

Performance Management langs de meetlat

8%

Slechts 8% van de bedrijven wereldwijd geeft aan dat hun PM processen veel **waarde toevoegen**, terwijl 58% vindt dat het **zonde** is van de **tijdsbesteding**. (Deloitte)

95%

Managers wereldwijd zijn nagenoeg unaniem **ontevreden** over hun PM systemen. Bovendien zegt 90% van de HR managers dat hun PM systemen **niet** over de **juiste informatie** beschikken. (CEB)

62%

Er bestaat **geen correlatie** tussen **prestaties en beoordelingscores** van medewerkers. Sterker nog, ruim 62% van de variantie in de scores wordt vooral verklaard door wie **de beoordelaar** is die de medewerker beoordeelt, dan de daadwerkelijke prestaties. (CEB/Neuroleadership)

41%

Ruim 41% van werknemers van **Generatie Y** zegt de behoefte te hebben om minimaal één keer per maand, zo niet vaker, **waardering of erkenning** te krijgen voor het werk wat zij doen. Ook willen millennials graag meer **specifieke feedback** ontvangen en ruimte krijgen voor **open dialoog** tijdens beoordelingsgesprekken. (PwC/Fast Company)

30%

Uit een meta-analyse van 607 onderzoeken naar beoordelingsgesprekken blijkt dat in tenminste 30% van de gevallen een gesprek heeft geleid tot een **vermindering van medewerkerprestaties**. (PsychToday)

94%

Een breed onderzoek naar prestaties van professionals (onderzoekers, entertainers, politici, en atleten) toonde aan dat 94% van hen **niet de traditionele Bell-curve** volgde, maar een zogenaamde **'Long-tail'** verdeling. (Klein aantal **'hyper high performers'**; groot aantal **'good performers'**; en een kleiner aantal **'low performers'**.) (Forbes)

>80%

Meer dan vier op de vijf bedrijven zegt inmiddels hun **PM proces te hebben aangepast** of plannen te hebben om dit in de nabije toekomst te gaan doen. Het merendeel van de bedrijven die plannen heeft om te veranderen zou graag naar een nieuw PM proces willen dat gekoppeld is aan de **werkcyclus** (bijv. einde van project, **milestone**, doelstelling etc.) of **real-time** werkt (directe feedback door iedereen, overall, altijd). Ook zeggen werkgevers dat zij zich met PM meer willen richten op het **potentieel van medewerkers** en op vaardigheden die in de toekomst nodig zijn. (Deloitte/PwC/Towers Watson)

Steeds meer bedrijven en organisaties stappen af van klassieke vormen van Performance Management. De nadruk ligt nu nog te veel op het beoordelen en evalueren van prestaties van medewerkers zonder koppeling aan groei en ontwikkeling, op één of twee vaste momenten in het jaar, op basis van vaste beoordelingschalen en verdelingscurves. Huidige PM processen zijn bovendien vaak te complex, te rigide, en sluiten niet aan bij huidige behoeften van medewerkers. (zie links)

Het zijn niet alleen de Google's en de Netflix'en van deze wereld die voor een meer eenvoudige, transparante en mensgerichte manier van Performance Management kiezen. In een tijd waar de waarde van menselijk kapitaal steeds hoger herwaardeerd wordt, klinkt de roep om meer menselijke maat en **strength-based focus** binnen PM steeds luider. Organisaties erkennen in toenemende mate dat het oude **'ranking & yanking'** van medewerkers niet leidt tot betere prestaties en meer bevlogen medewerkers. Next-level PM wordt daarmee een belangrijke pull-factor. (zie rechts)

De overstap naar nieuwe Performance Management aanpak leidt niet alleen maar tot succes. Uit nieuw onderzoek blijkt dat het afschaffen van individuele beoordelingscores ook juist tot meer onvrede kan leiden, vanwege het gebrek aan een focuspunt. Managers vinden het daardoor lastiger de gesprekken te voeren, en medewerkers weten niet altijd waar zij aan toe zijn. (WP)

Deze organisaties gingen u voor:



- In 2012 schafte Adobe het formele beoordelingsproces af en introduceerde de **'Check-in' procedure**;
- Continu voeren van **informelere en kwalitatieve gesprekken** gericht op bespreken van doelen/verwachtingen, geven en krijgen van feedback, en bespreken van groei en ontwikkeling;
- Onderscheid tussen **'Performance Check-in'** en **'Reward Check-in'**, maar ruimte voor eigen inzicht en maatwerk staan centraal;
- Het softwarebedrijf bespaart op jaarbasis **80.000 uur aan managertijd** die zij voorheen kwijt was aan het jaarlijkse beoordelingsproces.



- Afgelopen jaar herontwierp Deloitte haar PM proces om meer consistente, accurate, maatwerk en **toekomstgerichte** beoordelingen en gesprekken te kunnen genereren in plaats van beslissingen te nemen op basis van het verleden;
- Wekelijkse check-in gesprekken tussen teamleiders en teamleden om te zorgen dat **prioriteiten** concreet blijven en **coaching** gericht is op de actualiteit.
- Leidinggevenden bepalen aan de hand van vier simpele vragen waar de **potentiële kracht en/of risico** zit binnen de organisatie:
 1. *Zou ik deze persoon belonen met de hoogst mogelijke verhoging en bonus gezien zijn/haar prestaties?*
 2. *Zou ik deze persoon in mijn team willen hebben?*
 3. *Is deze persoon een risico voor lage prestaties?*
 4. *Is deze persoon gereed om een volgende stap te maken?*



- Zakenbank Goldman Sachs is de volgende in de rij die ook **afstapt** van het beoordelen van haar medewerkers op een **negenpunt schaal**;
- De focus zal meer komen te liggen op **groei en ontwikkeling in het werk** in plaats van scoren van prestaties van afgelopen jaar;
- Beoordelingsgesprekken vinden bovendien plaats in de zomer in plaats van het najaar, om meer tijd te geven om **prestaties te kunnen verbeteren**;
- De bank hoopt dat het **meer frequentere één-op-één gesprekken** tussen leidinggevenden en medewerkers zal gaan opleveren.



- Wolters Kluwer Nederland experimenteert op dit moment met een **feedback app** voor het beoordelen van collega's;
- De app is **geen formeel beoordelingsinstrument**, maar maakt het wel mogelijk om collega's commentaar of kritiek te geven of vragen te stellen over hun prestaties;
- De **eerste resultaten zijn positief**: er zijn via de app al enkele duizenden beoordelingen gegeven door en over medewerkers en leidinggevenden van de uitgever.

Referenties

- CEB - Performance Management Can Be Fixed (2014)
- CEB - Driving Breakthrough Performance in the New Work Environment (2013)
- Deloitte - Performance Management is Broken (2014)
- Fast Company - Here's What Millennials Want From Their Performance Reviews (2015)
- Forbes (Josh Bersin) - The Myth Of The Bell Curve: Look For The Hyper-Performers (2014)
- NeuroLeadership - Rethink Performance Management (2015)

- Psychology Today - Why Performance Appraisals Don't Improve Performance (2014)
- PwC - The changing performance management paradigm: evolution or revolution? (2015)
- PwC - NextGen study (2013)
- Towers Watson - Performance Management Isn't Working (2015)
- Washington Post - This big change was supposed to make performance reviews better. Could it be making them worse? (2016)

Praktijkvoorbeelden:

- Adobe - Just Checking In (2014)
- Harvard Business Review - Reinventing Performance Management (2015)
- Wall Street Journal - Goldman Sachs to Stop Rating Employees With Numbers (2016)
- NRC - Nooit meer een functioneringsgesprek (2016)

Juni 2016

www.brightcompany.nl