

## **Cases: Prestatiebeoordeling en -Management**

### **Case Frisdrankenmultinational**

Een bekende frisdrankenmultinational kampt met een probleem qua “succession planning” op het domein van de marketing. Steeds opnieuw merken ze dat het aanwezige marketingtalent in de organisatie niet in staat is om door te groeien naar belangrijke managementfuncties in de marketing. Slechts 67% van de marketingfuncties wordt dan ook door interne kandidaten ingevuld. Laterale moves van personeel voor marketingfuncties over divisies heen blijven ook heel beperkt. Hierdoor kost de externe rekrutering steeds meer en meer geld. De “zogenaamde” high potentials in marketingfuncties zijn ook ontevreden omdat ze onzeker zijn over hun carrière (ze merken dat telkens externen met de hogere functies weglopen) en dat er te weinig geïnvesteerd wordt in hun ontwikkeling. Ze vinden bovendien dat hun collega’s en chefs geen objectief oordeel kunnen vellen over hun potentieel, gezien ze door het jaren nauw samenwerken “bevooroordeeld” zijn. Hierdoor verlieten een aantal van de marketing high-potentials reeds de multinational. Vanuit de organisatie (HR) en het marketingdepartement is er dan ook een duidelijke vraag naar een “eerlijke” kans om het potentieel te meten. Het betreft dus wel degelijk een meting van potentieel en niet van prestatie.

### **Vraag:**

Als consultant wordt jouw advies gevraagd. Dokter een oplossing uit om de problemen op te lossen via een potentiëlmeting. Kies hierbij voor één bepaalde HR techniek. In je oplossing dien je aandacht te besteden aan hoe je (a) dit gaat aankondigen in de organisatie (pré traject), (b) het systeem gaat opzetten en uitwerken, (c) de feedback gaat verzorgen (post traject) en (d) de “harde” effectiviteit van het systeem gaat bepalen.

### Case: Functioneringsgesprekken

Tom is de gerant van een buurtwinkel. Hij heeft vier medewerkers, en het is tijd voor hun beoordelingsgesprek. Hij heeft alle papieren voorbereid en afspraken gemaakt om met elke medewerker apart te spreken. Elke medewerker denkt uiteraard na over hun prestaties en over wat ze kunnen verwachten in het interview. Hieronder lees je wat elke medewerker denkt.

#### Tom en Maria

**Maria:** Oh, dit is zo spannend! 't Is mijn eerste job en ik heb nooit een beoordelingsgesprek gehad. Ik ben wat zenuwachtig maar ben er zeker van dat Tom mijn werk goed vindt. Enkele keren was ik wat te laat en ik heb ook een keer een kassaprobleem gehad, maar ik doe echt mijn best, hé. Ik ben gewoon niet gewend om elke dag zo vroeg op te staan en ik wist ook niet dat je hier zo gedetailleerd moet werken. 't Is toch maar verkoop, hé. 'k Ben ook benieuwd of Tom mij wat vroeger naar huis zal laten gaan vrijdag. 'k Weet wel dat vrijdagen druk zijn, maar 'k heb grote plannen komend weekend en ik ben zeker dat hij het gaat begrijpen.

**Tom:** Ik ben niet zeker dat het loopt zoals ik gehoopt had met Maria. Ze kan blijkbaar maar niet op tijd komen op het werk, deze week drie keer en vorige week twee keer te laat. Ik heb er haar eens over aangesproken en de dag nadien was ze op tijd maar dan ging ze in de toiletten haar make-up nog doen. Op tijd zijn is iets anders, hé. En dan die fouten met de kassa. 't zijn niet enkel de prijzen maar ook de hoeveelheden en de codes die niet kloppen, dus onze stock klopt nu niet meer en ik moet het uitpluizen. Behalve dat zit ze ook nog eens meer tijd te verspillen met praten met collega's dan te werken. Ik denk gewoon niet dat ze het hier serieus meent.

#### Hoe moet Tom het gesprek aanpakken?

#### Tom en David

**David:** Weeral september en weer die jaarlijkse beoordelingsgesprekken.. Waarom maken we er ons nog druk over? We doen dat proces elk jaar, bespreken waardeloze doelen en op één of andere manier gebeurt er eigenlijk niets. Ze zeggen dat ik het goed doe en dan krijg ik een miezige loonsverhoging van 2,5 %. Ach ja, ik doe wel voort hier tot er iets beters langskomt.

**Tom:** David doet zijn werk goed genoeg, maar 't is geen uitblinker. Hij draait gewoon mee met de zaken. Maar nu dat het economisch beter gaat, wil iedereen daar natuurlijk van profiteren. Ik denk dat een loonsverhoging hem wel kan helpen. 't is 2,5 % dit jaar.

#### Hoe moet Tom het gesprek aanpakken?

## Tom en Jason

**Jason:** Soms kom ik 's ochtends moe naar het werk omdat ik 's nachts studeer, maar Tom heeft mij echt geholpen om mijn shiften zo te plaatsen dat ik naar de lessen kan gaan. Binnen zes maanden studeer ik af. Ik werk echt hard, ik heb een vrouw en drie kinderen en ik wil een lange carrière uitbouwen. En ik vind dit bedrijf wel leuk. Ze zeggen dat er geen mogelijkheden zijn in de kleinhandel, maar ik denk van wel. We zullen altijd goeie managers nodig hebben, en dat wil ik zijn. Ik hoop dat er betere mogelijkheden komen in dit bedrijf, maar als blijkt dat het niet zo is denk ik dat ik ga beginnen rondkijken als ik mijn bachelordiploma heb.

**Tom:** Jason is een goeie kerel. Ondanks de last van die opleiding die hij volgt, doet hij echt zijn best en hij doet zijn werk goed. Ik beseft dat hij zal hopen op promotie als hij afgestudeerd is, maar ik weet niet zeker of ik hem iets ga kunnen aanbieden. Ik zal sowieso iets moeten verzinnen om hem in het team te houden want hij is eigenlijk het soort personeel dat we op lange termijn willen behouden.

### Hoe moet Tom het gesprek aanpakken?

## Tom en Wally

**Wally:** Ik werk hier echt graag. Na op pensioen te gaan enkele jaren geleden ontdekte ik dat gepensioneerd zijn nogal saai is. Nu sta ik terug vroeg op, drink mijn koffietje en ga naar het werk. Niet slecht voor een oude vent! Het heeft geholpen om computerlessen te volgen met de gepensioneerden. Natuurlijk ben ik geen jonge gast die met alles mee is maar ik kan mijn plan trekken en ik denk dat Tom wel tevreden is over mijn werk. Ik zou hier nog een hele tijd willen blijven werken.

**Tom:** Ik weet niet wat ik met Wally moet doen. Hij is hier nu een paar jaar, het management stelde hem aan omdat ze dachten dat het goede PR zou zijn om oudere werknemers aan te nemen. Ik weet niet hoe oud hij is en ik kan het ook niet vragen, maar ik schat hem minstens 140. Zo traag, en denken dat hij met een pc kan werken, maar 't is triestig. Hij kan niets in de kassa intikken zonder fouten te maken. Lessen zouden hem misschien helpen, maar haalt het wel iets uit om oudere werknemers nog te trainen? Je weet toch wat ze zeggen over oude honden nieuwe trucjes leren? 'k denk niet dat het een goed idee is, en hij gaat waarschijnlijk toch binnenkort vertrekken.

### Hoe moet Tom het gesprek aanpakken?

## Case Narratieve beoordelingen

### Competentie: Samenwerken met anderen: voldoet aan verwachtingen

#### Definitie:

- Ontwikkelt en behoudt constructieve en professionele werkrelaties met anderen.
- Apprecieert en bevordert diversiteit op het werk, en behandelt alle mensen met hoffelijkheid en respect.
- Stelt zich behulpzaam op ten aanzien van collega's die een moeilijke taak moeten maken of zich in een moeilijke werksituatie bevinden.
- Gaat constructief om met interpersoonlijke conflicten, houdt rekening met het perspectief van iedere partij, en tracht tot een oplossing te komen.

Score: 2

#### Kwalitatief luik

- *Ik heb niet het gevoel dat Sara een goede relatie met anderen opbouwt.*
- *Dat Sara minder vlot is met collega's en ondergeschikten kan niet geheel in haar schoenen geschoven worden; ze is gewoon erg verlegen en introvert. Omwille van haar persoonlijkheid heeft ze het moeilijk om een band op te bouwen met anderen.*
- *Ze is erg stil en teruggetrokken, en dit maakt het voor haar moeilijk om een bijdrage te leveren aan het team.*

Vraag: Is dit een goed voorbeeld van een narratieve beoordeling?

### Competentie: Leren en ontwikkelen: overstijgt verwachtingen

#### Definitie:

- Reageert effectief en niet defensief op feedback over sterktes en ontwikkelingspunten die belangrijk zijn voor zijn/haar werk.
- Neemt initiatief om te leren en past de aangeleerde vaardigheden toe om de effectiviteit van zijn/haar prestatie te verhogen.
- Identificeert trainingen en leeropportunities op zelfstandige basis, stemt af met zijn/haar manager, en ontwerpt en volbrengt vervolgens een ontwikkelingsplan. Dit resulteert in het toenemen van zijn/haar competenties en prestatie.

Score: 5

#### Kwalitatief luik

- *Tim heeft uitmuntend werk geleverd wat betreft zijn zelfontwikkeling.*
- *Aan het begin van de beoordelingsperiode contacteerde hij me en vroeg hij om hem bij te staan bij het identificeren van ontwikkelingsdoelen die zijn carrière ten goede zouden komen. In gezamenlijk overleg, besloten Tim en ik dat hij diende te focussen op het verhogen van zijn expertise in data-analytische software.*
- *Nadat zijn domein voor ontwikkeling was bepaald, stelde Tim zijn eigen ontwikkelingsplan op. Dit bestond uit vier trainingen en vier ontwikkelingsactiviteiten. Hij heeft ieder van deze stappen doorlopen en vervulde zijn ontwikkelingsplan binnen de beoordelingsperiode. Tim is nu de meest bedreven werknemer van ons departement in het domein van data-analytische software.*

Vraag: Is dit een goed voorbeeld van een narratieve beoordeling?

### Case Feedback en prestatiebeoordeling: Matt & Andrea

Andrea:	<i>Hey Matt, de manier waarop je daarnet die klant hielp om de gepaste maat voor haar jeans te vinden, was geweldig. Bedankt om wat extra tijd te nemen om haar te helpen.</i>
Matt:	<i>Dank je, Andrea, geen probleem.</i>
Andrea:	<i>Ik zou nu wel graag met jou eens reflecteren over die transactie.</i>
Matt:	<i>OK.</i>
Andrea:	<i>Nadat je de dame geholpen hebt, heb je haar meteen naar de kassa gebracht en de verkoop afgesloten. Het was een goeie verkoop aangezien het een jeans zonder korting was. Maar toch heb je niet alle taken uitgevoerd die horen bij het afsluiten van een verkoop. In de training vorige week hebben we het belang van een paar dingen besproken: het toevoegen van extra verkoop, persoonlijke informatie over de klant in de computer ingeven, en informeren over de kortingen die op komst zijn.</i>
Matt:	<i>Ja, ik herinner me wel dat we daarover spraken. Maar als een klant gehaast is, voel ik me er niet goed bij om die extra vragen te stellen.</i>
Andrea:	<i>Dat is te begrijpen... Maar kunnen we niet nadenken over manieren om die stappen in het verkoopproces te implementeren zodat je je er goed bij voelt om ze uit te voeren in de toekomst? Ik zou je daarbij willen helpen, want het je zou helpen om een van de komende wedstrijden verkochte hoeveelheid te winnen. Je moet daarvoor immers per transactie veel items verkopen.</i>
Matt:	<i>Dat zou leuk zijn. Ik wil echt nieuwe ideeën leren over hoe ik met klanten kan praten.</i>
Andrea:	<i>Geen probleem, ik weet dat je een goede verkoper bent. Je hebt goede vaardigheden wat betreft klantenservice en ik denk dat je je verkoopscijfers kan verbeteren en misschien wel een van de komende wedstrijden kan winnen.</i>

**Vraag:** Wat vind je van dit gesprek tussen Matt en zijn leidinggevende? Wat heeft Andrea goed gedaan? Wat had ze nog moeten doen? Wat is jouw advies naar Andrea toe?

## Feedback en prestatiebeoordeling: Gesprek 2

Arno:	<i>Dus, ik ben hier blijkbaar om te praten met u over mijn prestatiebeoordeling.</i>
Karel:	<i>Ja, er zijn enkele dingen waar je aan moet werken.</i>
Arno:	<i>Echt? Ik dacht dat mijn werk hier toch redelijk goed was.</i>
Karel:	<i>Over het algemeen, ja. Ik denk dat wat je gedaan hebt wel OK was.</i>
Arno:	<i>Wel, wat is dan het probleem?</i>
Karel:	<i>Het gemiddelde aantal interacties dat je met klanten hebt per uur zit niet op het niveau dat we verwachten. Ik geef je een 4 op 7 voor de dimensie 'kwantiteit van werk'.</i>
Arno:	<i>Wat? Maakt u een grap? Hoe kan u zo'n slechte waardering voor mij rechtvaardigen? Mijn klantentevredenheidsscores behoren tot de hoogste van heel het departement.</i>
Karel:	<i>Klantentevredenheid is iets anders. Mijn bezorgdheid gaat over je snelheid. Je hebt een beetje een slome ingesteldheid, sommigen zouden misschien zelfs durven stellen dat je gemakzuchtig of lui overkomt. In deze functie moet je vlug en to the point werken. Alert en pro-actief, niet op je gemak, dat is belangrijk.</i>
Arno:	<i>Ik ben niet lui. Ik ben voorzichtig en mijn topprioriteit is de kwaliteit van mijn dienstverlening.</i>
Karel:	<i>Kijk, kwaliteit is goed, maar je kan ook voldoende kwaliteit bieden en tegelijk meer interacties met klanten uitvoeren. Je moet een meer proactieve ingesteldheid aannemen. In deze sector moet je bewegen, actief zijn, uitblinken, of je gaat verloren in de massa. Ik wil je aan het werk zien met een meer "go-get-'em"-attitude.</i>

**Vraag:** Wat vind je van dit gesprek? Omschrijf wat er fout ging in het bovenstaande feedbackgesprek. Hoe moet het nu verder?

### Case: Implementatie van multisource feedback

Een organisatie in ITC sector wou de ontwikkeling van medewerkers echt ernstig nemen. Daarom kon men aangeduid worden om deel te nemen aan een 360 graden feedbackprogramma ("For your development").

#### Vragen

- Wie kan deelnemen als beoordeelde?
- Hoe wordt de keuze uit de beoordelaars gemaakt? Wie maakt deze keuze?
- Wat wordt beoordeeld? Welke inhoud?
- Wie is eigenaar van het rapport? Beoordeelde? Chef? HR dienst?
- Wie geeft feedback? Chef? HR dienst? Externe coach?
- Hoe kunnen we garanderen dat de beoordelaar ook acties onderneemt om aan zwakke punten te werken?

### CASE: Interpretatie van een rapport van multisource feedback

In een groot autoproductiebedrijf voert men om de twee jaar een uitgebreide multisource feedback uit. Zowel de focale persoon zelf, als zijn direct leidinggevende, enkele collega's en ondergeschikten krijgen de kans om de focale persoon te beoordelen. Onderstaande tabel is een voorbeeld van de samenvatting van deze beoordelingen.

Beoordeelde dimensie: leiderschap	Gemiddelde rating *	Overeenkomst
Zelf	6.0	-----
Direct leidinggevende	5.0	-----
Collega's	5.4	hoog
Ondergeschikte	4.2	laag

\* Beoordeling op een 7-puntenschaal variërend tussen 1 ("erg zwak"), 4 ("gemiddeld") en 7 ("uitmuntend"). De dimensie "leiderschap" wordt gedefinieerd als: "Gebruikt middelen om de strategische richting en missie van de organisatie te realiseren. Identificeert problemen en implementeert efficiënt de nodige oplossingen. Organiseert de middelen en stelt prioriteiten op om doelen te bereiken."

#### Vragen:

- Bestudeer bovenstaande tabel. Veronderstel dat je zou willen nagaan of de gemiddelde ratings, vooral de lage rating van de ondergeschikte, iets duidelijk maken over de medewerker (leider) of over de situatie. Is de leider die hier voorgesteld wordt een slechte leider, of is het waarschijnlijker dat de groep medewerkers verzuurd of te kritisch zijn? Bespreek de waarschijnlijkheid van beide hypothesen.

- Maak een fictief patroon van evaluaties die een slechte leider weergeven. Hoe zal het patroon verschillen van het patroon in bovenstaande tabel?



### **Case: Prestatiemanagement bij Network Solutions, Inc.**

Network Solutions, Inc. is een wereldwijde leider in hardware, software en diensten voor computernetwerken. Tot recent gebruikte het bedrijf meer dan 50 verschillende systemen om prestaties te meten in het bedrijf. Veel werknemers kregen bovendien geen beoordeling, minder dan 5% van de werknemers kreeg de laagste beoordeling, en er was geen systeem om de hoogpresteerders te belonen. Het bedrijf beseftte dat prestatieproblemen eigenlijk niet echt aangepakt werden, en zware druk van concurrenten zorgde ervoor dat de kosten door het niet efficiënt beheren van het personeelsbestand alsmaar stegen. Bovendien veranderde er in de sector heel wat doordat de kwaliteit van de technologie alsmaar steeg, en Network Solutions besliste dat er ook initiatieven genomen moesten worden om de kwaliteit van het personeel te verhogen. Het bedrijf wou manieren zoeken om de doelen beter te bereiken, en realiseerde zich dat het afstemmen van bedrijfsdoelen op individuele doelen voor het personeel daartoe een mogelijkheid was.

In 2001 kondigde de CEO daarom aan dat hij een prestatimanagementsysteem (PMS) wou implementeren gebaseerd op een geforceerde verdeling. Een aantal personeelsleden wordt dan in een bepaalde categorie ondergebracht (bv. een score '1' voor de beste 20%, '2' voor de middelste 70% en '3' voor de 10% zwakste presteerders). Een HR-team samengesteld uit verschillende landen en afdelingen zou een dergelijk systeem ontwikkelen en implementeren. Hun eerste taak was om via een business case aan te tonen dat de bedrijfsdoelen zouden gerealiseerd worden wanneer de strategie van de organisatie vertaald wordt naar vastgelegde bijdragen die elk team moet leveren, en wanneer die bijdragen van het team op hun beurt vertaald zouden worden naar individuele doelstellingen voor elke werknemer van het team.

Het systeem werd eerst geïmplementeerd als een jaarsysteem waarbij de lat voor prestatimanagement (PM) hoger gelegd werd door te focussen op de ontwikkeling van de werknemers via het afstemmen van individuele prestatiedoelen op bedrijfsdoelen. De gewenste resultaten van het systeem waren het verhogen van het prestatieniveau van alle werknemers, toptalenten identificeren en in de organisatie houden, en laagpresteerders identificeren en bijsturen. Network Solutions streefde er ook naar dat de verwachtingen van de prestaties voor elke werknemer duidelijk waren. Voorafgaand aan de implementatie van het systeem, zorgde het ontwerpteam dat ze de steun van het management kregen. Het team communiceerde daarvoor dat het PMS de toekomst was van Network Solutions en moedigde alle managers aan te verzekeren dat diegenen die aan hen rapporteerden het systeem begrepen en ook accepteerden. Daarenboven vroegen ze aan de managers om het systeem te gebruiken in relatie met hun directe werknemers en ook de output van het systeem te gebruiken. Daarna vroeg het ontwerpteam hen ook om de ontwikkeling en het gebruik van elk ander PMS stop te zetten en benadrukte ze het team het belang van standaardisatie van PM over alle afdelingen. Ten slotte vroeg het team aan de managers om het nieuwe programma te promoten door werknemers te betrekken bij training in talentmanagement en door eventuele andere noden in hun afdelingen die niet door het nieuwe systeem gedekt werden, op te sporen. De cyclus van het PMS van Network Solutions, Inc. bevatte uiteindelijk de volgende processen:

1. Vertaling van organisatiedoelen naar individuele doelen en teambuilding
2. Prestaties plannen
3. Ontwikkeling plannen

#### 4. Discussie en overleg tussen managers en werknemers

#### 5. Jaarlijkse prestatiesamenvatting

Er werden middelen voor training beschikbaar gesteld via intranet voor managers en iedereen die het nodig had, inclusief toegang tot alle noodzakelijke formulieren. Naast de training op het intranet waren er bijeenkomsten van 1 à 2 uur voor elke fase van het programma van start ging.

Een deel van de training die bij het PMS hoort is georganiseerd via het idee dat de gedeelde verantwoordelijkheid over een ontwikkelingsplan gedurende het hele jaar bij zowel manager als werknemer ligt. Managers zijn verantwoordelijk voor het inplannen van meetings, werknemers hierop voorbereiden, en het finaliseren van het ontwikkelingsplan. De werknemers zijn verantwoordelijk voor het documenteren van het plan. Zowel managers als werknemers zijn verantwoordelijk voor de voorbereiding van de meeting, het aanwezig zijn op de meeting, en het invullen van de formulieren.

Met een systeem van geforceerde verdeling moet een aantal werknemers ondergebracht worden in een aantal beoordelingscategorieën. De individuele beoordeling wordt bekomen via de jaarlijkse doelen en functievereisten, en via een vergelijking met anderen in gelijkaardige functies. Werknemers die laagst beoordeeld worden (score 3), krijgen een specifieke tijdsperiode om hun prestaties te verbeteren. Als hun prestatie verbetert, worden ze uit het plan verwijderd, maar krijgen ze geen salarisverhoging of aandelenopties. Indien hun prestatie echter niet verbetert, kunnen ze met een verbrekingsvergoeding het bedrijf verlaten of een plan ter verbetering van hun prestaties volgen met strengere verwachtingen en deadlines dan het oorspronkelijke plan. Indien na deze periode nog steeds geen verbetering optreedt, worden zij ontslagen, maar dan zonder ontslagvergoeding. Werknemers die een score 2 krijgen, worden beloond met matige tot hoge salarisverhogingen, aandelenopties en bonussen. Werknemers die een score 1 ontvangen krijgen de grootste salarisverhogingen, aandelenopties en bonussen. Zij worden als “high potential” werknemers behandeld en krijgen extra ontwikkelingsmogelijkheden van hun managers. Het bedrijf zal ook extra inspanningen doen om deze werknemers te kunnen behouden.

In de toekomst wil Network Solutions de culturele verandering realiseren die nodig is om geforceerde distributieve beoordelingen mogelijk te maken. HR-teams blijven werknemers op de hoogte houden over het systeem zodat zij begrijpen dat Network Solutions een goede prestatie zal belonen: het enige verschil met vroeger is de manier waarop die gemeten wordt. Er is ook een plan om onproductief gedrag op te sporen en te corrigeren en het correct of goede gedrag aan te moedigen. Om dit te doen plant het bedrijf voortdurende toetsen bij alle stakeholders om te verzekeren dat het PMS de beoogde doelen bereikt.

#### **Vraag:**

De bijgevoegde tabel geeft een overzicht van de belangrijkste kenmerken van een ideaal prestatimanagementsysteem. Duid voor elk kenmerk aan in kolom A of het aanwezig is in het systeem van Network Solutions, Inc (zie beschrijving in bijlage). In sommige gevallen kunnen bepaalde delen aanwezig zijn en andere niet, dan kan je extra commentaar toevoegen ter verduidelijking. Zorg daarna voor een antwoord op de volgende vragen:

- Hoeveel van de 14 kenmerken van het ideaal systeem zijn aanwezig in het systeem van Network Solutions, Inc.?
- Zoek twee elementen die niet of amper aanwezig zijn in het systeem van Network Solutions, Inc. Bespreek de mogelijke implicaties van het ontbreken ervan op de effectiviteit van het globale systeem.
- Zoek één element dat duidelijk aanwezig is in het systeem van Network Solutions, Inc. Bespreek de implicaties van de aanwezigheid ervan op de effectiviteit van het globale systeem.
- Zoek de elementen in het systeem die het verst van het ideaal afliggen. Wat kan gedaan worden om een betere overeenstemming te krijgen tussen het reële en het ideale systeem?

<i>Element</i>	<i>A</i>	<i>Definitie</i>	<i>Commentaar</i>
Strategische congruentie		Individuele doelen zijn in overeenstemming met de afdelings- en organisatiedoelen.	
Diepte		Alle werknemers worden geëvalueerd.	
		Evaluaties behelzen de prestaties over de volledige tijdsspanne die bekeken wordt.	
		Alle belangrijke verantwoordelijkheden worden geëvalueerd.	
		Er wordt feedback gegeven voor positieve en negatieve prestaties.	
Praktisch		Het systeem is gebruiksklaar.	
		Het is eenvoudig om te gebruiken.	
		Het is accepteerbaar voor diegenen die het voor beslissingen gebruiken.	
		De voordelen van het systeem wegen meer door dan de nadelen.	
		De criteria en evaluaties voor elke functie zijn belangrijk en relevant.	
		Enkel functies die onder controle van de werknemers vallen, worden gemeten.	
Betekenisvol		Evaluaties vinden plaats op geregelde tijdstippen en op gepaste momenten.	
		Het systeem zorgt voor continue vaardigheidsontwikkeling van evaluatoren.	
		De resultaten worden gebruikt voor belangrijke administratieve beslissingen.	
Specificiteit		Er zijn gedetailleerde beschrijvingen beschikbaar voor de werknemers over wat van hen verwacht wordt en hoe ze de verwachtingen kunnen inlossen.	
Betrouwbaarheid		De prestatiemetingen zijn betrouwbaar.	
		De prestatiemetingen bevatten geen fouten.	
		De metingen meten alle belangrijke facetten van de prestatie die geëvalueerd wordt.	
Validiteit		De metingen slaan geen belangrijke facetten van de prestatie over.	
		De metingen bevatten geen factoren die buiten de controle van de werknemer vallen.	
Accepteerbaarheid en		Werknemers percipiëren de evaluatie van hun prestatie en de beloningen volgens het geleverde werk als eerlijk (distributieve rechtvaardigheid).	

Eerlijkheid		Werknemers percipiëren de procedures om een beoordeling te geven en er beloningen aan te koppelen als eerlijk (procedurele rechtvaardigheid).	
Inclusiviteit		Voorafgaand aan de evaluatie wordt input van werknemers over hun prestaties verzameld.	
		Werknemers participeren aan het creëren van het systeem door aan te geven hoe prestaties gemeten zouden moeten worden.	
Openheid		Prestaties worden regelmatig geëvalueerd en er wordt ook voortdurend feedback gegeven.	
		Een evaluatiegesprek bestaat uit tweezijdige communicatie en niet uit eenzijdig commentaar van de leidinggevende over en richting de werknemer.	
		De standaarden zijn duidelijk en worden voortdurend gecommuniceerd.	
		De communicatie is realistisch, open en eerlijk.	
Corrigeerbaarheid		Er is een klachtenprocedure waarlangs werknemers onjuiste of onrechtvaardige beslissingen kunnen aanvechten.	
Standaardisatie		De prestaties worden consistent geëvalueerd over personen en tijdstip.	
Ethiek		Leidinggevendens onderdrukken hun eigenbelang in het geven van evaluaties.	
		Leidinggevendens evalueren enkel op die dimensies van prestaties waarvoor ze over voldoende informatie beschikken.	
		De privacy van werknemers wordt gerespecteerd.	

### **Kies een performance management methode voor Paychex, Inc.**

Paychex, Inc. ([www.paychex.com](http://www.paychex.com)) is een bedrijf met veel vestigingen en een groot klantenbestand dat voorziet in payroll, human resources en outsourcing oplossingen voor kmo's. Een belangrijke functie binnen dit bedrijf is de functie van 'account executive'. Dit zijn mensen die met klanten omgaan en er op toezien dat de implementatie van een dienst (meestal softwarepakketten) bij een klant vlot verloopt.

Omdat account executives vaak individueel verkoopsgesprekken voeren, hebben managers weinig kans om hun eigenlijke prestatie te observeren. De managers zijn echter wel zelf verantwoordelijk voor de verkoop. Daartegenover staat dat account executives zelf hun nieuwe collega-account executives moeten opleiden en zelf een netwerk moeten uitbouwen binnen de sector waar zij hun producten verkopen.

#### **Verantwoordelijkheden van een account executive**

- De noden van de klant analyseren om ervoor te zorgen dat het voorgestelde product tegemoet komt aan de eisen en verwachtingen van de klant.
- Klanten vertrouwd maken met het systeem van Paychex Inc.
- Het aanspreekpunt van de klant zijn gedurende het implementatieproces.
- De klant ondersteunen tijdens de eerste paar verwerkingen van de loonstaten (begeleiding bij eerste gebruik van nieuwe software).
- De nodige documenten invullen zodat een klant kan overgedragen worden naar de klantendienst voor verdere ondersteuning.
- Organiseren en uitvoeren van gesprekken met klanten en indien nodig, vertegenwoordigers ondersteunen in de onderhandeling met mogelijke klanten.
- Op de hoogte blijven van de marktveranderingen en IT-veranderingen.

#### **Vragen:**

Bij verloning kan men gebruik maken van een gedragsgerichte of resultaatgerichte benadering. Het gebruiken van een gedragsgerichte benadering om prestatie te meten is het meest geschikt als:

- De link tussen gedrag en resultaat niet duidelijk is
- De resultaten pas in de verre toekomst duidelijk worden.
- Slechte resultaten voortkomen uit oorzaken waar de uitvoerder geen controle over heeft

Het gebruiken van een resultaatgerichte benadering om prestatie te meten is het meest geschikt als:

- Werknemers bekwaam zijn om het nodige gedrag te stellen
- De link tussen gedrag en resultaat duidelijk is
- Resultaten consistent verbeteren in de tijd
- Er verschillende manieren zijn om de job goed te doen.

Beslis, op basis van bovenstaande informatie, of Paychex, Inc. gebruik moet maken van een gedragsgerichte benadering, een resultaatgerichte benadering of een combinatie van beide om de prestatie van account executives te meten.

### Case: Iedereen uitstekend!

Mijnheer Ramaekers had heel wat energie gestoken in het ontwerp van een nieuw evaluatieformulier om te gebruiken bij functioneringsgesprekken. Dit formulier was opgesteld op grond van een grondige functie-analyse en competentie-analyse en bracht zeven competenties in kaart. ER was een vierpuntenschaal zodat men verplicht was om een standpunt in te nemen. De bedoeling was om via het formulier de prestaties van de bedienden in kaart te brengen zodat uiteindelijk opleidingsplannen en verloningsniveaus veel objectiever konden worden vastgesteld.

Ook diende dit systeem de chefs de kans te geven om systematisch na te denken over het rechtstreeks rendement van hun bedienden en over hun eigen leiderschapsgedrag. Hierdoor kon prestatiebeoordeling hen een leidraad geven om hun mensen zowel individueel als collectief bij te sturen en te coachen. Vroeger waren er immers dikwijls klachten dat chefs de bedienden subjectief beoordeelden en verloonden. Eenmaal het formulier was opgesteld met de hulp van een professioneel consultancybureau, introduceerde Mijnheer Ramaekers het formulier bij de chefs. Dit ging opmerkelijk vlot. Mijnheer

Beoordeling	Aantal bedienden
1: Minder goed	0
2: Gemiddeld	0
3: Zeer goed	4
4: Uitstekend	18
Niet ingevuld	10

Ramaekers was dan ook bijzonder opgetogen. Dit enthousiasme veranderde vorige week toen mijnheer Ramaekers de 'ingevulde' formulieren terug ontving. Hij schrok zich een aap. Tien managers vulden namelijk het formulier niet eens of slechts half in. Bij de ingevulde formulieren kreeg bovendien bijna iedereen op zijn minst de beoordeling "zeer goed". Een overzicht van de beoordelingen van de 26 bedienden bevindt zich in bovenstaande tabel. Mijnheer Ramaekers telefoneerde een aantal chefs om naar de redenen hiervoor te peilen en hoorde dat hun bedienden gewoonweg goed presteerden en het formulier "eigenlijk" waardeloos is.

### Vragen:

Welke loopt hier minder goed? Wat moet nu gebeuren? Moet het formulier niet meer gebruikt worden? Heb je andere suggesties?