

Presteren is mensenwerk

Het streven naar een persoonlijke balanced scorecard

André de Waal

Kluwer, 2001

ISBN 90-14-07992-3

Inhoud

Voorwoord	3
Dankwoord	4
1 Inleiding.....	6
1.1 De fabel van de bijhouders en hun bijen, en wat er verder nog mis kan gaan.....	6
1.2 De noodzaak van prestatie management en prestatieafstemming.....	8
1.3 Leeswijzer.....	8
2 Het belang van prestatie management.....	10
2.1 Het prestatie management proces.....	11
2.2 De relatie tussen prestatie management, human resource management en organisatieresultaat. .	17
3 Prestatie management vertaalt naar het individu.....	21
3.1 Theoretische fundering van het prestatieafstemmingsmodel.....	21
3.1.1 Het people process model.....	21
3.1.2 De prestatie metingspyramide (invulling van de korte termijn cyclus).....	23
3.1.3 Arbeids- en organisatiepsychologietheorieën (invulling van de lange termijn cyclus).....	32
3.2 Het voorbeeldbedrijf UltraViolet Design.....	36
3.3 Beschrijving van het prestatieafstemmingsmodel.....	38
3.3.1 Stap 1: Missie, strategie en doelstellingen van de organisatie.....	40
3.3.2 Stap 2: Doelstellingen van functie, team en individu.....	46
3.3.3 Stap 3: Prestatielevering.....	52
3.3.4 Stap 4: Human Resource instrumenten.....	56
4 Praktijkbeschrijvingen.....	64
4.1 Woningbouwvereniging Het Oosten.....	64
4.1.1 Beschrijving van de organisatie.....	64
4.1.2 Een nieuw prestatie managementsysteem: Mirage.....	65
4.1.3 Een nieuw prestatieafstemmingsysteem: Pirage.....	69
4.2 Technische handelsonderneming Festo B.V.....	77
4.2.1 Beschrijving van de organisatie.....	77
4.2.2 Een verbeterd beoordelingssysteem.....	78
5 De prestatieafstemmingsscan.....	83
5.1 Opzet van de prestatieafstemmingsscan.....	83
5.2 Praktijkbeschrijving: Plastomaz Vinyl Corporation.....	84
5.2.1 Beschrijving van de organisatie.....	85
5.2.2 Introductie van empowered teams.....	86
5.2.3 Prestatieafstemming bij PVC.....	88
6 Succesfactoren voor de invoering van prestatie management en -afstemming.....	96
6.1 Communicatie: het prestatieafstemmingsmodel afgestemd op de persoon (de LIFO-stijl).....	96
6.2 Communicatie: het prestatieafstemmingsmodel afgestemd op de organisatie (de metaforen).....	99
6.3 Het prestatieafstemmingsmodel en gedragsverandering.....	104
6.3.1 De gewenste gedragsveranderingen.....	105
6.3.2 Aanpak voor een geïntegreerde invoering van organisatie- en gedragsveranderingen.....	112

Literatuur

Bijlage 1: De prestatieafstemmingsscan

Beschrijving eerdere boeken

Trefwoordenregister

3 Prestatiemanagement vertaalt naar het individu

'In practical terms, strategic human resource management means getting everybody, from the top of the organization to the bottom, doing things to implement the business's strategy effectively. The idea is to use people most wisely with respect to the strategic needs of the organization. That doesn't just happen on its own. An integrated framework that systematically links human resource activities with strategic business needs can help.'

W.F. Cascio (2000)

3.1 Theoretische fundering van het prestatieafstemmingsmodel

In veel organisaties is het voor zowel de medewerker als de organisatie onduidelijk hoe de individuele medewerker bijdraagt aan het resultaat van de organisatie. Dit komt onder andere doordat de werkzaamheden van de individuele medewerker én de criteria waarop de medewerker wordt beoordeeld niet of nauwelijks zijn afgestemd op de missie en de strategische doelstellingen van de organisatie. Het prestatieafstemmingsmodel streeft ernaar het behalen van organisatiedoelstellingen te ondersteunen. Om de organisatie doelstellingen waar te maken, is het, volgens de filosofie van het prestatieafstemmingsmodel, noodzakelijk dat de individuele medewerker prestaties levert die zijn afgestemd op de missie en strategie van de organisatie. De prestaties die de medewerker moet leveren zijn daarom geconcretiseerd en geformaliseerd in persoonlijke doelstellingen. Door het toepassen van het prestatieafstemmingsmodel wordt een perfecte afstemming bewerkstelligd tussen doelstellingen van de organisatie en doelstellingen van het individu.

In dit hoofdstuk wordt het prestatieafstemmingsmodel uitgebreid beschreven. Allereerst wordt een uiteenzetting gegeven van de theorie die ten grondslag ligt aan het model. Daarbij wordt aandacht besteed aan het *people process model*, de prestatiekettingpyramide en aan arbeids- en organisatiepsychologietheorieën. Vervolgens wordt het fictieve voorbeeldbedrijf UltraViolet Design geïntroduceerd, dat verderop in dit hoofdstuk zal dienen ter illustratie van de ontwikkeling van het prestatieafstemmingsmodel. Tot slot is een uitgebreide beschrijving opgenomen van het prestatieafstemmingsmodel, waarin de ontwikkelstappen van prestatieafstemming in detail worden besproken.

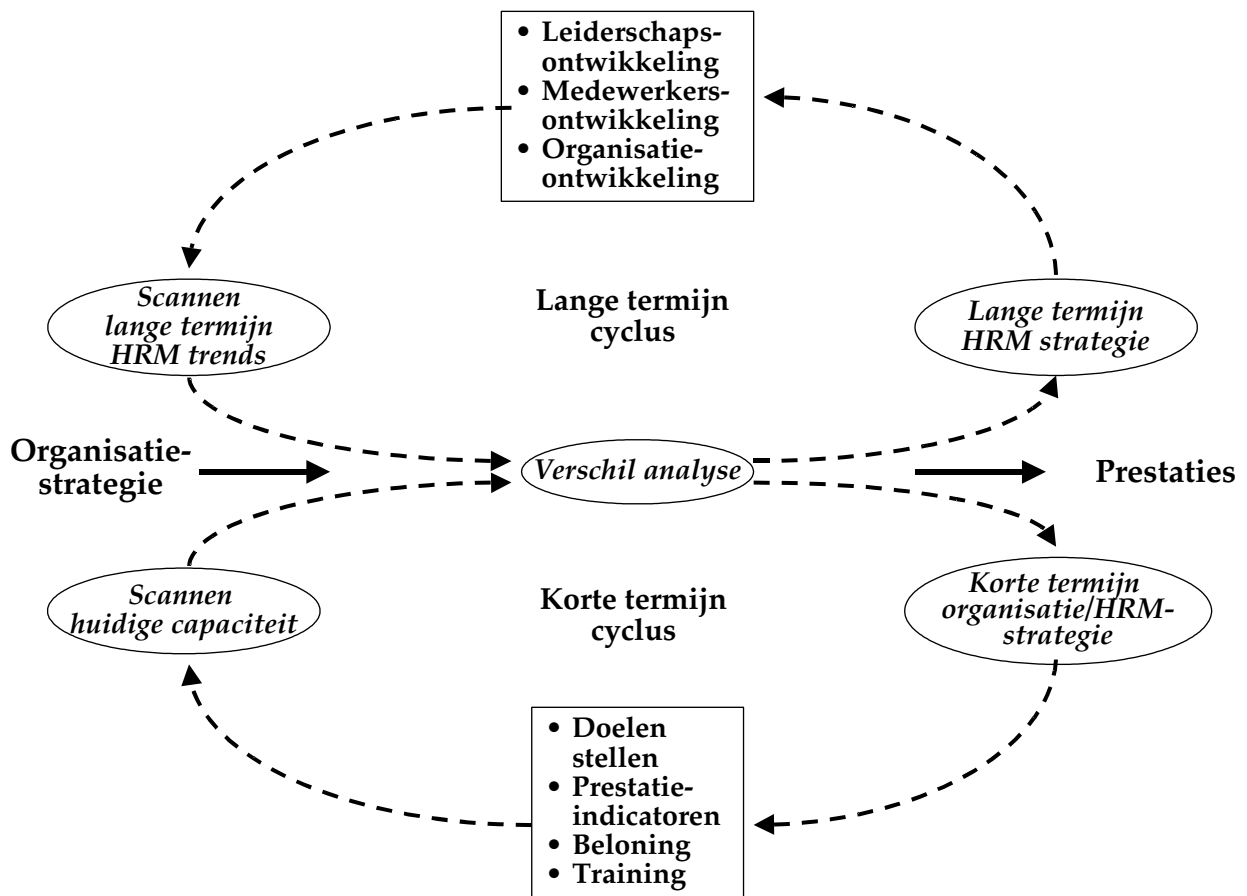
3.1.1 Het people process model

Het werk van Gratton e.a. (1999) vormt een goed uitgangspunt voor de ontwikkeling van het door Cascio gewenste geïntegreerde raamwerk. Gratton e.a. identificeerden in hun onderzoek een drietal relaties tussen de strategie van een organisatie en de prestaties van die organisatie en haar medewerkers:

- *Verticale koppeling*: de koppeling tussen de strategische doelstellingen van de organisatie enerzijds en individueel gedrag, individuele prestaties, teamprestaties en organisatieprestatie anderzijds. Deze verticale integratie, die wordt gecreëerd met behulp van procedures, gedragslijnen en processen, zorgt ervoor dat een expliciete relatie bestaat tussen interne medewerkersgedragslijnen en externe productmarkt en organisatiestrategieën. De koppeling creëert en ondersteunt individueel gedrag en competenties die voor een competitief voordeel kunnen zorgen.
- *Horizontale koppeling*: de koppeling tussen medewerkersprocessen. Deze horizontale integratie zorgt ervoor dat medewerkersprocessen een onderlinge samenhang hebben, waardoor synergie wordt gecreëerd. Dit maakt de kans groter dat de strategische doelstellingen succesvol worden geïmplementeerd.
- *Tijdelijke koppeling*: de koppeling tussen de huidige capaciteit en mogelijkheden, en de toekomstige aspiraties. Om op lange termijn competitief voordeel te kunnen behalen, moet de organisatie een visie op de toekomst hebben en een oog hebben voor knelpunten op lange termijn, niet alleen op die van de korte termijn. Dit lange termijn perspectief is cruciaal voor het ontwikkelen van een goede human

resource managementstrategie, omdat de tijdcycli van menselijke middelen een stuk langer zijn dan die van financiële of technologische aard.

Op basis van deze drie relaties ontwikkelden Gratton e.a. het zogenoemd *people process model* (figuur 3.1).



Figuur 3.1 Het people process model

Het *people process model* bestaat uit processen in een korte en een lange termijn cyclus. De bedrijfsdoelen voor de korte termijn worden behaald door vier processen in de korte termijn cyclus: (1) het stellen van doelen, die duidelijk zijn en op consistente wijze gekoppeld zijn met de strategie van de organisatie; (2) het creëren van prestatie-indicatoren die het mogelijk maken om die gedragingen van medewerkers te meten en te rapporteren en die ervoor zorgen dat bepaalde bedrijfsdoelen worden bereikt; (3) het belonen van die prestaties die in lijn zijn met de strategische doelstellingen; en (4) het verzorgen van trainingen en opleidingen, die het behalen van de korte termijn doelstellingen ondersteunen. Deze korte termijn processen worden jaarlijks doorlopen.

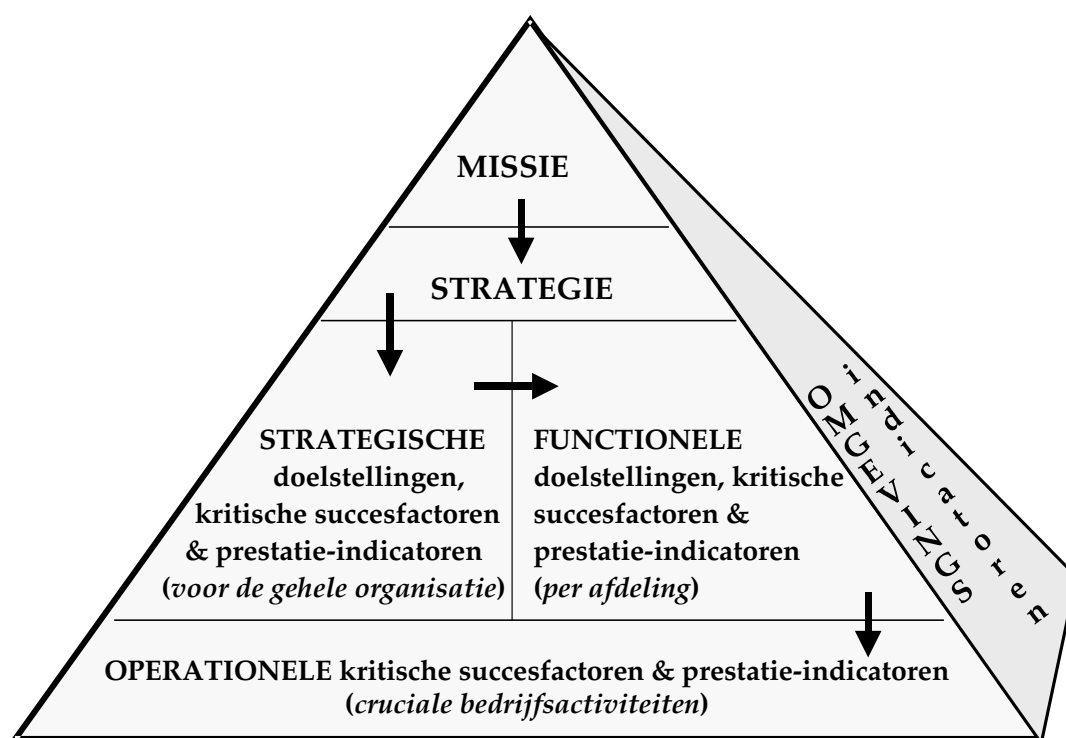
De doelen voor de lange termijn human resource management doelen worden bereikt door drie processen in de lange termijn cyclus: (1) het creëren van een leiderschapskader dat in staat is de strategische doelen voor het komende decennium te kunnen behalen; (2) het transformeren van de basis vaardigheden en aspiraties van de medewerkers om hen voor te bereiden op de langere termijn; en (3) het creëren van een organisatiestructuur en waardeset die lange termijn succes ondersteunen. Deze lange termijn processen vragen doorlopend aandacht, over meerdere jaren heen.

In het *people process model* zorgen drie processen voor de terugkoppeling, benodigd om indien nodig cruciale human resource managementprocessen bij te stellen: (1) het scannen en het stellen van een diagnose met betrekking tot de vaardigheden en bekwaamheid van de medewerkers; (2) het creëren van begrip voor het verschil tussen huidige bekwaamheid en toekomstige vereisten; en (3) het analyseren van dit verschil en het creëren van een human resource management doelstellingen op kortere en lange termijn kunnen worden behaald.

Het is nu de uitdaging om zowel de kortere als de lange termijn cyclus praktisch in te vullen. Deze invulling gebeurt op basis van de eerder in de literatuur beschreven prestatie-managementpyramide (die de korte termijn cyclus invult) en arbeids- en organisatiepsychologietheorieën (voor de invulling van de lange termijn cyclus).

3.1.2 De prestatietingspyramide (invulling van de korte termijn cyclus)

In het boek *Metten Moet!* (De Waal e.a., 1998) wordt beschreven hoe een organisatie op praktische en efficiënte wijze doelen kan stellen, en deze doelen met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren kan monitoren, rapporteren en bijstellen. Kern hierbij is dat de organisatie op de juiste wijze haar prestatietingspyramide invult (figuur 3.2). Deze paragraaf geeft een korte samenvatting van de manier waarop de organisatie dit kan doen.



Figuur 3.2: De prestatietingspiramide

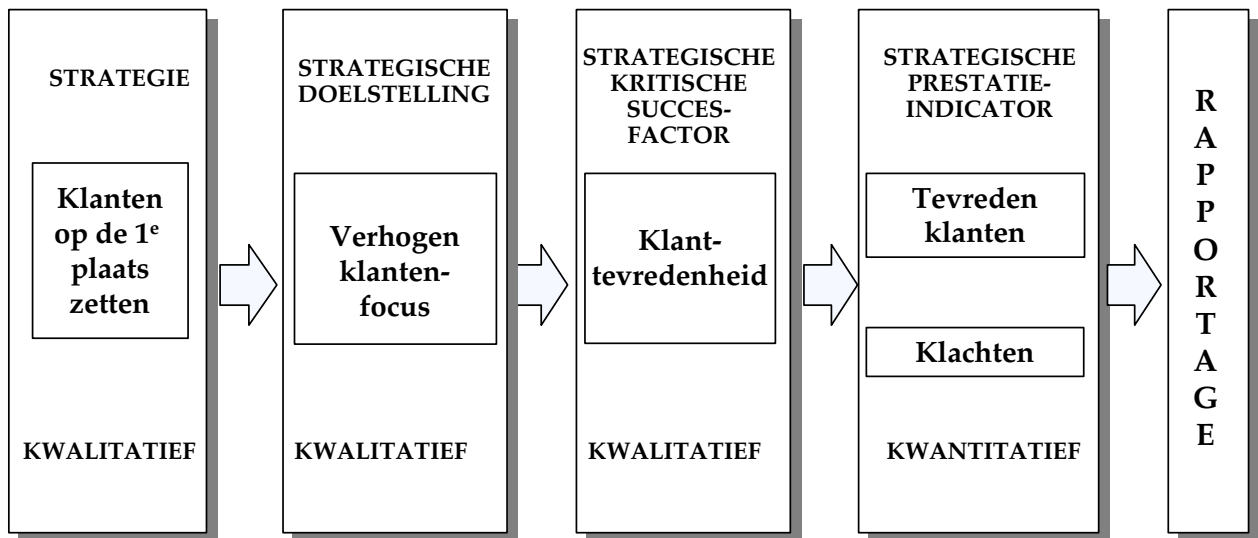
In de prestatietingspiramide zijn de volgende bouwstenen te onderscheiden, die volgtijdelijk van boven naar beneden moeten worden samengesteld:

- ! *Missie en strategie.* Allereerst moet een organisatie haar missie formuleren door het beantwoorden van de vraag: 'Wat willen we als organisatie bereiken?'. Voor het formuleren van de strategie beantwoordt de organisatie de vragen: 'Hoe gaan we als organisatie onze missie vervullen? Hoe gaan we bereiken wat we willen?'

Stel, een bedrijf heeft de volgende missie: als organisatie Europees opereren, in grootte verdubbelen en daarbij een 'sociaal gezicht' houden. Strategieën om deze missie te bereiken kunnen dan zijn: de organisatie zich meer te laten richten op de klant, nieuwe producten te ontwikkelen en buurtprojecten te sponsoren.

- ! *Strategische doelstellingen en strategische kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.* Om de strategie zo concreet en tastbaar mogelijk te maken worden strategische doelstellingen geformuleerd. Vaak is de strategie in nogal vage bewoordingen omschreven. Door het formuleren van één of meer strategische doelstellingen wordt duidelijk welke activiteiten ontplooid moeten worden voor het realiseren van de strategie. Wanneer de strategie al zeer concreet omschreven is, zijn de strategische doelstellingen

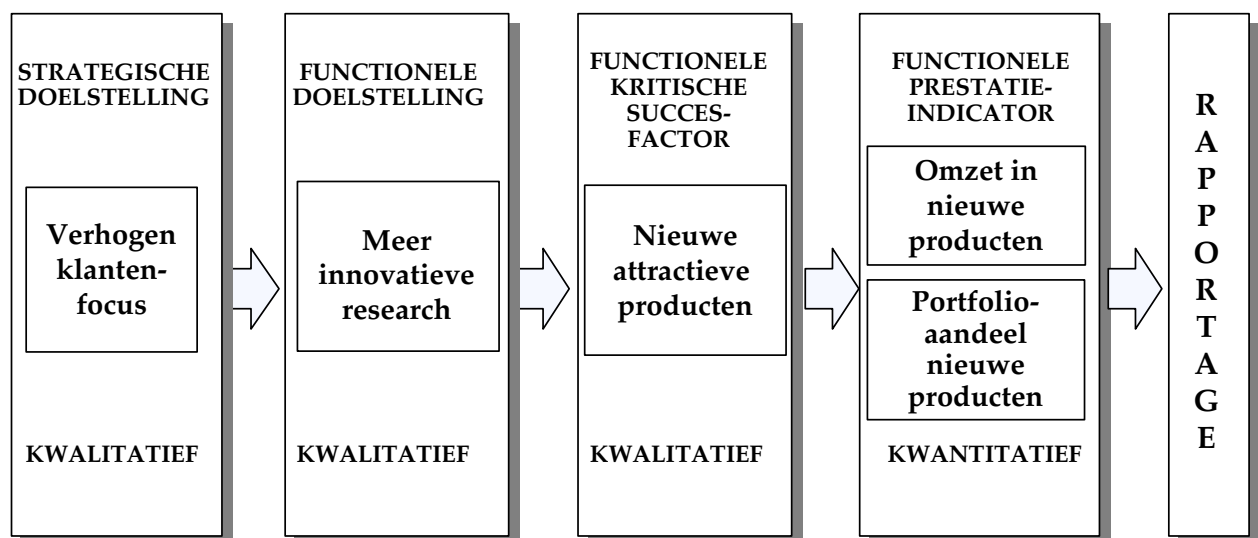
nagenoeg gelijk aan de strategie. Of de strategische doelstellingen worden gerealiseerd wordt gevolgd met strategische kritische succesfactoren en gemeten met strategische prestatie-indicatoren (figuur 3.3).



Figuur 3.3: Strategische kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Stel, de organisatie heeft de strategie om de klant altijd op de eerste plaats te zetten. Concreet betekent dit dat de organisatie haar 'klantenfocus' moet verhogen, dit is dus een strategische doelstelling. Kritisch voor de organisatie is dan om in de gaten te houden of de klanten tevreden zijn met de producten en diensten van de organisatie. Immers, als de tevredenheid van klanten afneemt kan ervan worden uitgegaan dat de klanten minder aandacht hebben gekregen. Of de klanten tevreden zijn kan pro-actief gemeten worden - door klanttevredenheidsonderzoeken te houden, of reactief - door het aantal klachten te registreren.

- ! *Functionele doelstellingen en functionele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.* Een organisatiefunctie of -afdeling kan het bereiken van de missie en strategie van de organisatie ondersteunen door de geformuleerde strategische doelstellingen naar het eigen functionele gebied te vertalen in functionele doelstellingen, om deze vervolgens zo goed mogelijk te realiseren. De mate van realisatie wordt gevolgd met functionele kritische succesfactoren en gemeten met functionele prestatie-indicatoren (figuur 3.4).

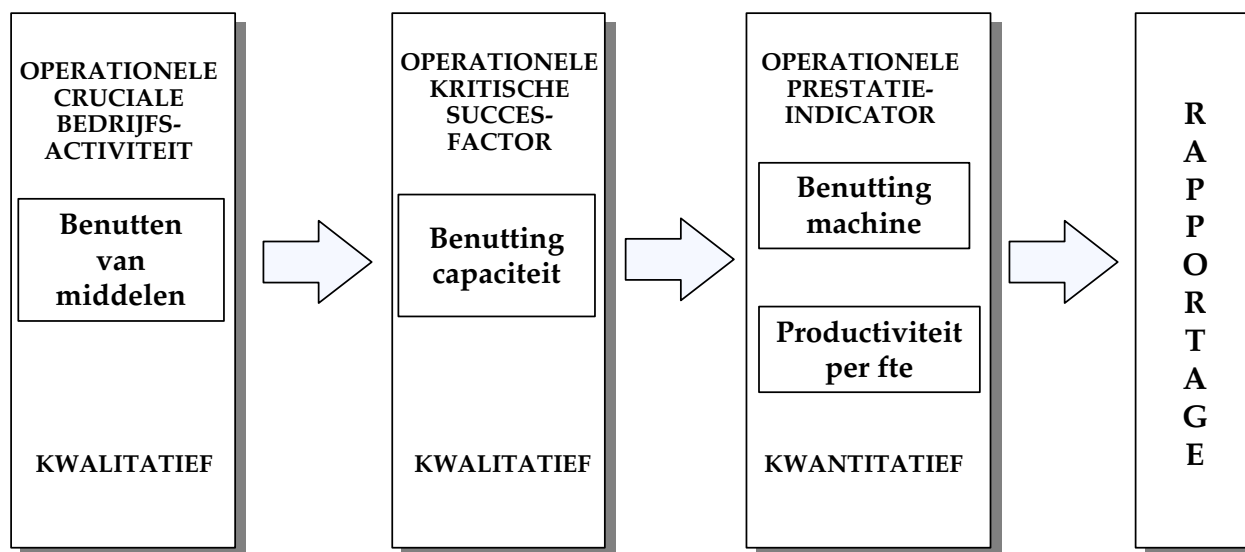


Figuur 3.4: Functionele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren (voor de afdeling R&D)

Stel, de afdeling Research & Development van een organisatie vertaalt de strategische doelstelling 'Verhogen klantenfocus' in de functionele doelstelling om meer innovatieve research te plegen. Immers, hoe meer producten ontworpen worden die tegemoet komen aan de wens van de klant hoe meer tevreden die klant in principe zal zijn. Kritisch voor de afdeling R&D is dan ook om te weten of de afdeling erin slaagt voldoende nieuwe producten te maken, die bovendien aantrekkelijk zijn voor de klant. Of nieuwe producten aanslaan bij de klant kan gemeten worden aan de hand van de omzet in nieuwe producten. Of er voldoende nieuwe producten gemaakt worden kan gemeten worden aan de hand van het aandeel van deze nieuwe producten in van de productportfolio.

Omdat elke bedrijfsfunctie of afdeling op verschillende manieren bijdraagt aan het behalen van de strategische doelstellingen is het van belang dat de functionele doelstellingen voor iedere bedrijfsfunctie of afdeling afzonderlijk vastgesteld worden. De taak van het hogere management bestaat uit het voortdurend controleren of de functionele doelstellingen van een bedrijfsfunctie of afdeling nog in één lijn zijn met de strategische doelstellingen. Is dit niet het geval, dan moeten de functionele doelstellingen opnieuw geformuleerd worden. Alleen op deze manier is een organisatie ervan verzekerd dat 'alle neuzen dezelfde kant op staan'.

- ! *Cruciale bedrijfsactiviteiten, en operationele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.* Naast de missie en strategie heeft een organisatie ook te maken met belangrijke operationele bedrijfsactiviteiten. Een *cruciale* bedrijfsactiviteit is een activiteit 'that makes the business tick' en die daarom door een organisatie **altijd**, ongeacht de gekozen missie, goed moet worden uitgevoerd om te kunnen overleven. De uitvoering van cruciale bedrijfsactiviteiten wordt gevolgd met operationele kritische succesfactoren en gemeten met operationele prestatie-indicatoren (figuur 3.5).

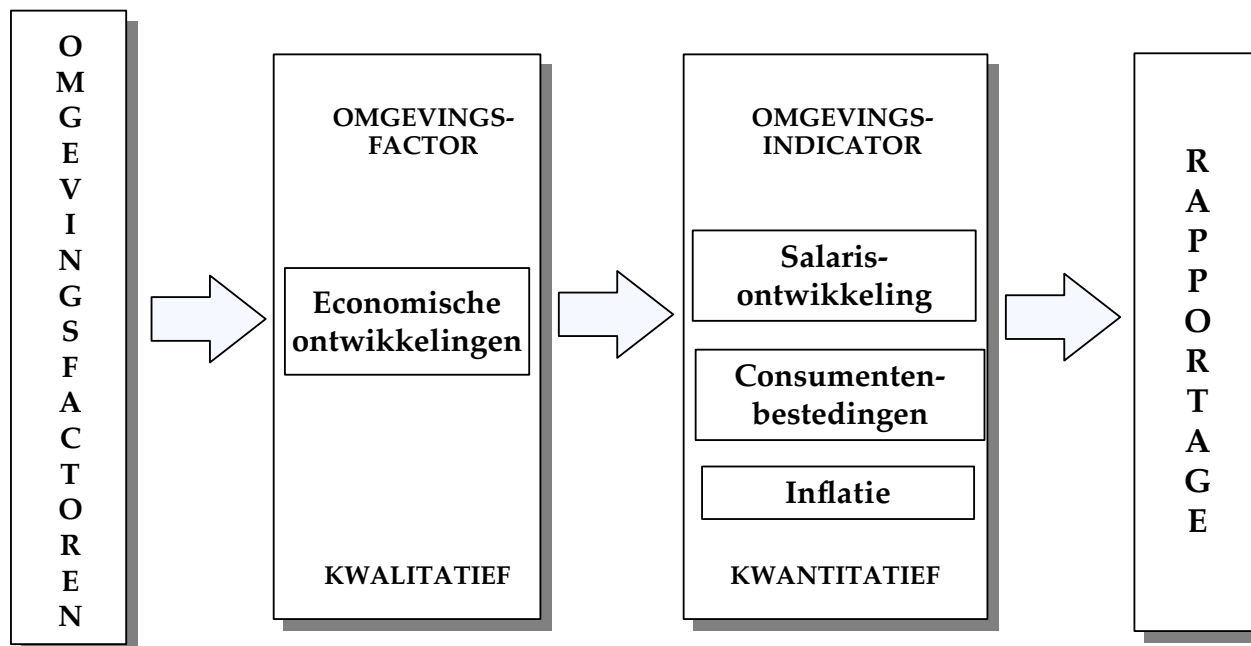


Figuur 3.5: Operationele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Stel, een organisatie moet haar middelen zo optimaal mogelijk inzetten om ervoor te zorgen dat de kostprijs van de producten niet te hoog wordt. Als de organisatie als strategie heeft 'consumentenproducten van hoge kwaliteit tegen een zo laag mogelijke verkoopprijs leveren' kan het gebeuren dat de hoge kwaliteit inderdaad geleverd wordt voor de zo laag mogelijke verkoopprijs. Maar als daarbij niet op de kostprijs wordt gelet, waardoor deze meestal te hoog wordt, zal te weinig marge overblijven voor het bedrijf om voldoende te investeren. De continuïteit van de organisatie zal dan in gevaar komen, ondanks het succesvol realiseren van de strategie. Naast machinebenutting kan ook de inzet van het personeel gemeten worden, bijvoorbeeld door productiviteit per FTE (fulltime equivalent, ofwel per fulltime werkend personeelslid).

- ! *Omgevingsfactoren en -indicatoren.* Dit zijn parameters die iets zeggen over de omgeving waarin de organisatie opereert, in het bijzonder over het verloop van voor de organisatie relevante ontwikkelingen. Het zijn belangrijke parameters die door de organisatie slechts voor een gedeelte en

vaak zelfs helemaal niet beheersbaar zijn maar die wel invloed op de resultaten van de organisatie hebben. Daarom moet met name tijdens het vaststellen van normen voor prestatie-indicatoren rekening worden gehouden met de invloed van de omgevingsindicatoren (figuur 3.6).



Figuur 3.6: Omgevingsfactoren en -indicatoren

Voor de meeste bedrijven is in het algemeen de ontwikkeling van de economie van kritisch belang. Tal van indicatoren, zoals salarisontwikkelingen en inflatie met de daaraan gerelateerde hoogte van de consumentenbestedingen, zijn een belangrijke input voor het inschatten van bijvoorbeeld het gewenste aantal verkopen. Ontwikkelt de economie zich minder voorspoedig dan initieel werd verwacht, dan kan de hoogte van het na te streven verkoopbudget naar beneden worden bijgesteld. Indien de verkoopmanager er dan alsnog niet in slaagt de bijgestelde norm te halen, dan is in ieder geval het voor de hand liggende excuus ('het zat tegen met de economie') niet meer mogelijk en kan er naar de *echte* oorzaken gezocht worden!

Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren voor een doelstelling of cruciale bedrijfsactiviteit worden bepaald door, als eerste stap, de volgende vragen te beantwoorden:

'Wat is het eindresultaat als we de doelstelling succesvol hebben gerealiseerd?'

'Wat is het eindresultaat als we de bedrijfsactiviteit succesvol hebben uitgevoerd?'

Dit eindresultaat levert een zogenaemde *resultaat-kritische succesfactor* (figuur 3.7). Vervolgens worden de volgende vragen beantwoord:

'Wat heb ik per se nodig om de doelstelling succesvol te kunnen realiseren?'

'Wat heb ik per se nodig om de cruciale bedrijfsactiviteit succesvol te kunnen uitvoeren?'

Er zijn zo veel inspanningen die gepleegd kunnen worden om het eindresultaat te bereiken dat alleen de belangrijkste, de meest kritische, gevolgd moeten worden door zogeheten *inspanning-kritische succesfactoren* (figuur 3.7). 'Kritische inspanning' betekent de inspanning met de grootste kans om het eindresultaat te bereiken.

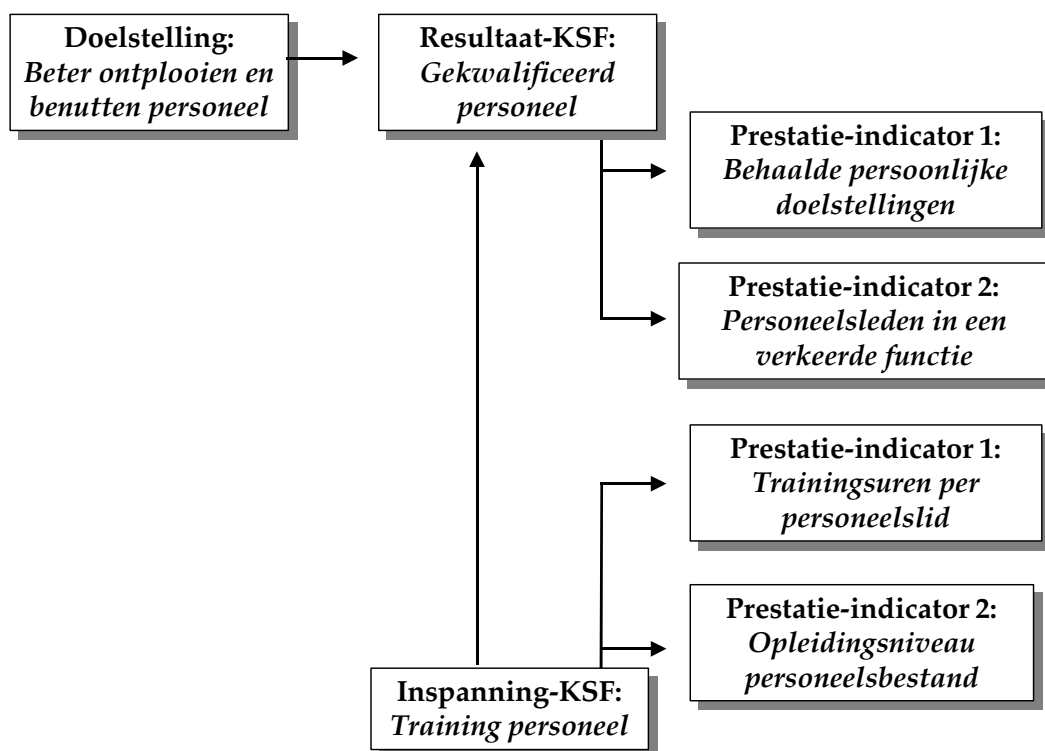
Nadat de kritische resultaat- en inspanningssuccesfactoren geïdentificeerd zijn, worden in de tweede stap voor elke kritische succesfactor de volgende vragen beantwoord:

'Waarmee meet ik het resultaat van de kritische succesfactor?'

'Waaraan kan ik het resultaat van de kritische succesfactor afzien?'

Het antwoord op deze vragen levert direct de prestatie-indicator. Deze kan veelal goed worden gedefinieerd als een verhoudingsgetal of als percentage (met teller en noemer). Immers, een resultaat van 10 op de prestatie-indicator 'Klachten' zegt op zichzelf nog niet zoveel. Pas wanneer we weten dat dit 1% was (10 klachten op 1000 klanten) of 10% (10 klachten op 100 klanten) kunnen we het resultaat op waarde schatten.

Onderstaand voorbeeld maakt het onderscheid tussen resultaat- en inspanning-kritische succesfactor duidelijk (figuur 3.7):



Figuur 3.7: Voorbeeld van resultaat-kritische succesfactor en inspanning-kritische succesfactor

In figuur 3.7 heeft de organisatie als strategische doelstelling een betere ontplooiing en benutting van haar belangrijkste bedrijfsmiddel, het personeel. Het eindresultaat van deze doelstelling is het hebben van gekwalificeerd personeel, dus personeel met een hogere kwaliteit dan voorheen (*resultaat-kritische succesfactor*). Of het personeel inderdaad gekwalificeerd is valt te meten aan het aantal personeelsleden dat in staat is de vooraf afgesproken doelstellingen voor dat jaar daadwerkelijk te behalen. Ook het aantal personeelsleden dat een 'verkeerde functie' vervult, dat wil zeggen een functie die te hoog gegrepen is voor de medewerker, is indicatief voor bijvoorbeeld het niet voldoende voorhanden hebben van kwalitatief goede personeelsleden. Of het personeel beter gekwalificeerd is dan het vorig jaar valt te meten aan de vergelijking tussen de uitkomsten op de genoemde prestatie-indicatoren van dit jaar en van vorig jaar.

Eén van de belangrijkste inspanningen om de kwaliteit van het personeel te verhogen is het trainen van personeelsleden (*inspanning-kritische succesfactor*). Of het personeel voldoende training ontvangt is te meten aan het aantal uren training dat een personeelslid ontvangt en het uiteindelijke opleidingsniveau dat een medewerker heeft bereikt.

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen resultaat- en inspanning-kritische succesfactoren. Worden alleen de inspanningen gevolgd, dan bestaat de kans dat weliswaar alle activiteiten zeer goed uitgevoerd werden maar dat helaas de verkeerde activiteiten goed werden uitgevoerd. Het gaat niet zozeer om 'doing the things right' maar om 'doing the right things right!' Het eindresultaat moet altijd worden gecontroleerd zodat men zeker weet dat de inspanningen ook het gewenste resultaat opleveren. Maar het is onvoldoende om alleen het eindresultaat te controleren. Vaak duurt het langere tijd voordat het eindresultaat wordt bereikt. Om te controleren of men op de goede weg zit naar het einddoel, kan gemeten worden of de inspanningen goed worden uitgevoerd. Op deze manier krijgt men tussentijdse resultaten te zien en kan aan de hand daarvan eventueel bijsturing plaatsvinden.

Tijdens de ontwikkeling van doelstellingen, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen kunnen een aantal kwaliteitscriteria gehanteerd worden om er zeker van te zijn dat de ontwikkelde parameters specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden zijn. Deze kwaliteitscriteria worden hieronder opgesomd.

Doelstellingen

- ! Een doelstelling moet een activiteit beschrijven die leidt tot het gewenste eindresultaat.
- ! Een doelstelling moet concreet zijn (dus niet in vage bewoordingen gesteld zijn).
- ! Een doelstelling moet actief zijn, door het opnemen van een werkwoord (bijvoorbeeld: 'Verhogen van ...').
- ! Een doelstelling moet betrekking hebben op het verantwoordelijkheidsgebied van degene (afdeling, manager etc.) waarvoor de doelstelling wordt ontwikkeld.
- ! De doelstellingen moeten elkaar onderling niet tegenspreken, ze mogen niet conflicterend zijn.
- ! Het aantal doelstellingen moet gelimiteerd blijven (richtaantal: 5 – 10).

Kritische succesfactoren

- ! Elke doelstelling moet met ten minste één resultaat-kritische succesfactor en ten hoogste twee inspanning-kritische succesfactoren worden gemeten.
- ! Voor elke kritische succesfactor mogen maximaal drie prestatie-indicatoren worden ontwikkeld. Dit om de hoeveelheid informatie voor een manager, ontwikkelingstijd en ontwikkelingskosten te beperken, en om er zeker van te zijn dat alleen echt relevante informatie wordt gerapporteerd.
- ! Kritische succesfactoren moeten niet alleen financiële informatie bevatten maar ook niet-financiële informatie, om een gebalanceerd beeld te krijgen van elke doelstelling.
- ! Een kritische succesfactor is een kwalitatief begrip dat op kwalitatieve wijze beschrijft hoe een doelstelling gemeten kan worden. De kritische succesfactor is dus nooit kwantitatief (dus niet 'Aantal tevreden klanten' maar 'Klanttevredenheid').
- ! De kritische succesfactor is duidelijk, kort en kan maar op één manier worden geïnterpreteerd.
- ! De kritische succesfactor beschrijft alleen wat er gemeten wordt, niet wat de richting of waarde van het resultaat moet zijn (dus 'Kwaliteit personeel' en niet 'Hoge kwaliteit personeel').

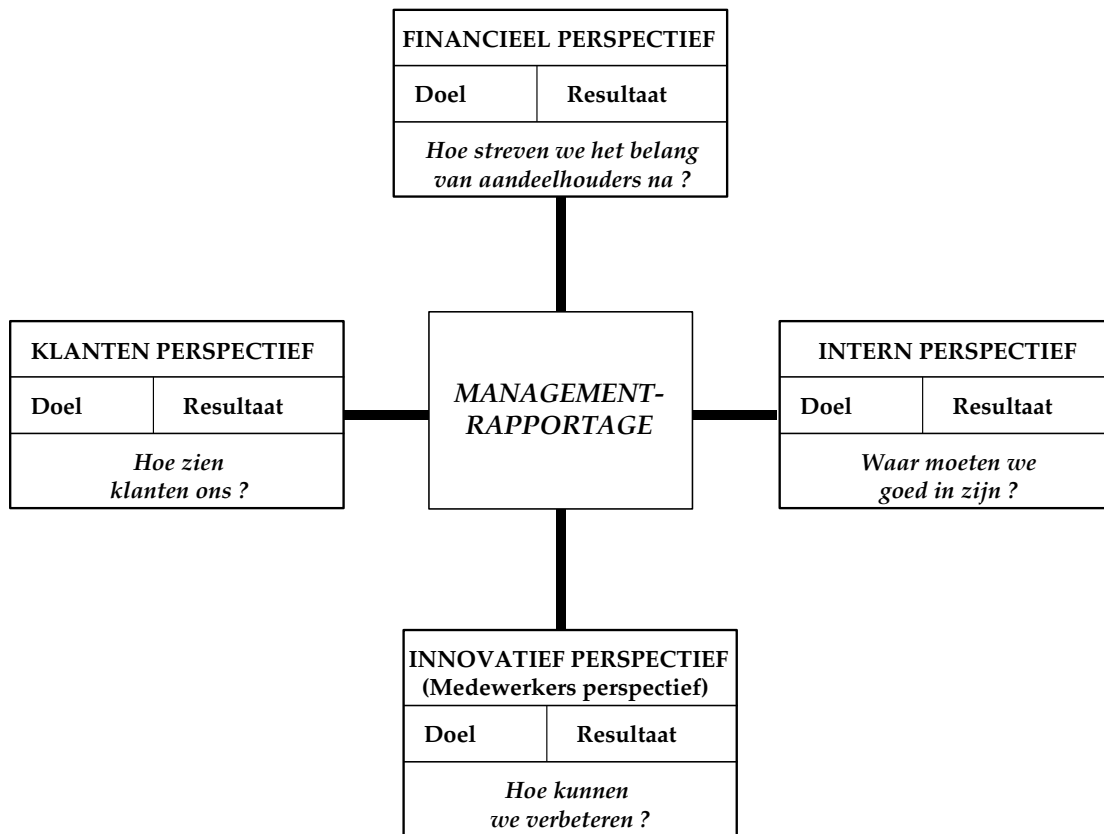
Prestatie-indicatoren

- ! De definitie van een prestatie-indicator moet kort, simpel en compleet zijn (elke term in de definitie moet omschreven zijn), zodanig dat de prestatie-indicator maar voor één interpretatie vatbaar is.
- ! De prestatie-indicator moet in de praktijk meetbaar zijn. Er moeten binnen het bedrijf procedures, middelen en (zoveel mogelijk) informatiesystemen aanwezig zijn om hiervoor te zorgen.
- ! De prestatie-indicator wordt bij voorkeur geaggregeerd uit procesindicatoren.
- ! De definitie van een prestatie-indicator bestaat bij voorkeur uit een teller en een noemer: percentages geven over het algemeen meer informatie dan absolute getallen.
- ! De definitie van een prestatie-indicator bevat de tijdseenheid waarvoor de indicator gemeten en gerapporteerd moet worden.

Normen

- ! De norm voor een prestatie-indicator moet realistisch zijn: een manager moet weten dat de norm haalbaar is.
- ! De norm voor een prestatie-indicator bevat een bepaalde spreiding waarbinnen het resultaat moet vallen. Pas wanneer het resultaat buiten de spreiding valt (negatief of positief) volgt correctieve actie.
- ! De norm voor een prestatie-indicator wordt samen met de manager die verantwoordelijk is voor de prestatie-indicator in kwestie bepaald, zodat het draagvlak voor de norm vergroot wordt.

Een veelgebruikte lay-out voor rapportages is die van de balanced scorecard (Kaplan en Norton, 1996). De balanced scorecard bekijkt de prestatie van een organisatie vanuit vier verschillende invalshoeken die gezamenlijk het management de mogelijkheid geven om op een evenwichtige manier de prestaties te volgen: innovatie van producten en diensten en personeel (inclusief leren en groeien van medewerkers), effectiviteit van processen, ervaringen van klanten (inclusief klanttevredenheid), en financiële resultaten (figuur 3.8):



Figuur 3.8: De balanced scorecard

De nadruk in de balanced scorecard ligt op de balans tussen een beperkt aantal metingen, waarmee de managers een gebalanceerd overzicht krijgen van financiële en niet-financiële (= intern, innovatief en klantenperspectief) prestatie-indicatoren die hen in staat stellen oorzaak en verband te achterhalen van ondernomen acties en behaalde resultaten. De ontwikkelde kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden ondergebracht in een van de vier perspectieven.

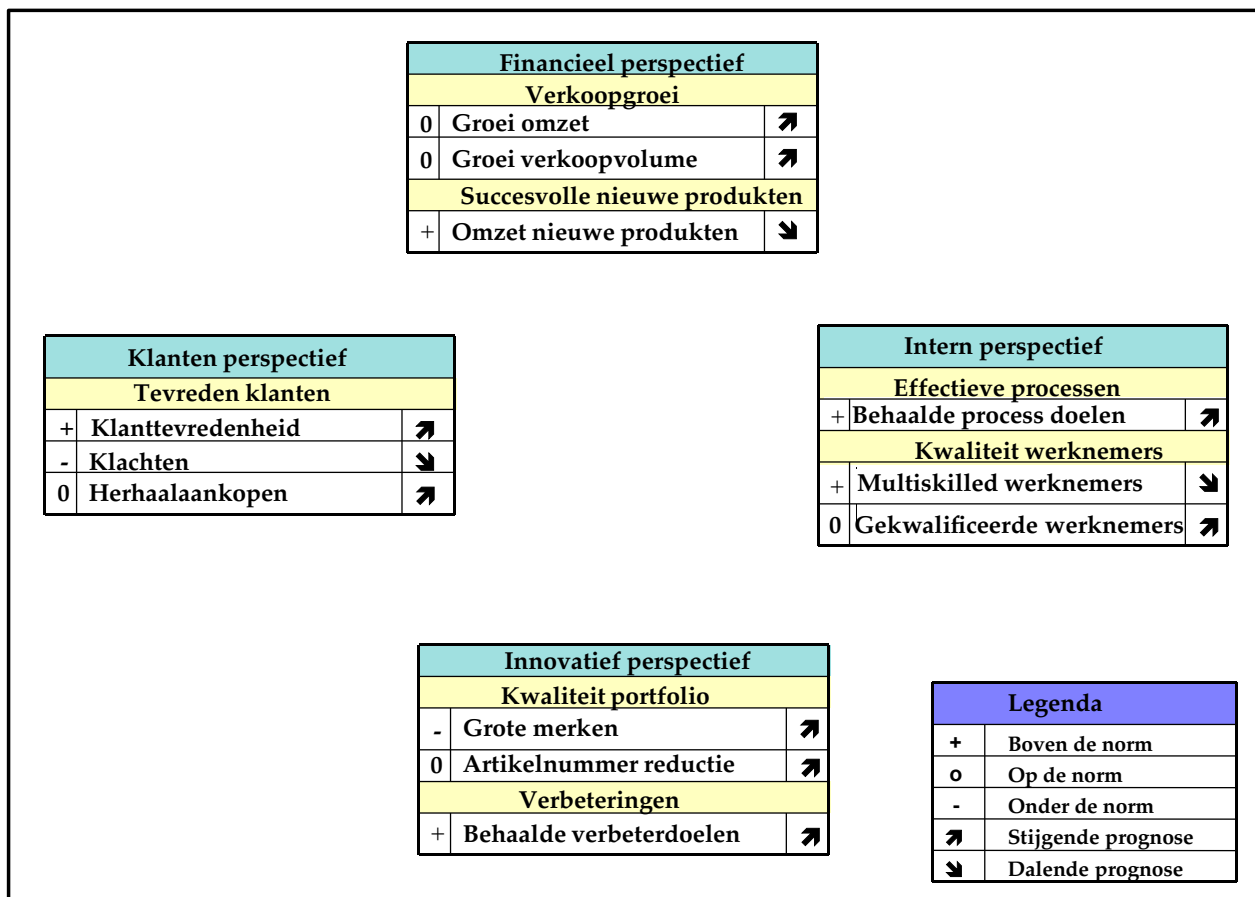
Het **Innovatieve perspectief** meet dan bijvoorbeeld hoe vaak een organisatie nieuwe producten of diensten introduceert. Door regelmatige introductie zorgt de organisatie ervoor dat zij niet zelfgenoegzaam wordt en inslaapt, maar dat zij zichzelf voortdurend vernieuwd. Veel organisaties vullen het innovatieve perspectief aan met een **Medewerkers perspectief**. Dan meet dit perspectief het welzijn, de betrokkenheid en de bekwaamheid van de medewerkers in de organisatie. Veelgebruikte indicatoren zijn van bedrijfsculturele aard: intern partnership, samenwerking, medewerker competentie, teamwork, kennisdeling, leiderschapskwaliteiten en het gebruik van technologie.

Het **Interne perspectief** meet de effectiviteit van de processen die een organisatie toepast om waarde te creëren. Dit perspectief volgt het medewerkers perspectief omdat medewerkers een grote invloed hebben op het waarde creërend vermogen van een organisatie: ze immers zijn verantwoordelijk voor de implementatie en management van effectieve processen. Het interne perspectief komt nog voor het klantenperspectief, omdat vernieuwde en vernieuwende processen ervoor zorgen dat een organisatie concurrerend wordt en blijft.

Het **Klanten perspectief** meet hoe de klant zijn interacties met de organisatie beoordeelt: heeft de organisatie toegevoegde waarde voor hem. Het klanten perspectief volgt het interne perspectief omdat de waarde die gecreëerd wordt door processen alleen maar zinvol is als de klant dit ook ervaart als daadwerkelijk toegevoegde waarde.

Het **Financiële perspectief** meet de 'bottom line', zoals groei, *return on investment*, winst en andere traditionele indicatoren van bedrijfsprestatie. Het is het laatste perspectief, omdat dit perspectief het uiteindelijk resultaat weergeeft van goede, betrokken en bekwame medewerkers, die efficiënte processen implementeren en hanteren om waarde te creëren waar de klant bereid is voor te betalen.

De balanced scorecard kan er ingevuld als volgt uitzien (figuur 3.9):



Figuur 3.9: Voorbeeld van een balanced scorecard

Ten opzichte van de oorspronkelijke lay-out van de balanced scorecard zijn een aantal verbeteringen aangebracht die door gebruik in de praktijk zijn ingegeven. Bij elk perspectief wordt eerst de kritische succesfactor genoemd en daarna de bijbehorende prestatie-indicator(en). Hierdoor blijft de relatie tussen beide parameters zichtbaar in de managementsrapportage. Met behulp van +, 0 en – wordt aangegeven of het resultaat op de prestatie-indicator respectievelijk boven, op of onder de norm ligt. Hiervoor kunnen ook de kleuren groen, blauw en rood worden gebruikt. Met behulp van prestatie-indicatoren wordt aangegeven of de verwacht wordt of het resultaat op de prestatie-indicator de volgende periode zal stijgen of dalen. Hiermee is bijvoorbeeld aan te geven dat hoewel het resultaat op de indicator deze periode op de norm ligt er door bepaalde ontwikkelingen binnen of buiten het bedrijf verwacht wordt dat dit de volgende periode niet het geval zal zijn. Op deze manier kunnen al in de lopende periode maatregelen worden genomen in plaats van na de (teleurstellende) resultaten van de volgende periode. Men hoeft zich overigens niet strikt te houden aan de oorspronkelijke vier perspectieven. Een flink aantal organisaties hebben inmiddels hun balanced scorecard aangepast door meer of juist minder perspectieven te gebruiken.

Kaplan en Norton zijn de laatste jaren zeer succesvol geweest met hun balanced scorecard. De in wezen simpele maar aansprekende vorm van presenteren van financiële en niet-financiële informatie in een geïntegreerde verschijningsvorm heeft aardig wat organisaties over de streep getrokken om hun eigen prestatimanagementsysteem te gaan verbeteren. Recent onderzoek (Rollins en Roberts, 1998) heeft bovendien uitgewezen dat als organisaties resultaten van wereldklasse willen behalen, ze een door prestatimanagement gestuurde cultuur moeten creëren. In een dergelijke cultuur krijgen alle vier de perspectieven van de balanced scorecard evenveel aandacht. Hierbij vormt medewerkerstevredenheid een belangrijk onderdeel van het innovatieve ('leer en groei') perspectief.

3.1.1 Arbeids- en organisatiepsychologietheorieën (invulling van de lange termijn cyclus)

De lange termijn cyclus van het *people process model* (zie figuur 3.1) wordt in deze paragraaf verder uitgewerkt met behulp van arbeids- en organisatiepsychologietheorieën, die in de jaren zestig en zeventig zijn ontwikkeld. Daaruit blijkt dat verschillen in prestaties tussen medewerkers niet alleen door de verschillen in beloning kunnen worden verklaard. Er spelen ook andere factoren mee, zoals de arbeidssituatie en de werkinrichting. De arbeidssituatie heeft betrekking op de omgeving waarin de medewerker zijn werk verricht. De werkinrichting heeft betrekking op de manier waarop taken uitvoerbaar zijn gemaakt. Deze beiden tezamen maken deel uit van de arbeidsbeleving van een medewerker. Volgens werkmotivatie- en arbeidssatisfactietheorieën dienen de arbeidssituatie en werkinrichting aan een aantal voorwaarden te voldoen, om te kunnen leiden tot een positieve arbeidsbeleving. Dit is belangrijk omdat een positieve arbeidsbeleving resulteert in tevreden, betrokken en gemotiveerde medewerkers die daardoor optimale prestaties kunnen leveren voor de organisatie. Dit betekent dat goede persoonlijke doelstellingen niet alleen bestaan uit strakke taakomschrijvingen en meetbare doelen, maar ook rekening houden met de arbeidsbeleving van de medewerker. Het prestatieafstemmingsmodel is gebaseerd op een selectie van werkmotivatie en arbeidssatisfactietheorieën die hieronder kort worden behandeld. Elke theorie wordt verduidelijkt met een voorbeeld, gebaseerd op ervaringen uit de praktijk, en afgesloten met een korte beschrijving hoe deze theorie in de praktijk door een organisatie kan worden toegepast (Bovenschen, 1999). De factor 'Betrokkenheid' (bij het werk of bij de organisatie) waarmee deze paragraaf wordt afgesloten komt niet rechtstreeks uit een theorie of model, zij wordt echter vaak in wetenschappelijk onderzoek naar arbeidsbeleving gebruikt en is in het geval van het prestatieafstemmingsmodel ook van belang.

Het Goal Setting model

De psychologen Locke en Latham (1990) constateerden dat mensen die op verschillende niveaus presteren niet altijd verschillen in kennis en vaardigheden. Volgens hen worden verschillen in prestatie vooral veroorzaakt door verschillen in de formulering van de doelstellingen die mensen meekrijgen voor hun werk. Doelstellingen moeten 'hoog', helder, specifiek en geaccepteerd zijn. Daarnaast moet over de doelstellingen regelmatig heldere en effectieve terugkoppeling worden gegeven. 'Hoge' doelstellingen vormen een uitdaging voor de medewerker. Heldere doelstellingen laten geen onduidelijkheid over het verwachte resultaat: iemand weet wat van hem of haar verwacht wordt. Specifieke doelstellingen geven een afgebakend doel, ze zijn dus niet te breed en niet te vaag. Het hebben van heldere en specifieke doelstellingen kan bereikt worden door de resultaten en de daartoe te leveren inspanningen meetbaar te maken. Daarnaast is het van belang dat medewerkers hun doelstellingen accepteert. De acceptatie van doelstellingen is het hoogst, wanneer deze in samenspraak met medewerkers worden vastgesteld. Hoe meer invloed medewerkers hebben op de formulering van doelstellingen, hoe hoger hun betrokkenheid bij de uitvoering van de doelstellingen zijn. Ten slotte is het van belang dat medewerkers, tijdens het uitvoeren van werkzaamheden, regelmatig terugkoppeling krijgt van hun leidinggevenden.

Praktijkvoorbeeld

Op een school zijn twee groepen (groep A en B) geselecteerd om onafhankelijk van elkaar een identieke opdracht uit te voeren. Beide groepen moeten in twee weken een maquette maken van een winkelcentrum met bioscoop, parkeergarages, koffiehuisjes en woongelegenheden voor ouderen. Groep A krijgt een exacte beschrijving van de manier waarop zij het project moet aanpakken. Tijdens het samenstellen van de opdracht mag deze groep mee discussiëren over wat er over twee weken klaar moet zijn. Tijdens de twee weken krijgt groep A regelmatig terugkoppeling over haar maquette. Groep B krijgt alleen de opdracht en wordt verder tijdens de twee weken niet begeleid. Na twee weken zijn de maquettes af, en worden de groepen geëvalueerd op prestatie, groepsproces en uiteindelijk resultaat. Deelnemers van groep A en B worden gevraagd hoe ze de opdracht en de uitvoering hiervan ervaren hebben. Deelnemers van groep A zijn zeer tevreden met de maquette en de uitvoering van de opdracht. Deelnemers van groep B zijn daarentegen teleurgesteld met het resultaat en het proces eromheen. De opdracht 'ontwerp een winkelcentrum' was voor hen veel te vaag geweest. Tijdens de uitvoering wisten ze niet of ze op de goede weg zaten. Het uiteindelijke resultaat ligt er dan ook niet om. De maquette van groep A is vele malen beter dan die van groep B. Bovendien hebben de groepsleden van groep A allen een meer voldaan gevoel over de opdracht en het resultaat en het werkproces. De opdracht en het werkproces van groep A voldoet aan alle voorwaarden zoals deze door Locke en Latham beschreven zijn.

Toepassing goal-setting

Een organisatie kan heldere, specifieke en geaccepteerde doelstellingen opstellen door de missie en strategie door te vertalen naar doelstellingen op individueel niveau. Op die manier weet iedere medewerker in de organisatie wat zijn of haar aandeel is in het bereiken van de strategische doelstellingen, en kan hij of zij naar een specifiek doel toe werken. Alle individuele doelen bij elkaar

opgeteld moeten weer terug leiden naar de organisatiedoelstelling. In samenspraak met leidinggevendenden kunnen normen worden afgesproken voor de persoonlijke doelstellingen. Deze worden hierdoor meetbaar gemaakt. De normen geven aan wat voor een medewerker haalbare doelstellingen zijn, rekening houdend met zijn of haar capaciteiten, kennis en vaardigheden. Daarnaast is het van belang regelmatig terugkoppeling te organiseren vanuit het management over behaalde resultaten op de persoonlijke doelstellingen, waarbij per individu de mogelijkheid wordt gegeven hierover vragen te stellen, bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken.

Het Job Characteristics model

Volgens het Job Characteristics model van Hackman en Oldham (1980) moet 'het werk' aan een aantal psychologische factoren voldoen, om te kunnen leiden tot hoge arbeidssatisfactie, sterke werkmotivatie en gewenste resultaten. Het werk moet als zinvol en verantwoordelijk ervaren worden. Dit is het geval wanneer er sprake is van gevarieerdheid in de benodigde vaardigheden om het werk te kunnen doen. Een medewerker moet gebruik kunnen maken van zijn kennis, vaardigheden en talenten. Tevens moet er sprake zijn van een duidelijke taakidentiteit en taaksignificatie. Dat wil zeggen dat de medewerker een tastbaar aandeel moet hebben in het gehele werkproces. Het werk dat iemand verricht moet een zichtbare invloed hebben op de omgeving van die persoon, zoals bijvoorbeeld de organisatie waarin hij werkzaam is. Deze 'zichtbare' invloed op de omgeving komt overeen met de heldere doelen in de goal-setting theorie: de medewerker weet duidelijk wat zijn aandeel is in het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Verantwoordelijkheid voor het werk wordt ervaren wanneer er sprake is van voldoende zelfsturing (autonomie) in het werk. Medewerkers hebben vrijheid in de planning en uitvoering van hun taken, en kunnen problemen in het werk zelf oplossen. Ten slotte moet de medewerker kennis van resultaten hebben, wat duidelijke en frequente terugkoppeling vereist.

Praktijkvoorbeeld

In een koekjesfabriek staan de medewerkers aan de lopende band koekjes te sorteren. De enige handeling die ze verrichten is het verwijderen van gebroken koekjes of te donkere koekjes. In deze situatie is er geen variatie in vaardigheden. De snelheid van het werkproces wordt bepaald door de lopende band: er is geen sprake van autonomie. Problemen worden opgelost door de bedrijfsleider: er ligt geen verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Kennis van resultaten en terugkoppeling is er amper, op de afvalbak met gebroken koekjes en scheldpartijen van de opzichter na. Hoewel de medewerkers wel doelstellingen hebben, namelijk gebroken koekjes en koekjes met kleurverschil uitsorteren, hebben ze werk dat aan geen van de eisen van het Job Characteristics model voldoet. De medewerkers blijken na onderzoek zeer ontevreden te zijn met het werk. Ze zijn amper gemotiveerd en de productieresultaten zijn laag. De kwaliteitsinspectiedienst, die steekproefsgewijs rollen koekjes controleert, treft veel koekjes aan die niet voldoen aan de kwaliteitseisen. Als reactie op deze onbevredigende situatie, besluit management om taakgroepen in te voeren. Hierbij worden medewerkers voortaan betrokken bij de productie, het sorteren en verpakken van de koekjes. De doelstelling voor de medewerkers wordt iets breder: produceer zo veel mogelijk goede koekjes en zorg dat de goede zo snel mogelijk de fabriek verlaten om bij de klant te liggen. De medewerkers kunnen zelf het werk inrichten, men is als groep zelf verantwoordelijk voor het product, en men heeft kennis van de productieresultaten. Het effect is al gauw te merken: medewerkers zijn tevreden en gemotiveerd, en leveren een stuk hogere prestaties dan voorheen.

Toepassing Job Characteristics model

Voor een organisatie is het van belang om er voor te zorgen dat het werk zodanig is ingericht dat dit een positief effect heeft de op arbeidssatisfactie en werkmotivatie van de medewerkers. De zinvolheid van het werk kan bevorderd worden door te zorgen voor taakroulatie. Iemand met wisselende taken kan verscheidene vaardigheden gebruiken, en wordt daardoor multi-inzetbaar binnen de organisatie. Door taken te koppelen aan organisatiedoelstellingen wordt het belang ervan zichtbaar. Deze koppeling maakt bovendien helder wat iemands invloed is op de omgeving van de organisatie. Ook een hogere verantwoordelijkheid bij de medewerkers leggen helpt in veel gevallen de tevredenheid met het werk te verhogen. Medewerkers dienen de ruimte te krijgen om hun eigen werk te sturen, en problemen te ondervangen en op te lossen. Medewerkers kunnen medezeggenschap krijgen over het werk door middel van discussiegroepen en regelmatig werkoverleg met leidinggevendenden.

Het Job Demand/Control model

Volgens het Job Demand/Control model van Karasek en Theorell (1990) is het welzijn van medewerkers van invloed op arbeidssatisfactie, werkmotivatie en de uiteindelijke prestaties van medewerkers. Het welzijn van medewerkers wordt beïnvloed door de sturingsmogelijkheden en werkdruk die een medewerker in het werk ervaart. Sturingsmogelijkheid is de ruimte die een medewerker heeft in zijn werk

om invloed uit te oefenen op de uitvoering van dat werk, het lijkt hiermee op 'ervaren autonomie' in het Job Characteristics model. Onder werkdruk wordt verstaan de hoeveelheid werkzaamheden die iemand moet verrichten in een bepaalde tijd, te vergelijken met de 'hoge doelen' uit de goal-setting theorie. Een hoge werkdruk in combinatie met veel sturingsmogelijkheden leidt bij de medewerker tot een gevoel van zelfverzekerdheid en meesterschap over de werksituatie. Een hoog doel of ervaren autonomie alleen is volgens Karasek en Theorell niet genoeg. Het zijn de sturingsmogelijkheden, in combinatie met hoge werkdruk, die het hoge doel de uitdaging maken voor de medewerker: ze maken het de medewerker mogelijk om van het werk te leren en zich verder te ontplooiën. Hoge werkdruk in combinatie met weinig sturingsmogelijkheden leiden tot stress en verminderde motivatie, hetgeen resulteert in verlaagde prestaties en een hoog ziekteverzuim.

Praktijkvoorbeeld

Een medewerker in een autofabriek assembleert per week zes motoren en zet deze klaar om in de auto's te worden gehangen. Hij mag zelf bepalen welke type motor hij eerst maakt. Ieder jaar worden de eisen bijgesteld omdat het steeds sneller kan volgens de directie. Na drie jaar moet hij twaalf motoren per week in elkaar zetten. Op zich is dit geen probleem voor de ervaren medewerker, echter, de keuze van assemblagevolgorde van de motoren is afgeschafft. Waar hij eerst zelf zijn eigen dag indeelde, bepaalt nu de directie de volgorde. Na zes jaar moet de medewerker vierentwintig motoren per week assembleren. Ondertussen is hij steeds vaker ziek, de motoren vertonen steeds vaker mankementen en zelfs twaalf motoren per week blijken inmiddels te veel te zijn. De medewerker is 'slachtoffer' geworden van de opgelegde indeling van het werk en de daarbij behorende hoge werkdruk. In de tweede vestiging van de autofabriek heeft de directie de productie ook opgevoerd, maar hier hebben de medewerkers wel de vrijheid om zelf de planning en volgorde van de in elkaar te zetten motoren te bepalen. Het resultaat is dat er meer motoren gemonteerd worden met minder fouten dan in de eerste vestiging.

Toepassing Job Demand/ Control

Een organisatie moet ervoor zorgen dat in het werk voldoende sturingsmogelijkheden voor de medewerkers aanwezig zijn. Leidinggevenden kunnen medewerkers stimuleren in het zelfstandig plannen en oplossen van problemen tijdens hun werk. Daarnaast kan er bijvoorbeeld een medezeggenschapsgroep opgericht worden om werkoverleg tussen leidinggevenden en medewerkers te bevorderen. Ook past het in het Job Demand/ Control model om leidinggevenden meer de rol van coach te geven naar hun medewerkers toe. Wanneer de werkdruk hoger wordt, is het van belang de medewerkers vrijheid te geven bij de planning en uitvoering van het werk. Doet men dit niet, dan bestaat er een grotere kans op negatieve resultaten in de vorm van ziekte, stress en verminderde prestaties.

Betrokkenheid (bij het werk of de organisatie)

Volgens Lodahl en Kejner (1965) leidt het werken met persoonlijke doelstellingen tot resultaten wanneer medewerkers zich betrokken voelen bij hun werk. 'Betrokkenheid bij het werk' is de mate waarin iemands werkprestaties zijn of haar gevoel van zelfvertrouwen beïnvloedt. Een medewerker met een hoge betrokkenheid bij het werk is iemand voor wie werk een belangrijke rol in zijn leven speelt. Het is iemand die zich zijn of haar werksituatie persoonlijk aantrekt en gedreven is in het behalen van goede resultaten. Een organisatie kan de betrokkenheid bij het werk beïnvloeden door medewerkers te laten meedenken over de werkuitvoering en werkplanning. Daarnaast is het van belang om medewerkers geïnformeerd te houden over de resultaten. Een goede communicatie en terugkoppeling kunnen hiervoor zorgen, bijvoorbeeld door middel van een maandelijks bedrijfsbijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst, waarbij alle medewerkers aanwezig zijn, worden de maandresultaten van de organisatie gepresenteerd en besproken. Hierdoor krijgen medewerkers een beter inzicht in de bijdragen die ze leveren aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Volgens Porter en Smith (1970) leidt het werken met persoonlijke doelstellingen tot resultaten wanneer medewerkers een sterke betrokkenheid bij de organisatie hebben. 'Betrokkenheid bij de organisatie' is de mate waarin iemand zich identificeert en betrokken voelt bij de organisatie. Een sterke betrokkenheid bij de organisatie uit zich in een sterk geloof in de toekomst van de organisatie, een hoge acceptatie van de organisatiedoelen, een grote bereidheid van de medewerker om zich in te zetten voor de organisatie, en een grote behoefte bij de medewerker om deel te blijven uitmaken van de organisatie. De betrokkenheid bij de organisatie van de medewerkers kan op verschillende manieren beïnvloed worden. Ten eerste is het van belang de medewerkers te laten meedelen in de successen van de organisatie. Bedrijfsbijeenkomsten zijn hier uitermate geschikt voor. Daarnaast dient er gewerkt te worden aan het organisatie-imago. Medewerkers met een sterk 'wij' gevoel zetten zich in voor de organisatie en haar toekomst, en zijn trots erbij te horen. Het is belangrijk medewerkers te betrekken bij de toekomst van de organisatie, door ze

regelmatig te informeren over organisatieplannen en door hen te vragen mee te denken. Daarnaast zou een stuurgroep bestaande uit medewerkers en leidinggevendenden zich kunnen richten op de toekomstvisie van de organisatie. Deze aanpak zal er ook in de toekomst voor zorgdragen dat de betrokkenheid bij de organisatie en dus de continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijft.

De arbeids- en organisatiepsychologietheorieën samenvattend

Volgens de arbeids- en organisatiepsychologietheorieën zal de arbeidsbeleving een positief effect hebben op de arbeidssatisfactie, werkmotivatie en het behalen van persoonlijke doelstellingen wanneer doelstellingen helder, specifiek en geaccepteerd zijn, het werk als zinvol ervaren wordt, het gevoel van verantwoordelijkheid voor het werk sterk is, het werk uitdagend is (hoge werkdruk, veel sturingsmogelijkheden), er regelmatige en heldere terugkoppeling en kennis van resultaten wordt verstrekt, en de medewerker een hoge betrokkenheid voelt bij het werk en de organisatie als geheel. Dit betekent dat een model voor het ontwikkelen van effectieve prestatieafstemming rekening moet houden met de volgende elementen:

Leiderschapsontwikkeling

- Autonomie in het werk: de hoeveelheid vrijheid die de organisatie of leidinggevende de medewerker toestaat om zelf het werk te plannen en te verrichten.
- Ervaren verantwoordelijkheid: de hoeveelheid verantwoordelijkheid die een medewerker heeft tijdens het verrichten van zijn of haar taken.
- Importantie van de taak: de mate waarin het werk als belangrijk wordt ervaren door de medewerker voor de organisatie, de afdeling en de collegae.
- Variatie in vaardigheden: de mate waarin een functie een verscheidenheid aan activiteiten omvat, waarvoor verschillende vaardigheden moeten worden aangewend.

Medewerkersontwikkeling

- Arbeidssatisfactie: de mate waarin een medewerker zich tevreden voelt met zijn te verrichten werkzaamheden.
- Betrokkenheid bij het werk: de mate waarin iemand zich verbonden voelt met de uitvoering van zijn taken.
- Betrokkenheid bij de organisatie: de mate waarin de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie en haar functie in de markt en maatschappij.
- Ervaren nut van het werk: de uitgevoerde taken worden door de medewerker als nuttig voor zichzelf, de organisatie en collegae ervaren.
- Intrinsieke werkmotivatie: de mate waarin iemand zijn werk en resultaten als positief ervaart en erdoor gestimuleerd wordt om nog beter te presteren.
- Vervulling van de behoefte aan ontplooiing: het werk voldoet aan de wens van de medewerker om zich verder te ontwikkelen qua kennis en vaardigheden.

Organisatieontwikkeling

- Rolduidelijkheid: de mate van duidelijkheid over de precieze eisen die aan een bepaalde taak gesteld worden, de informele verwachtingen in het werk, en de waarderingen voor het werk van de medewerker.
- Taakidentiteit: de mate waarin het eigen werk duidelijk te herkennen is in de geleverde diensten van de organisatie.
- Effectiviteit van informatie-uitwisseling: de informatie die tussen medewerker en leidinggevende uitgewisseld wordt is duidelijk. Helderheid van informatie bevordert het nuttige effect van informatie-uitwisseling.
- Kennis van resultaten: het uitvoeren van het werk verschaft s directe en heldere informatie over de effectiviteit van de arbeidsprestatie. Medewerkers zien onmiddellijk in hun werk of ze het goed doen of niet.
- Werkdruk: de opinie die de medewerker heeft over zijn hoeveelheid werk ten opzichte van de hoeveelheid werkelijk aan hem gegeven werk.

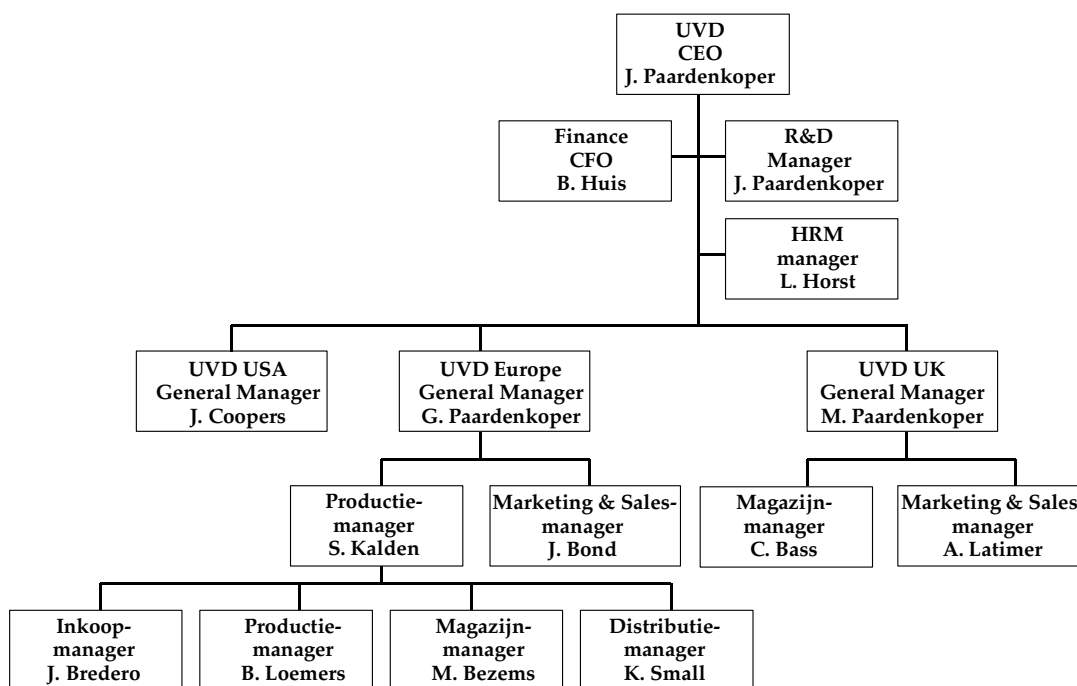
3.2 Het voorbeeldbedrijf UltraViolet Design

In deze paragraaf wordt het voorbeeldbedrijf 'UltraViolet Design' (UVD) geïntroduceerd. Aan de hand van dit bedrijf worden de verschillende stappen in het prestatieafstemmingsmodel geïllustreerd.

In 1987 richtten de drie gebroeders Paardenkoper het bedrijf UltraViolet Design op. Het bedrijf begon met een aantal veelbelovende ontwerpen van hoge kwaliteit producten, zoals vazen, lampen en klokken. Johan Paardenkoper, de visionair van de gebroeders en tevens directeur, ontwerpt de producten. Zijn pronkstuk is het CD-rek dat bestaat uit lichtgewicht, recyclebare kunststof met een ingenieus klikmechanisme om de compactdiscs gemakkelijk in en uit te kunnen schuiven. Broer Gert vervaardigt vervolgens deze producten. Martin ten slotte is de marketeer. Hij heeft gezorgd voor een goede penetratie bij hun retailersdoelgroep: de 'betere' meubelzaken en warenhuizen in het topsegment. De gebroeders leggen sterke nadruk op innovatie, kwaliteit en marktgerichtheid en hameren daar voortdurend op. Dit heeft het bedrijf geen windeieren gelegd: de omzet groeit jaarlijks met 15%, gemiddeld over de laatste vijf jaren, en het personeelsbestand is gegroeid van de oorspronkelijke zes man naar 205 man.

Aanvankelijk mikten de gebroeders alleen op de Nederlandse markt, maar al gauw sloeg hun product ook in de rest van Europa aan. Martin met name had een goed gevoel voor de Britse markt. Hij ontwikkelde een catalogus met daarin UVD's producten, en verzond deze catalogus naar retailers in heel Europa. Zijn marketinginstinct bleek te kloppen, de Europese verkopen namen toe, vooral in Groot-Brittannië. Vier jaar geleden, toen de Europese verkopen de marketing- en salescapaciteit van het Nederlandse hoofdkantoor te boven gingen, werd besloten een nieuw kantoor te openen in Groot-Brittannië. Er werd voor dit land gekozen omdat hier inmiddels bijna 35% van de verkoop plaatsvond. Martin werd het hoofd van het Britse kantoor, verantwoordelijk voor marketing, verkoop en het magazijn voor Groot-Brittannië. Het hoofdkantoor in Nederland was verantwoordelijk voor marketing en sales en het magazijn voor de rest van Europa, voor de productie, voor financiën en personeelsmanagement, en voor research en development en klantenservice.

Een recente ontwikkeling is de penetratie van de Noord-Amerikaanse markt via het internet. De gebroeders vonden het opzetten van een compleet distributienetwerk in de Verenigde Staten te risicovol en te kostbaar. Daarom besloten ze UVD's catalogus online beschikbaar te stellen en de opslag en distributieactiviteiten uit te besteden. De gebroeders hebben een nieuwe manager, Jack Coopers, aangenomen om de internetactiviteiten op te zetten. UVD's organisatieschema ziet eruit als in figuur 3.11:



Figuur 3.11: Het organisatieschema van voorbeeldbedrijf UltraViolet Design

UVD produceert en verkoopt vier typen producten: vazen, lampen, klokken en CD-rekken. Elke productgroep omvat een reeks van producten (figuur 3.12):

Productgroep	Producttype	Productnaam
Vazen	Grote vaas	Dali
	Medium vaas	Brood
	Kleine vaas	Escher
Lampen	Hangende lamp	Picasso
	Staande lamp	Monet
	Muurlamp	Gauguin
Klokken	Muurklok	Mondriaan Rembrandt
	Staande klok	Appel Van Gogh
CD-rekken	30 CD's	Mozart
	40 CD's	Bach
	50 CD's	Chopin

Figuur 3.12: Het productenassortiment van UltraViolet Design

Na bijna veertien jaar samengewerkt te hebben, vormen de drie gebroeders en hun medewerkers een hecht team dat goed op elkaar ingespeeld is. Het verloop is al die tijd opmerkelijk laag geweest. Echter, er is de laatste tijd een duidelijk waarneembaar gebrek aan enthousiasme en energie ontstaan op het hoofdkantoor in Nederland. De recent opgestarte activiteiten in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten hebben hier geen last van, omdat ze net begonnen zijn en zichzelf kunnen vernieuwen. De medewerkers in Nederland vinden het moeilijk om nieuwe processen en procedures aan te leveren, en hebben het bovendien steeds moeilijker om de beoogde omzet te halen. Ook is het hen onduidelijk welke richting UVD nu uit wil met al die nieuwe activiteiten en nieuwe producten, en hoe ze zelf kunnen bijdragen aan het succes van het bedrijf. Het is de gebroeders Paardenkoper wel duidelijk geworden: er moet iets gebeuren. Ze hebben onlangs op een seminar iets gehoord over prestatie management en dat lijkt ze wel wat. Na ampel overleg besluiten ze het prestatieafstemmingsmodel in te voeren, om hun organisatie nieuw leven in te blazen.

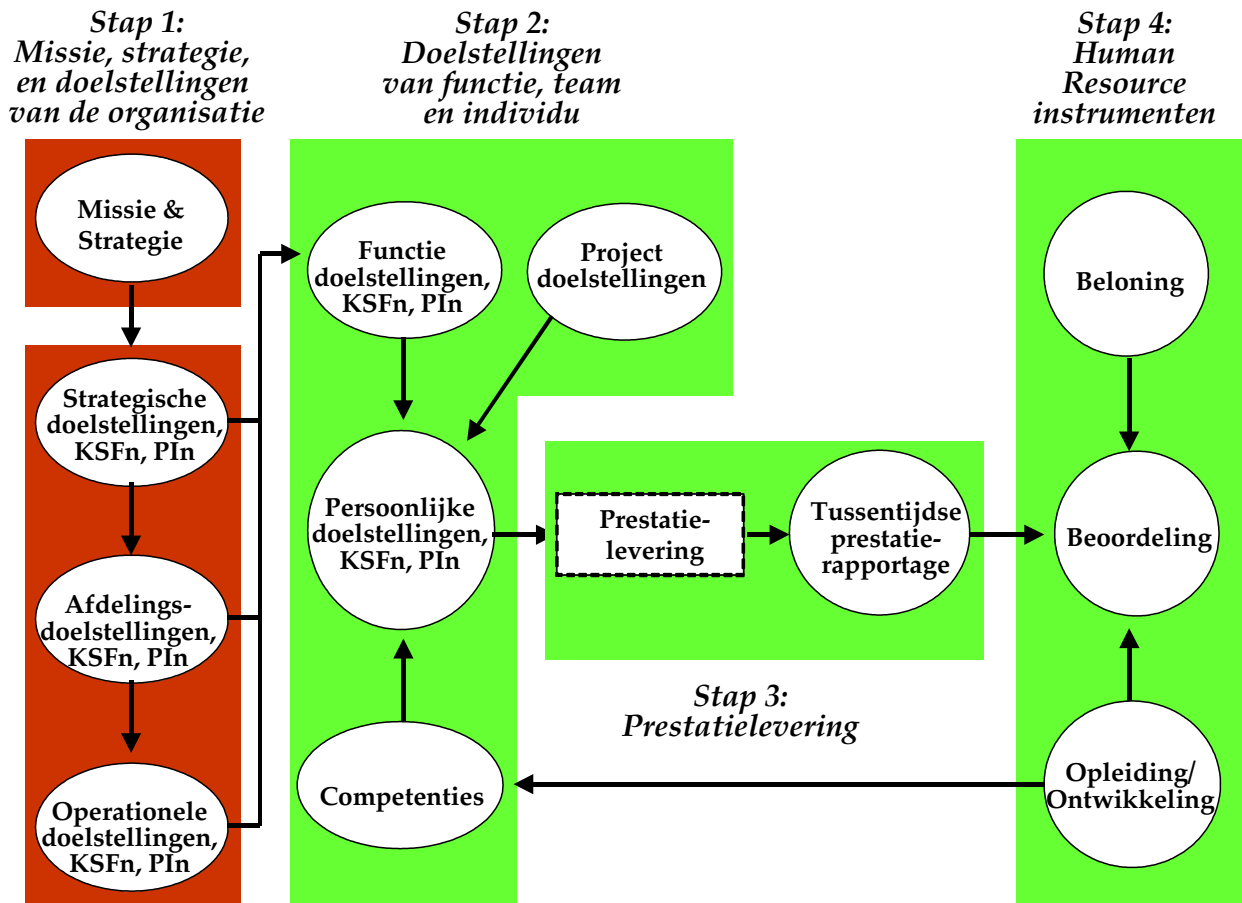
3.3 Beschrijving van het prestatieafstemmingsmodel

Het prestatieafstemmingsmodel wordt opgebouwd door het *people process model* (figuur 3.1) als basis te nemen, de korte termijn cyclus van dit model in te vullen met behulp van de prestatiemetingspiramide (figuur 3.2), en de lange termijn cyclus in te vullen met belangrijke aspecten uit arbeids- en organisatiepsychologie theorieën.

Het prestatieafstemmingsmodel streeft ernaar organisatiedoelstellingen te realiseren. Om dit te bereiken is het, volgens de filosofie van het prestatieafstemmingsmodel, noodzakelijk dat de individuele medewerker prestaties levert die zijn afgestemd op de missie en strategie van de organisatie. Deze beoogde prestaties zijn daarom geconcretiseerd en geformaliseerd in persoonlijke doelstellingen. Door het toepassen van het prestatieafstemmingsmodel wordt een perfecte afstemming bewerkstelligd tussen doelstellingen van de organisatie en doelstellingen van het individu. Prestatieafstemming omvat het gehele gebied van het bepalen van de strategie en het ontwikkelen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren voor een organisatie, tot de ontwikkeling van een prestatiebeoordelings-, belonings- en opleidingssysteem gebaseerd op prestatie-indicatoren voor het individu. De meerwaarde van prestatieafstemming is dat de prestatie-indicatoren (de beoordelingscriteria) voor de prestatiebeloning direct worden afgeleid ('afstemming') van de doelstellingen en strategie van de organisatie.

Prestatiemeting vormt de basis van het prestatieafstemmingsmodel. Maar, ook wanneer alle bedrijfsindicatoren duidelijk en helder in kaart zijn gebracht geldt: mensen moeten het uiteindelijk waarmaken. Helaas worden medewerkers vaak aangestuurd en beoordeeld op andere indicatoren dan de belangrijke bedrijfsindicatoren (kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren). Er is in praktijk vaak een onvoldoende sterke koppeling tussen de lange termijn cyclus en de korte termijn cyclus van het *people process model*, met andere woorden: er is onvoldoende afstemming tussen het human resource management instrumentarium en de missie en strategie van de organisatie. De organisatie en haar medewerkers worden daardoor gelijktijdig meerdere kanten opgestuurd. Het prestatieafstemmingsmodel

gaat uit van de veronderstelling dat een organisatie haar doelstellingen alleen kan behalen als: (a) doelstellingen op alle niveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie, (b) deze doelstellingen doorvertaald zijn in heldere verwachtingen ten aanzien van de medewerkers, (c) medewerkers weten hoe ze de doelstellingen kunnen bereiken en welke steun ze hierbij mogen verwachten van het management, en (d) het human resource managementinstrumentarium (beoordeling, beloning, opleiding en ontwikkeling, werving en selectie) is afgestemd op het behalen van de geformuleerde doelstellingen. Deze uitgangspunten zijn met elkaar in verband gebracht en vormen de basis voor het prestatieafstemmingsmodel (figuur 3.12).



Figuur 3.12: Het prestatieafstemmingsmodel

Het kernwoord binnen het prestatieafstemmingsmodel, waarmee individu en organisatie op één lijn worden gebracht, is: *doelstelling*. Startpunt van het model is de missie van de organisatie (). Hieruit worden de strategische doelstellingen afgeleid (). De strategische doelstellingen worden vertaald naar doelstellingen voor de verschillende afdelingen binnen een organisatie (afdelingsdoelstellingen), waaruit weer de operationele doelstellingen worden afgeleid. Alle soorten doelstellingen worden meetbaar gemaakt met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren (). Per functie worden functiedoelstellingen geformuleerd (). Deze functiedoelstellingen zijn een afgeleide van de doelstellingen die zijn voortgekomen uit de missie en strategie van de organisatie. Ze geven aan hoe elke functie een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Daarnaast zijn er projecten waaraan de medewerker incidenteel werkt en waarvoor projectdoelstellingen kunnen worden geformuleerd (). Op basis van de functie- en projectdoelstellingen worden de persoonlijke doelstellingen en een zogenoemd persoonlijk prestatieplan opgesteld (). In dit plan wordt per persoonlijke doelstelling vastgelegd wat van de medewerker wordt verwacht. Dit gebeurt in de vorm van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Aan deze verwachtingen worden normen verbonden waaraan de medewerker moet voldoen. Bij het vaststellen van de normen wordt rekening gehouden met de competenties () van de medewerker. Afhankelijk van de competenties van een persoon zullen normen hoger of lager liggen. De inhoud van het begrip persoonlijke doelstellingen bestaat dus uit

functie- en projectdoelstellingen en persoonlijke normen die zijn afgestemd op de huidige en toekomstige competenties van de medewerker.

Nadat de persoonlijke doelstellingen zijn vastgesteld, gaat de medewerker aan de slag. Periodiek wordt een tussenrapportage () geproduceerd, in de vorm van een persoonlijke balanced scorecard, waarin wordt aangegeven, door de resultaten op de persoonlijke indicatoren weer te geven, hoe ver de medewerker is met het behalen van de persoonlijke doelstellingen. Indien de resultaten achterblijven kunnen op basis van deze tussentijdse rapportage corrigerende acties worden gedefinieerd en uitgevoerd. Jaarlijks wordt een formele beoordelingsronde gehouden (), waarbij de resultaten van dat moment worden besproken. Afhankelijk van de beoordeling volgt een aanpassing in beloning () en/of opleiding () en wordt een nieuwe prestatieovereenkomst opgesteld.

De praktijk leert dat toepassing van het *prestatieafstemmingsmodel* duidelijke voordelen heeft voor organisatie, leidinggevend en medewerkers. De kans op het daadwerkelijk behalen van de doelstellingen van de organisatie wordt erdoor beduidend verhoogd. Doelstellingen op alle managementniveaus zijn immers op elkaar afgestemd en alle medewerkers weten wat persoonlijk van hen wordt verwacht. Iedereen werkt in dezelfde richting, wat de effectiviteit van de organisatie verhoogd. Door toepassing van het model zijn de beoordelings- en beloningscriteria voor het personeel gerelateerd aan de strategie en doelstellingen van de organisatie. Daarmee wordt het beoordelings- en beloningsinstrument een strategisch instrument, het ondersteunt immers direct de strategie van de organisatie.

Uit onderzoek is gebleken dat de motivatie van medewerkers om beter te presteren hoger is wanneer het duidelijk voor ze is wat hun doelen zijn. Dit wordt bereikt door het formuleren en toepassen van persoonlijke doelstellingen. Ook is de onzekerheid bij beoordeling aanzienlijk minder. Medewerkers en leidinggevend weten namelijk van te voren op welke criteria de beoordeling plaatsvindt. Het vaststellen van doelstellingen en competenties, benodigd om deze doelstellingen te kunnen behalen, levert een bijdrage aan de kwaliteit van de ontwikkeling van functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Het implementeren van persoonlijke doelstellingen en duidelijke beoordelingscriteria, gekoppeld aan een variabel beloningssysteem, leidt bovendien tot een cultuurverandering. De betrokkenheid van de medewerkers voor het resultaat van de organisatie wordt verhoogd. Ook worden waarden en normen, in de zin van 'wat is goed en wat is fout', duidelijker en meer uniform.

Door invoering van het model worden overlappings en afhankelijkheden in de organisatie inzichtelijk waardoor processen kunnen worden verbeterd. Het discussiëren over persoonlijke doelstellingen brengt ook knelpunten en sluimerende zaken aan de oppervlakte, waardoor deze opgelost kunnen worden. Aan problemen zoals het hebben van weinig vertrouwen in een leidinggevende, angst voor verschuivende normen en een 'afrekencultuur', te weinig tijd of middelen om het werk goed te doen, te laat verstrekte informatie, tot een teamdoelstelling met collegae die het misschien wel minder goed doen, kan nu gericht gewerkt worden.

Prestatieafstemming maakt de aansturingstaken van de leidinggevend makkelijker door betere informatievoorziening: zowel leidinggevende als medewerker kunnen gedurende het jaar zien en voorspellen of doelstellingen en normen worden bereikt. De prestatie metingen werken als een middel om zaken bespreekbaar te maken. De medewerkers proberen in eerste instantie zichzelf, soms met hulp van collegae, bij te sturen. Als dit niet lukt, kunnen ze in overleg met hun leidinggevend naar oorzaken voor de achterblijvende prestaties zoeken en naar acties om tot betere resultaten te komen. Geconcludeerd kan worden dat persoonlijke prestatieafstemming leidt tot betere afstemming tussen medewerkers en leidinggevend. Daarnaast geeft het prestatieafstemmingsmodel leidinggevend betere mogelijkheden tot bijsturen en ingrijpen.

In de volgende paragrafen worden de stappen uit het prestatieafstemmingsmodel afzonderlijk besproken. Elke stap wordt toegelicht aan de hand van de toepassing van het model bij het voorbeeldbedrijf UVD. Tevens wordt, per stap, aangegeven welke activiteiten uitgevoerd moeten worden.