

Resultaatgericht beoordelen en belonen



Resultaatgerichte functiebeschrijvingen vormen de basis voor resultaatgericht werken. Dit is een manier van werken en beoordelen waarbij vooral wordt gekeken naar de toegevoegde waarde van functies en werkprocessen en minder naar regels, procedures en codes. Als stimulans voor individuele werknemers en teams om deze resultaten daadwerkelijk te boeken, kunt u er prestatiegericht belonen aan koppelen.

Bij resultaatgericht beoordelen kijkt men vooral naar wát een werknemer heeft bereikt en minder naar hóe hij dat heeft gedaan. Doordat leidinggevendenden minder voorschrijven hoe resultaten moeten worden behaald, ontstaat er meer ruimte voor eigen ideeën en oplossingen, is de opvatting. Het beoordelen van resultaten gebeurt aan de hand van resultaatgerichte functiebeschrijvingen.

Resultaatgerichte functiebeschrijvingen geven de betekenis aan van iedere functie voor de organisatie; de wijze waarop en de mate waarin een functie bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen.

Wat is een resultaatgericht functieprofiel?

Als een leidinggevende wil bepalen in hoeverre werknemers in de uitoefening van hun functie bijdragen aan het (organisatie)resultaat, moet hun functieomschrijving ook resultaatgericht zijn. In een resultaatgericht functieprofiel staan in ieder geval:

- kerntaken en functie-eisen;
- resultaatgebieden;
- prestatie-indicatoren.

In de functieomschrijving staat een opsomming van de belangrijkste taken binnen de functie en de eisen die aan die functiehouders worden gesteld. Het gaat dan om wat een werknemer feitelijk moet doen om het gewenste resultaat te halen en specifieke eisen met betrekking tot (voor)opleiding, diploma's enzovoorts.

Een resultaatgerichte functiebeschrijving bestaat echter niet zozeer uit een beschrijving van taken (input), maar veel meer uit de resultaten die deze taken moeten opleveren (output). Door in resultaten te 'denken', blijkt vaak dat er meerdere oplossingen zijn om een bepaald doel te bereiken. De gewenste resultaten worden in een resultaatgericht functieprofiel beschreven in de vorm van resultaatgebieden.

Wat zijn resultaatgebieden?

Resultaatgebieden zijn samenhangende werkzaamheden of verantwoordelijkheden die beschrijven wat er moet worden gerealiseerd. Als het goed is, vormen alle resultaatgebieden samen de kernfuncties van uw organisatie.

Wat kunt u met resultaatgebieden?

Resultaatgebieden zijn een middel om de strategische uitgangspunten van uw organisatie te vertalen naar operationele doelstellingen. Resultaatgebieden hebben verder als doel om:

- onderlinge relaties en afhankelijkheden te verduidelijken die tussen diverse organisatieonderdelen bestaan;
- bevoegdheden te delegeren en daarbij zicht te houden op de onderlinge samenhang;
- verantwoordelijkheden van managers te formuleren in meetbare (kwalitatieve en kwantitatieve) termen;
- de resultaten (en kwaliteitseisen waaraan deze resultaten moeten voldoen) te bepalen die elk team of elke afdeling moet behalen.

Aan ieder resultaatgebied zijn resultaatdoelstellingen gekoppeld. Deze resultaatdoelstellingen meet u aan de hand van zogenoemde prestatie-indicatoren.

Wat zijn prestatie-indicatoren?

Met prestatie-indicatoren meet u de resultaten in de resultaatgebieden. Een HR-adviseur kan bijvoorbeeld 'Medewerkerstevredenheid' als resultaatgebied hebben. Een prestatie-indicator voor 'Medewerkerstevredenheid' kan zijn: 'de frequentie van of respons op medewerkerstevredenheidsonderzoek'.

Aan de hand van een dergelijke prestatie-indicator kan de leidinggevende toetsen of de HR-adviseur de gewenste bijdrage levert en wat dat de organisatie feitelijk oplevert.

Wat is de rol van competenties?

Veel organisaties die resultaatgericht werken, willen ook gedrag meetbaar maken. Dit doen ze meestal aan de hand van gedragsindicatoren of competenties. De uitgangspunten van competentiegericht beoordelen (en belonen) zijn het gedrag dat een werknemer in zijn functie vertoont en het resultaat dat hij daarmee behaalt. De competenties waar uw organisatie veel waarde aan hecht, staan het hoogst genoteerd (en worden meestal ook het hoogst beloond).

Creativiteit en flexibiliteit zijn voorbeelden van zulke hooggewaardeerde competenties.

Competentiebeoordeling en -beloning vragen om een ervaren HR-afdeling, die talent op de juiste wijze kan inschatten, ontwikkelen en beoordelen.

Om er zeker van te zijn dat iedereen weet waar u het over heeft en misverstanden te voorkomen, is het verstandig om voor de gedragsindicatoren of competenties een vaste terminologie te ontwikkelen en verschillende niveaus daarin duidelijk af te bakenen.

Verschillende beoordelingsmethoden

Tegenwoordig is er steeds meer aandacht voor prestatiegericht en/of talentgericht beoordelen in plaats van functiegericht beoordelen. Veel werkgevers vinden het belangrijk om individuele inzet en bijzondere persoonlijke capaciteiten ook te belonen.

Bovendien is het volgens veel organisaties niet zo belangrijk om te kijken naar hoe een werknemer zijn taken uitvoert, maar is het veel interessanter om te kijken naar wat dit de organisatie oplevert. Behalve functiegericht beoordelen en belonen zijn er dan ook andere methoden van beoordelen en belonen:

- resultaatgericht beoordelen;
- competentiegericht beoordelen;
- een combinatie van beide (performancegericht beoordelen).

Resultaatgericht beoordelen: praktisch

Natuurlijk wilt u werknemers helpen bij het halen van hun doelen. Daarom moet u daar structureel en regelmatig aandacht aan besteden in de vorm van voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Hierdoor beseffen werknemers dat resultaatafspraken niet vrijblijvend zijn en worden ze zich er ook bewuster van dat ze invloed kunnen uitoefenen op de hoogte van hun (prestatie)beloning.

Bij resultaatgericht werken en beoordelen, moeten werknemers weten wat er van hen wordt verwacht. Het is essentieel dat dit 'wat' objectief is. De criteria mogen niet afhankelijk zijn van de (soms) subjectieve waarneming van leidinggevendenden.

In de praktijk gaat het vaak om harde criteria zoals verkoopcijfers en declarabele uren, maar u kunt ook afspraken maken over het aantal klachten, het aantal afgehandelde aanvragen of het ziekteverzuimpercentage.

Zonder norm kunt u niks met de prestaties

Prestaties als maatstaf nemen heeft bovendien alleen zin als werknemers invloed kunnen uitoefenen op de resultaten. De prestatiecriteria die u kiest, moet u dan ook zo uitkiezen dat enerzijds werknemers invloed op het gewenste resultaat kunnen uitoefenen en dat anderzijds het resultaat bijdraagt aan de doelstelling(en) van uw organisatie.

Al deze prestaties moet u wel afzetten tegen een norm. Pas dan krijgen ze een waarde, en kunt u beoordelen of iemand bovenmatig presteert of er juist met de pet naar gooit. Zonder die norm kunt u niks met de prestaties.

De gesprekkencyclus van functioneren en beoordelen

Om resultaatgericht te kunnen werken, is het belangrijk dat leidinggevende en werknemer weten wat ze van elkaar kunnen eisen. De leidinggevende mag van de werknemer verwachten dat hij wil presteren ('willen'), weet welke prestaties hij moet leveren ('weten') en over voldoende kennis, kunde en middelen beschikt om het gewenste resultaat te kunnen leveren ('kunnen').

De leidinggevende zorgt er op zijn beurt voor dat hij de werknemer ondersteunt (met middelen, scholing en invloed), van noodzakelijke informatie voorziet en ondersteunt bij eventuele problemen waar de werknemer tegenaan loopt.

Om de vaart erin te houden, is het handig als de leidinggevende en de werknemer regelmatig voortgangsgesprekken houden. De gesprekkencyclus kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien:

- planningsgesprek: resultaatafspraken maken;
- voortgangsgesprek: resultaatafspraken evalueren;
- beoordelingsgesprek: resultaatafspraken waarderen.

Prestatiegericht belonen

In de meeste organisaties die resultaatgericht werken, is er sprake van prestatiegericht belonen. Leidinggevende en werknemer maken resultaatafspraken waaraan een bepaalde (individuele) beloning hangt. Door een koppeling te leggen tussen (een deel van) het loon van een werknemer en zijn bijdrage aan uw organisatie kunt u prestatiegericht belonen.

Als er niet duidelijk een link is te leggen tussen de beloning en de geleverde prestatie, is deze vorm van beloning minder geschikt. Zorg er in ieder geval voor dat u duidelijke spelregels opstelt voor het toekennen van prestatiebeloning.

Spelregels voor prestatiebeloning

- de criteria voor toekenning van prestatiebeloning (bijvoorbeeld welke functiegroepen in aanmerking komen en wanneer er sprake is van over- of onderpresteren);
- de vorm van prestatiebeloning;
- het proces van toekenning van prestatiebeloning.

Houd ook rekening met bijzondere omstandigheden, zoals ziekte, personeelsmutaties en externe omstandigheden die van invloed kunnen zijn op prestatiebeloning.

Individueel of collectief prestaties belonen?

Met individuele prestatiebeloning beoogt u de persoonlijke prestaties te verhogen. Hiermee beloont u individueel beïnvloedbare en eenduidige kwantitatieve criteria, zoals omzet of uren. Het gaat meestal om targets die direct gerelateerd zijn aan het bedrijfsresultaat. Ze hebben dus invloed op het uiteindelijke financiële resultaat.

Deze vorm van variabele beloning is alleen geschikt voor kwantificeerbare, meetbare prestaties. Het risico van individuele prestatiebeloning is dat sommige werknemers over lijken gaan om hun targets te halen. Het najagen van de individuele prestatie kan ten koste gaan van de collegialiteit of samenwerking in een team.

Pas op voor werknemers die achteroverleunen bij teamprestaties

Bovendien levert een afdeling of organisatie vaak door gezamenlijke inspanningen prestaties. Het is niet altijd mogelijk om resultaten toe te schrijven aan één individu, omdat de werknemer afhankelijk is van de hulp of input van anderen. Een oplossing kan zijn om prestatiebeloningen aan teams uit te loven. U moet dan wel oppassen voor 'free riders': teamleden die eigenlijk niet zo veel doen en meeliften op de inspanningen en het succes van collega's.

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl