



GESPREKSCYCLUS EN BEOORDELEN

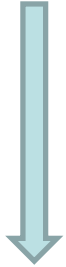
Aandachtspunten
voor de OR

Partner in Medezeggenschap

Gesprekscyclus

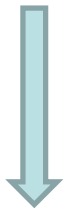


Plannen: afspraken maken over:



- Gewenste resultaten
- Te ontwikkelen competenties
- Wat heb je nodig?

Voortgang:



- Ben je op de goede weg?
- Eventueel aanvullende afspraken

Beoordelen:

- ‘Meten’, beoordelen van
 - Resultaten
 - Gedrag
- Consequenties?

3 gesprekken



- **Planningsgesprek**
 - Lijkt op het ‘oude’ functioneringsgesprek maar meer gericht op *afspraken en resultaten*
- **Voortgangsgesprek**
 - Idem, maar nu wat sterker gericht op ‘*wat heb je nodig om*’
- **Beoordelingsgesprek**
 - Het klassieke beoordelingsgesprek maar nu staat de vraag ‘*heb je de afgesproken resultaten gehaald?*’ centraal.

Functioneren of beoordelen?



FUNCTIONERINGSGESPREK

- accent op gesprek
- evaluerend van karakter
- gericht op de toekomst
- leidinggevende is begeleider
- tweezijdig gesprek
- geen sancties

BEOORDELINGSGESPREK

- accent op meetresultaat
- oordelend van karakter
- gericht op het verleden
- leidinggevende is beoordelaar
- eenzijdig gesprek
- sancties en beloning

Belangrijke afweging



Functioneringsgesprek, ontwikkelingsgesprek en planningsgesprek vragen om een open houding en bereidheid tot kwetsbare opstelling, kritiek, verbetering.

Beoordelingsgesprek heeft vaak heel ander karakter: afwachtend, voorzichtig, verdedigend.

En dus: niet eenvoudig te combineren.

Randvoorwaarden functioneringsgesprek (e.d.)



Rond een functionerings-, plannings- en voortgangsgesprek is meestal veel minder geregeld maar belangrijk zijn:

- Voorbereiding: medewerker krijgt de kans om zich goed voor te bereiden, dus tijdig aangekondigd, inhoud duidelijk (met een gespreksformulier?)
- Rustige moment/omgeving
- Verslaglegging (en ondertekening?)
- Archivering: wat wordt er waar bewaard en voor hoe lang?

Randvoorwaarden beoordelingsgesprek



- *Noodzakelijk*: relatie tussen beoordelingspunten en bedrijfsstrategie/afgesproken resultaten
- *Waarom?* En vindt iedereen beoordelen dan zinvol?
- Wederzijds vertrouwen
- *Medewerkers* weten wat er van ze verwacht wordt (functieomschrijving, competenties, resultaten)
- *Medewerkers* hebben behoefte aan feedback
- *Medewerkers* moeten iets te ‘winnen’ hebben
- *Leiding* wil prestatie medewerker kunnen beïnvloeden

Kenmerken beoordelen



- Rechtvaardigheid
- Rechtszekerheid
- Doelmatigheid
- (Vaak) Taak lijnmanager
- Beoordelen zinvol in samenhang met andere personeelsinstrumenten
- Zorg voor een systeem dat door iedereen wordt geaccepteerd

Belangrijke keuzes bij beoordelen



- Wat wil je meten?
 - Bij resultaatgericht werken: de afgesproken resultaten
 - Klassiek: houding, gedrag, inzet
- Hoe ga je meten?
- Hoe kom je tot het oordeel?
- Verslaglegging
- Consequenties?
- Bezwaarprocedure

Wat wil je meten?



1. Inzet

1. Traditioneel
2. 'Van 9 tot 5 aanwezigheid'
3. Flexibiliteit (welke?)

2. Kwaliteit

1. Moeilijk objectief meetbaar
2. Manier van werken (gedrag/vaardigheden/competenties)
3. Dialoog tussen medewerker en leiding

3. Resultaat

1. Objectief meetbaar, bv omzet, aantal
2. Gemaakte afspraken
3. Niet voor alle functies geschikt
4. Resultaat niet altijd beïnvloedbaar
5. Soms werkdruk verhogend

Hoe ga je meten?



Waar haalt de leidinggevende zijn informatie vandaan?

- Eigen waarneming
- Cijfers
- Resultaten op basis van afspraken
- Verslagen
- Collega's van de medewerker
 - Welke collega's?
 - Informeel vragen
 - Formaliseren: 360 graden feedback
 - Met of zonder vragenlijst?

Hoe oordeel je?



- Punten schaal?
- Alle onderdelen even belangrijk?
- Vooraf of tijdens gesprek?

Verlaglegging



- Wie maakt verslag?
- Ondertekening
- Bewaren
 - Hoe lang?
 - Inclusief eventueel bezwaar?
 - Privacy en toegankelijkheid

Consequenties?



Welke consequenties heeft een oordeel?

- salaris (wel/niet periodiek?)
- ontwikkel mogelijkheden
- overplaatsing
- bij een reorganisatie
- ontslag

Procedure bij beoordelen



Duidelijkheid over:

- Functieomschrijving en bijbehorende competenties
- Wie beoordeelt
- Tijdstip
- Frequentie
- Aspecten/meetpunten (wat wordt er beoordeeld?)
- Hoe meten, welke vragen stellen
- Bezwaar en beroep: naast hogere chef èn formele bezwarencommissie

De meetpunten



- **Kwantiteit:** hoeveelheid, tempo, inzet
- **Kwaliteit:** verantwoordelijkheid, accuratesse, klachten, fouten
- **Gedrag:** omgang met collega's, leiding geven en ontvangen, contacten
- **Ontwikkeling:** kennis, vaardigheid, ervaring, groei,
- **Resultaten:** zijn de afgesproken resultaten behaald?

Zuiver meten



Objectiviteit is essentieel voor de acceptatie
en tegelijkertijd uiterst lastig te realiseren

- Meten los van persoonlijke voorkeuren
- Meting is valide, meet daadwerkelijk de prestatie, het gedrag en potentieel
- Meting is betrouwbaar, herhaalde meting zelfde resultaat.

Beoordelingsvalkuilen



- Te snel oordelen
- Invloed van functiezwaarte
- Vooroordelen, los van de feiten
- Projectie, leiding gaat uit van eigen gedrag als norm
- Halo effect: één positief aspect overstemt rest
- Horn effect: één negatief aspect overstemt rest
- Naar eindoordeel toe redeneren

Invoering



Invoeren van beoordeling vereist grote zorgvuldigheid:

- Heldere informatie over:
 - Waarom (algemeen, passend binnen beleid)
 - Hoe (traject, beoordelingsprocedures)
 - Beoordelingscriteria per functie
 - Bezwarenregeling
- Training van leidinggevenden
- Geleidelijke invoering (b.v. eerste keer zonder consequenties?)

Rol ondernemingsraad



Rond functioneringsgesprekken e.d. is de rol niet zo duidelijk
maar **beoordelingsegeling is instemmingsrecht**

- Let op de (beperkte) eisen in de CAO:
 - Iedereen wordt beoordeeld
 - Duidelijke schriftelijke regeling met toelichting
 - Interne bezwarenprocedure
- Let op inhoud beoordeling
- Zijn de randvoorwaarden voldoende vervuld?
- Zijn er duidelijke afspraken over mogelijke consequenties?
- Beroepsprocedure
- Evaluatie en jaarlijkse rapportage