Group continu op zoek naar de meest effectieve performance management aanpak voor iedere opdrachtgever. De laatste jaren is een onderdeel van een dergelijke aanpak steeds vaker een digitale vorm van informatie opslaan, uitwisselen en samen leren en verbeteren. Intuo heeft een groot aantal klanten, waaronder internationale, die onder meer hun talent- en performance management applicatie gebruiken en bij deze klanten is onderzoek gedaan naar wat wel en niet werkt bij performance management. Het onderzoek is uitgevoerd onder organisaties in aantallen medewerkers variërend van enkele tientallen tot tienduizenden medewerkers. Onze ervaringen van de afgelopen jaren bij meer dan 120 (deels internationale) organisaties en implementaties van performance management hebben we tevens in dit artikel opgenomen.

Dat heeft geleid tot uitkomsten die behulpzaam zijn voor organisaties die zich beraden op veranderingen in hun performance management aanpak.

De hoofdconclusie is dat het hebben van een eenvoudige basis die voor iedereen geldt en die werkbaar is en goed wordt ondersteund, bijzonder bijdraagt aan de effectiviteit. Met name als die basis helpt om maatwerk in de praktijk door medewerkers en leidinggevenden mogelijk te maken. Daarbij blijkt het belangrijk te zijn dat goed en blijvend met elkaar in de hele organisatie wordt besproken wat het belang is van het proces, wat de basis van de aanpak is en welk maatwerk mogelijk is. We komen daar later in ons artikel op terug.

Waarom performance management een sleutelproces in organisatie is geworden

Door het steeds snellere tempo waarin veranderingen zich voordoen neemt de druk op organisaties toe. Goed om kunnen gaan met veranderingen is een van de meest kritieke succesfactoren voor het succes van organisaties geworden. En juist in deze en de toekomstige tijd hangt dat snel omgaan met veranderingen in het bijzonder af van het aanpassingsvermogen van mensen en niet van technologie en data. Of mensen willen en kunnen veranderen en hoe en hoe snel ze dat doen, dat bepaalt het verandervermogen van organisaties. En juist daarin speelt performance management een cruciale rol. De kern daarvan is het als organisatie bepalen van doelen en wat er nodig is om die doelen te bereiken. Dát is de kern van performance management met name waar het gaat om wat mensen moeten doen en 'kennen en kunnen' om die doelen te bereiken. Activiteiten en te behalen resultaten in balans brengen met de ontwikkeling en inzet van de benodigde vaardigheden en competenties, dat is de moderne focus van performance management.

En dat kan alleen maar maatwerk zijn omdat het om betrokkenheid van mensen vraagt en de benutting van hun eigen kwaliteiten en ambities. Daarnaast speelt een belangrijke rol dat organisaties juist om hun verandervermogen te vergroten steeds wendbaarder zijn geworden en minder volgens structuren, hiërarchie en functies werken en meer met projecten, cross border en rollen. Het gevolg is dat HR-cycli met bijvoorbeeld drie gesprekken per jaar al zijn vervangen door frequente en gedifferentieerde interventies bijvoorbeeld met namen als snapshots en check-in's.

Daarmee is performance management de basis van het primaire proces en de bedrijfsvoering geworden met continu de vraag of iedereen bijdraagt aan de gezamenlijke doelen en of aan klantwensen wordt voldaan.

Ons onderzoek wijst uit dat maatwerk werkt

Opvallend was dat de reden om performance management te (willen) veranderen bij een grote meerderheid (66%) van de organisaties 'meer en betere ontwikkeling' van medewerkers was. Het sturen en ondersteunen van medewerkers om tot betere performance te komen is dus voor de onderzoeksgroep belangrijker dan bijvoorbeeld cultuurverandering (wat door 36% is aangegeven) of behoud van goede mensen (28%).

Op de vraag of performance management zichtbaar tot betere resultaten leidt, bijvoorbeeld in productiviteit en omzet en in HR-ratio's als retentie en performance, antwoordde 51% van de respondenten bevestigend. Opvallend bij deze groep was dat ze een maatwerk aanpak van performance management hebben met een duidelijke en eenvoudige, maar solide, basis die kan worden gekenmerkt als 'hybride aanpak'. De meerderheid van de organisaties geeft aan dat er gemiddeld meer dan drie gesprekken per jaar worden gevoerd tussen leidinggevend en medewerkers die 'het stempel van performance management' hebben.

Voor ons was een interessante vraag of de categorie die performance management beoordeelde als 'waarde toevoegend aan de business' meer en andere gesprekken had dan de rest. Dat bleek het geval. De organisaties die het proces waardeerden bleken in grote meerderheid die eerdergenoemde minimale (solide) basis te hebben, bijvoorbeeld van een verplicht gesprek per jaar en met goede voorlichting, training en ondersteuning. In de gevallen waar die basis en ondersteuning ontbrak, vond slechts 12% van de organisaties dat performance management waarde toevoegde.

Bij het opdelen van de uitkomsten omtrent waardetoevoeging en de hoeveelheid en aard van gesprekken werd een duidelijke positieve correlatie zichtbaar. Van de organisaties die 3 of meer goede gesprekken per jaar voerden, gaf 61% aan tevreden te zijn met het proces en 59% waardetoevoeging aan business resultaten te zien. De organisaties die twee of minder goede gesprekken voerden, waren aanzienlijk minder tevreden over de aanpak en over die waardetoevoeging met 29 over het proces en 27% ten aanzien van waardetoevoeging. Als er geen basis was (zoals verplichte gesprekken) bleek zelfs maar 12% tevreden over het proces en de waardetoevoeging te zijn.

In alle gevallen is de relatie met leiderschap evident. Als er geen zichtbare betrokkenheid is van het topmanagement is, gaf 89% aan dat er geen waardetoevoeging is.

Hoe eenvoudiger, maar duidelijker, hoe beter!

Met deze resultaten lijkt een aantal conclusies te trekken die iedere organisatie die performance management wil verbeteren, als uitgangspunt moet nemen. Belangrijk is een stevige maar eenvoudige basis te hebben, die goed wordt ondersteund. Goede ondersteuning betekent duidelijke communicatie over aanpak en doelen en goede training, hulpmiddelen en begeleiding.

Daarnaast blijken meerdere gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers bij te dragen aan meer onderlinge, wederzijdse betrokkenheid en coaching omdat van beide kanten meer en vaker wordt gedeeld (informatie, doelen en ook eventuele zorgen). Wat we eerder een hybride (lees gedifferentieerde) aanpak noemden zodat maatwerk kan ontstaan, blijkt de basis voor effectief performance management te zijn. Dat komt overeen met onze ervaringen bij 120 organisaties en implementaties. De basisaanpak moet juist niet complex en tijdrovend zijn, maar in beginsel eenvoudig toepasbaar. Daarmee nodigt het uit om met elkaar in gesprek te gaan en te blijven.



Jan Tjerk Boonstra is principal consultant bij Human Capital Group, hoofdredacteur van HR Strategie en kerndocent van HR Academy.



Arne van Damme is operationeel directeur van Intuo