

Prestatiemanagement werkt! Maar het blijft mensenwerk

Auteur: André A. de Waal

- Gepubliceerd in Manager & Literatuur, 2002, no. 8.1 -

Intro artikel

Het succes van de *balanced scorecard* heeft een flinke impuls gegeven aan de acceptatie van prestatie management, dat daardoor steeds meer gemeengoed is geworden onder profit en non-profit organisaties. Dat prestatie management ervoor zorgt dat organisaties betere resultaten, in zowel financiële als niet-financiële zin, behalen wordt in toenemende mate duidelijk. Het blijkt in de praktijk dat, om prestatie management echt succesvol te maken, het nodig is prestatiegericht-gedrag bij alle medewerkers te bevorderen. Prestatie-afstemming helpt hierbij. Dit artikel is gebaseerd op het boek *Presteren is mensenwerk, het streven naar een persoonlijke balanced scorecard* (Kluwer, 2001).

Prestatiemanagement: meer dan 'meten is weten'

Onder het motto 'meten is weten' voeren steeds meer organisaties een systeem voor prestatie management in, om zodoende een prestatiegedreven-organisatie te worden. *Prestatiemanagement* is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door rapportage van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, om uiteindelijk acties te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie. Kort samengevat: prestatie management is niet alleen meten en weten maar ook sturen en bijsturen, tot op het laagste organisatieniveau.

Steeds vaker tonen onderzoeken aan dat goed prestatie management positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie. De algemene teneur in de literatuur is dat prestatiegedreven organisaties zowel financieel als niet-financieel beter presteren dan organisaties die minder prestatiegericht zijn. Zo blijkt uit een onlangs afgerond promotie-onderzoek ¹ dat het gebruik van een prestatie managementsysteem zowel de productiviteit als de innovativiteit van de organisatie verhoogd. Uit een ander recent Nederlands onderzoek ² komt naar voren dat invoering van een prestatie managementsysteem in de vorm van de *balanced scorecard* bij één op de drie organisaties tot direct merkbare verbeteringen in de financiële resultaten heeft geleid. Daarnaast heeft invoering tot beter inzicht in de eigen activiteiten en tot het in gang zetten van organisatieveranderingen geleid. Interessant is dat slechts 5% van de onderzochte organisaties geen verbeteringen heeft waargenomen.

De verklaring voor de waargenomen positieve effecten is dat prestatie management de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de doelstellingen van de organisatie, en bovendien de individuele manager en medewerker stimuleert prestatiegericht te handelen. De conclusie van de meeste onderzoeken is dat het voor organisaties de moeite loont om te investeren in het opzetten en invoeren van een goed prestatie managementsysteem.

Goed prestatie management = mensenwerk

Waarom moet een prestatie managementsysteem nu voldoen om de kwalificatie 'goed' te krijgen? Ten eerste heeft het systeem een duidelijk doel dat in overeenstemming is met de beoogde

¹ A.A. de Waal (2002), *The role of behavioral aspects in the successful implementation and use of performance management systems*, Vrije Universiteit Amsterdam

² Y. Mandour (2001), *Balanced scorecard survey 2001*, ICSB en www.balanced-scorecard.nl

strategie en dat doel is duidelijk gecommuniceerd naar iedereen in de organisatie. Ten tweede wordt in het systeem zowel de door de organisatie geleverde inspanningen als de resultaten gemeten. Ten derde worden de juiste prestaties in het systeem op een gebalanceerde wijze gemeten, zodat alle belangrijke aspecten zijn opgenomen in het prestatie-managementsysteem, en er niet een te sterke nadruk ligt op één aspect. Ten vierde worden in het systeem de resultaten van individuen, teams en de organisatie als geheel gemeten, en wordt ervoor gezorgd dat individuele prestaties in overeenstemming zijn met de doelen van de organisatie. Ten vijfde is het prestatie-managementsysteem gekoppeld aan de humanresource-managementsystemen; dit betekent dat het juiste gedrag, geïnitieerd door het prestatie-managementsysteem, daadwerkelijk beloofd wordt.

Onderzoek heeft uitgewezen dat op elkaar afgestemde systemen een positief effect hebben op de motivatie van medewerkers en op de bedrijfsresultaten.³ Zo is bij Forbes 500 bedrijven aangetoond dat organisaties met een goed afgestemd systeem 64% meer verkochten en vier keer meer winst behaalden dan organisaties met een minder goed afgestemd systeem. Uit een andere studie bleek dat verkopen per medewerker driemaal zo hoog waren en het bedrijfsresultaat 45% hoger was bij organisaties met een goed afgestemd systeem dan bij organisaties zonder een dergelijk systeem. Hooggemotiveerde medewerkers blijken harder te werken, meer verkopen te genereren en beter in staat operationele kosten in de hand te houden dan medewerkers met een lage motivatie. Het behouden van medewerkers is een belangrijke factor voor het vasthouden van klanten, wat weer een belangrijke factor is voor verhoogde omzet en winst. Een studie toonde aan dat een verlaging in het medewerkersverloop van 7% resulteerde in \$27.000 meer aan verkopen en \$4.000 meer aan winst per medewerker. Medewerkerloyaliteit is gerelateerd aan klanttevredenheid, wat weer gerelateerd is aan toename van omzet en winst. Statistische analyse van verkoopdata van Sears, Roebuck & Co. toonde aan dat de houding van medewerkers ten opzichte van hun werk zowel de klanttevredenheid als de omzet significant beïnvloedde. Een verbetering van 5% in de houding van medewerkers zorgde voor een stijging in de klanttevredenheid met 1,3%, wat resulteerde in een omzetstijging van 0,5%.

Prestatie-afstemming is de sleutel

Idealiter worden in een goed prestatie-managementsysteem organisatiedoelstellingen van boven naar beneden doorvertaald in de organisatie. Iedere medewerker krijgt hierbij de verantwoordelijkheid voor een beperkt aantal doelstellingen en prestatie-indicatoren. De leidinggevende beoordeelt medewerkers op basis van deze prestatie-indicatoren. De duidelijke resultaatgerichtheid zorgt ervoor dat iedere medewerker gericht werkt aan het succes van de organisatie. Zo wordt bewerkstelligd dat iedereen dezelfde kant uit kijkt én uit werkt.

De praktijk leert dat een organisatie prestatie-management pas ten volle kan benutten wanneer *prestatieafstemming* is ingevoerd. Prestatieafstemming houdt in dat de doelstellingen op alle managementniveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie. Deze doelstellingen vormen heldere verwachtingen over het functioneren van de medewerkers. De doelstellingen voor een specifieke medewerker worden vervolgens vertaald in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, die toegesneden zijn op die medewerker. Op deze manier krijgt iedere medewerker in de organisatie een eigen, persoonlijke balanced scorecard, met daarin de informatie die nodig is om succesvol te kunnen zijn en om bij te kunnen dragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Dankzij de persoonlijke balanced scorecard weten medewerkers hoe ze hun doelstellingen kunnen bereiken en welke steun ze daarbij mogen verwachten van hun leidinggevers. Tot slot wordt het humanresource-instrumentarium (bestaande uit instrumenten voor de beoordeling, beloning, opleiding en ontwikkeling van medewerkers) afgestemd op het uitvoeren van de geformuleerde doelstellingen. Prestatieafstemming voert prestatie-management door tot op het laagste niveau van een organisatie.

³ Zie o.a.: Cascio, W.F. (2000), *Costing human resources, the financial impact of behavior in organizations*, South-Western College Publishing; Gubman, E.L. (1998), *The talent solution*, McGraw-Hill; Hewitt Associates (1994), *The impact of performance management on organisation success*; Rucci, A.J., S.P. Kirn and R.T. Quinn (1998), 'The employee - customer - profit chain at Sears', *Harvard Business Review*, January / February

Om prestatie-afstemming door te voeren is het handig om het zogenoemde *prestatie-afstemmingsmodel* te gebruiken. Dit model 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 humanresourcemanagementinstrumentarium (beoordeling, beloning, opleiding en ontwikkeling, werving en selectie) is afgestemd op het behalen van de geformuleerde doelstellingen. Het *prestatie-afstemmingsmodel* wordt gedetailleerd beschreven in het boek *Presteren is mensenwerk, het streven naar een persoonlijke balanced scorecard*.

De praktijk heeft geleerd dat toepassing van het *prestatie-afstemmingsmodel* duidelijke voordelen heeft voor organisatie en medewerker. De kans op het daadwerkelijk behalen van de doelstellingen van de organisatie wordt beduidend verhoogd, doordat iedereen in de organisatie in dezelfde, juiste richting werkt, wat de effectiviteit van de organisatie verhoogd. De beoordelings- en beloningscriteria voor het personeel zijn gerelateerd aan de strategie en doelstellingen van de organisatie, waarmee het beoordelings- en beloningsinstrument een strategisch instrument is geworden. De uit het model voortgekomen beoordelingscriteria zijn gericht op resultaat, en zijn duidelijk geformuleerd en relevant door de afleiding van de organisatiedoelstellingen. 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 verhoogt. Ook worden waarden en normen, in de zin van 'wat is gewenst en wat is niet gewenst', duidelijker en meer uniform.

Goede prestaties komen niet vanzelf. De medewerkers van een organisatie moeten dermate gedreven zijn dat ze inderdaad willen werken aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Prestatie-afstemming kan helpen het prestatiegedreven gedrag van medewerkers te bevorderen.

André de Waal is vennoot bij Holland Consulting Group. Hij kan bereikt worden via <http://home01.wxs.nl/~anwaal> of via <http://www.hcg.net>.