

Beoordelen, functioneren en persoonlijk ontwikkelplan

Inhoud

Inleiding	5
1. Beoordelen en taakhoud werk	6
1.1 Nut van beoordelen	6
1.2 Invoeren beoordelingssysteem	6
1.3 Beoordelings- en functioneringsgesprek	7
1.4 Vier formele personeelsgesprekken	7
1.5 Belang goede personeelsontwikkeling door beoordelingen	10
1.6 Beoordelen taakhoud werknemer	10
1.7 Verbeteren taakhoud	11
2. Beoordelen: koppeling missie, visie, strategie en doelen	12
2.1 Primair doel beoordelingsgesprek	12
2.2 Strategisch personeelsbeleid	12
2.3 Horizontale inbedding personeelsbeoordeling	13
2.4 Hulpmiddelen optimaliseren toekomstige arbeidsprestaties	14
2.5 Hulpmiddelen vaststellen nieuwe arbeidsvoorwaarden	14
2.6 Verticale inbedding personeelsbeoordeling	14
2.7 Doelstellingen bij personeelsbeoordelingen	15
2.8 Twee aspecten bij personeelsbeoordelingen	15
3. Beoordelen: koppelingen belonen, opleiden en dossiervorming	17
3.1 Relatie beloning en aard functie	17
3.2 Relatie beoordeling met (aanpassing) beloning	18
3.3 Beloning volgens functie	18
3.4 Beloning naar prestatie	18
3.5 Link tussen beoordelen en opleiden	19
3.6 Beoordelen en dossiervorming	20
4. Beoordelingscriteria	21
4.1 Drie categorieën beoordelingscriteria	21
4.2 Werknemer informeren	24
5. Beoordelingsgesprek	25
5.1 Aanleidingen beoordelingsgesprekken	25
5.2 Systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken	25
5.3 Aandachtspunten bij invoering beoordelingssysteem	26
5.4 Doelen beoordelingssysteem	26
5.5 Beoordelen niet altijd gewenst	26
5.6 Componenten beoordelingssysteem	26
5.7 Aansluiting beoordelingswijze bij bedrijfscultuur	27
5.8 Vormen van beoordelen	28
5.9 Beoordelingscriteria	28
5.10 Consequenties van de beoordeling	30
5.11 WOR	31

5.12 Overige voorwaarden	31
6. Beoordelingsgesprek: voorbereiding en reglement	32
6.1 Voorbereiding beoordelingsgesprek	32
6.2 Beoordelingsreglement	33
6.3 Voorwaarden en aanpak beoordelingsgesprek	33
6.4 Beoordelingsgesprek: wie en hoe	36
6.5 Gesprekstechnieken	37
7. Functioneringsgesprek	38
7.1 Doel en kenmerken functioneringsgesprek	38
7.2 Vijf fasen functioneringsgesprek	38
7.3 Inleiden functioneringsgesprek	40
7.4 Mogelijke oorzaken disfunctioneren	42
7.5 Belangrijke do's en dont's	42
8. Verschil functionerings- en beoordelingsgesprek	44
8.1 Schematisch overzicht gespreksverschillen	45
9. Opleidingen: beleid, mogelijkheden en inkoop	47
9.1 Woud aan opleidingsmogelijkheden	47
9.2 Opleidingsbehoefte vaststellen	47
9.3 Selectie scholingspakket	49
9.4 Inkoop opleidingen	49
9.5 Missers opleidingsbeleid	50
9.6 Opleidingsmarkt	50
9.7 Zoektocht naar opleidingsinstituut	51
9.8 Medezeggenschap	52
10. Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	53
10.1 Doel POP	53
10.2 Onderdelen van een POP	53
10.3 Ontwikkeling op korte en lange termijn	54
10.4 Boeien en binden	55
10.5 POP-gesprek	55
10.6 Noodzaak POP	55
10.7 Belangrijke aandachtspunten	56
11. Persoonlijk ontwikkelingsplan: procedure POP-gesprek	57
11.1 Belangrijke aandachtspunten	57
11.2 Werkwijze POP-gesprek	57
11.3 Gespreksmodel	59
12. Slechtnieuwsgesprek	61
12.1 Geen uitstel voor slechtnieuwsgesprek	61
12.2 Gespreksmethode slechtnieuwsgesprek	61
12.3 Fasen slechtnieuwsgesprek	61
12.4 Opbouw slechtnieuwsgesprek	63
12.5 Belangrijke aandachtspunten voorbereiding slechtnieuwsgesprek	64
12.6 Aandachtspunten slechtnieuwsgesprek	64

13. Competentiemanagement succesvol invoeren	66
13.1 Implementatie competentie management	66
13.2 Tips succesvolle invoering	68
13.3 Belangrijke aandachtspunten bij invoering competentie management	68

Inleiding

De beoordeling van medewerkers door de leidinggevende is een belangrijk instrument zicht te krijgen op wat de medewerker doet of meent te moeten doen in de werksituatie. Een dergelijk gesprek stelt de leidinggevende in staat duidelijk te maken wat door de organisatie en ook door de leidinggevende zelf van de medewerker wordt verwacht.

Tijdens een beoordelingsgesprek kunnen het gedrag en de uitvoering van de werkzaamheden worden geëvalueerd of beoordeeld op basis van de eerder vastgestelde verwachtingen. Daarnaast is een beoordelingsgesprek een uitstekend instrument om de medewerker te motiveren. Hij komt immers te weten hoe de eigen leidinggevende over hem en zijn prestaties denkt en oordeelt, met inbegrip van mogelijke perspectieven. Het functioneringsgesprek is niet alleen een belangrijk element van loopbaanbeleid, het is ook het middel bij uitstek om in contact te blijven met uw werknemers. In het functioneringsgesprek komt vooral de medewerker aan het woord. Hij kan zijn visie op het werk geven en eventuele problemen (met oplossingen) aankaarten. Een blijft zo op de hoogte van wat er leeft op de werkvloer, van de wijze waarop uw medewerkers zich ontwikkelen en waar hun belangstelling naar uitgaat.

Een functioneringsgesprek gaat over de toekomst. Een beoordelingsgesprek gaat over de achterliggende periode. Een functioneringsgesprek heeft een informele basis. Een geeft dus een informeel oordeel over kwaliteit, kwantiteit en inhoud van het functioneren van de werknemer. Het uitgangspunt bij een POP-gesprek is dat de leidinggevende vanuit zijn visie en ook de medewerker het gesprek voorbereidt. Het werken met POP's moet leiden tot een systeem waarin opleidingsfaciliteiten planmatiger worden toegevoerd, dus gekoppeld aan de doelstellingen en ontwikkelingen van de organisatie (het strategisch opleidingsplan). Om dit te kunnen bereiken is het verstandig de procedure die dit rapport behandelt te volgen. Direct aan de slag met beoordelen, functioneren en POP, verschillende checklists, schema's en kant en klare modellen als Beoordelingsformulier, formulier agendapunten functioneringsgesprek, voorbereidingsformulier POP etc.

1. Beoordelen en taakhoud werk

Centraal in dit artikel staan de materiële en immateriële beloning die de basistaken zijn van de leiding in elke onderneming en de onterechte beeldvorming bij ondernemingen dat medewerkers zich bij hun werk hoofdzakelijk laten leiden door rationeel economische motieven.

Om tot een goede objectieve beloning te komen is het raadzaam jaarlijks twee formele gesprekken plaats te laten vinden tussen leidinggevende en medewerker. Het eerste gesprek is motiverend van aard, het functioneringsgesprek. Het tweede gesprek is oordelend van aard, het beoordelingsgesprek.

Dit artikel behandelt onder meer het nut van beoordelen, de invoering van een beoordelingssysteem en het beoordelen van de taakhoud van het werk van de werknemer.

Structureel beoordelen van personeel houdt in dat de direct leidinggevende op een systematische manier een oordeel geeft over kenmerken, gedrag of resultaten van een werknemer in een arbeidsorganisatie over een achterliggende periode. Hiervoor wordt een systeem gehanteerd dat bestaat uit een geheel van regels en hulpmiddelen. Het gaat enerzijds om de procedure voor het beoordelen en anderzijds om het rapporteren van de beoordelingsresultaten.

1.1 Nut van beoordelen

De beoordeling van medewerkers door de leidinggevende is een belangrijk instrument zicht te krijgen op wat de medewerker doet of meent te moeten doen in de werksituatie. Een dergelijk gesprek stelt de leidinggevende in staat duidelijk te maken wat door de organisatie en ook door de leidinggevende zelf van de medewerker wordt verwacht. Tijdens een beoordelingsgesprek kunnen het gedrag en de uitvoering van de werkzaamheden worden geëvalueerd of beoordeeld op basis van de eerder vastgestelde verwachtingen. Daarnaast is een beoordelingsgesprek een uitstekend instrument om de medewerker te motiveren. Hij komt immers te weten hoe de eigen leidinggevende over hem en zijn prestaties denkt en oordeelt, met inbegrip van mogelijke perspectieven. Het beoordelen van de medewerker is ook om een andere reden belangrijk. Het resultaat hiervan kan immers worden gebruikt om de hoogte van de financiële beloning te bepalen. Of, concreter gesteld, om de loon- of salarisverhoging voor de nieuwe periode vast te stellen. Dit geldt temeer wanneer in een onderneming uitgangspunt is dat het onvoldoende is de beloning uitsluitend vast te stellen op basis van de functie-inhoud. Als buitengewone prestaties mogen leiden tot een meer dan normale salarisaanpassing, is een beoordeling van de medewerker als basis hiervoor noodzakelijk.

1.2 Invoeren beoordelingssysteem

Het invoeren en uitvoeren van een adequaat personeelsbeoordelingssysteem vormt in veel organisaties een voortdurend aandachtspunt, vooral omdat het voor veel leidinggevendena vaak moeilijk is om een gefundeerd oordeel te geven over de prestaties van de medewerkers of om dit objectief te doen. In de praktijk blijkt dat veel leidinggevendena behoorlijk veel moeite hebben dergelijke gesprekken te voeren. Deels uit onkunde en deels uit onwetendheid. Maar ook zal deze moeilijkheid optreden wanneer een leidinggevende in een eerder stadium zelf als collega in de groep heeft gewerkt waaraan hij nu leiding geeft. Vooral als het oordeel over de prestaties van die medewerkers niet altijd even positief is, kan dat leiden tot allerlei vormen van vermijdingsgedrag van de leidinggevende. Redenen als 'Ik heb er geen tijd voor' en 'Dan komt mijn werk in het gedrang' zullen hierbij als meest voor de hand liggende redenen worden genoemd. Leidinggevendena vergeten echter maar al te vaak dat het periodiek beoordelen van hun medewerkers een wezenlijk onderdeel vormt van hun eigen werk.