



## Functioneren en beoordelen

### Performance X Development

**Een beoordelings- of functioneringsgesprek voeren is voor veel leidinggevenden een lastige taak. Op één of andere manier voelen we ons vaak ongemakkelijk bij bespreken van het functioneren en het geven een beoordeling. De oorzaak hiervoor is soms dat we het lastig vinden om een medewerker op zijn functioneren te beoordelen en dat duidelijk te maken.**

Wat helpt is een goed referentiekader. Er dient een duidelijk raamwerk beoordelingskader te zijn van verwachtingen, afspraken, normen en prestatiemetingen. Als die set compleet is, wordt het voeren van beoordelingsgesprekken een stuk eenvoudiger. Zo staat het beoordelingsgesprek niet op zichzelf maar is het een onderdeel van het continue sturen op resultaatgericht werken.

Een functionerings- en beoordelingsstelsel is een instrument om resultaatgerichtheid te bevorderen. Het concreet maken van verwachtingen en doelstellingen geeft de mogelijkheid om de output van de medewerker te sturen, ook wel performance management genoemd. Kernvragen bij het ontwikkelen van performance management zijn:

- 1) wat is de verwachte resultaatbijdrage en
- 2) hoe stimuleren en sturen we de prestaties en de ontwikkeling van die medewerker?

Onderdeel van de performance is dus ook de ontwikkeling van de medewerker. De P&D-cyclus is dus eigenlijk een PxD cyclus. Zonder ontwikkeling geen prestatie. Een systeem dat medewerkers prikkelt om te werken aan het verbeteren van de prestaties en de eigen ontwikkeling, maakt vervolgens het beoordelen eenvoudiger.

### Sturen op resultaat

Voor het behalen van doelstellingen zijn een aantal dingen belangrijk. Dat de mensen het werk doen wat van ze wordt verwacht, dat mensen dit doen op de manier die voor uw organisatie passend is én die past bij hun competenties en ambities. Bij een verkooporganisatie past een klantgerichtheid, bij een productieorganisatie een efficiënte manier van werken en bij een R&D-bedrijf een innovatieve en creatieve aanpak. Voor alle functies worden resultaatgebieden vastgesteld, en per resultaatgebied worden de beoordelingscriteria bepaald.

Voorbeelden van resultaatgebieden zijn: opstellen van beleidsplan, voorbereiden van orders, na calculeren van productieopdrachten, opstellen van werkplanningen, verlenen van eerstelijns helpdeskondersteuning, beheren van website etc.

Voorbeelden van beoordelingscriteria zijn: mate van correctheid, stiptheid van aanleveren, beschikbaarheid, kwaliteit of de mate van innovatie.

Naast de resultaatgebieden en resultaatcriteria voor de functies, worden een beperkt aantal doelstellingen op individueel niveau vastgesteld. Deze individuele doelstellingen keren in de performance- en development cyclus (plannen, coachen, beoordelen én belonen) terug.

## Competentiemanagement

Maar hoe krijg je nu 'grip' op het gedrag en de vaardigheden die je mensen hebben? En hoe stuur je ze op zo'n manier dat je daar ook de organisatiedoelstellingen mee bereikt? Leidinggevendenden kunnen vaak wel wat hulp gebruiken om dat gericht te doen. Competentiemanagement kan hierbij uitkomst bieden. Onder competenties verstaan we het gedrag en de houding waar een medewerker over moet beschikken om zijn werk goed te kunnen doen. Natuurlijk gaat het ook om kennis en vaardigheden die hij opgedaan heeft door opleiding en ervaring. Maar ook belangrijk is de motivatie. Gaat iemand met plezier naar het werk en is iemand bereid zijn competenties in te zetten voor de organisatie?

Met competentie management creëer je een gemeenschappelijke taal binnen de organisatie waarmee je inzet en prestaties van medewerkers vooraf kunt benoemen en later kunt beoordelen. Zowel in het sollicitatiegesprek, het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek als het loopbaangesprek draait het steeds weer om competenties. Ook voor medewerkers is dat prettig. Door hun kwaliteiten concreet te benoemen, weten ze waarop ze zich kunnen verbeteren.

Competentieprofielen maken inzichtelijk welk werkgedrag van een medewerker wordt verwacht, gegeven de functie gebonden verantwoordelijkheden en verwachte resultaten. Het benoemen van competenties heeft een aantal voordelen:

- Het maakt inzichtelijk wat qua resultaatgericht gedrag van de medewerkers wordt verwacht
- Het stimuleert de onderlinge afstemming tussen leidinggevendenden en medewerkers
- Het maakt de ontwikkeling van individuele medewerkers doelgerichter.

In een competentie catalogus kunnen verschillende competenties benoemd worden en die competenties dienen helder en bondig omschreven te worden. Elke competentie heeft een algemene definitie met bijvoorbeeld vijf concreet uitgeschreven ontwikkelings-/prestatieniveaus. Deze prestatieniveaus geven de ontwikkeling aan van 'onvoldoende' via 'normaal/goed' naar 'uitstekend' binnen een functie. Zo kun je de cruciale aspecten van het functioneren van een werknemer gericht bespreekbaar maken en tot doelgerichte verbetering/ontwikkeling aanzetten. De uiteindelijke beoordeling wordt daarmee transparanter.

## Het nieuwe beoordelen

Uit onderzoek en werksessies die AWWN in 2017/2018 onder haar leden hield, blijkt dat ruim de helft van de respondenten het voornemen heeft de P&D-cyclus anders in te richten. Veel van de deelnemers zijn op zoek naar een andere aanpak: Het nieuwe beoordelen

Gewenste accentverschuivingen zijn vooral:

- Een hogere gespreksfrequentie, een meer continue dialoog over resultaten en ontwikkeling
- Meer eigenaarschap van de medewerker voor zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling
- Meer coachende leidinggevendenden die zich primair richten op de inzet en ontwikkeling van het talent van de medewerker.

Het nieuwe beoordelen is sterk verbonden met de topics talentmanagement en intrinsieke motivatie. Kort door de bocht: dat wat je in je werk leuk vindt en waarin je goed bent, laten groeien en bloeien – in verbinding met dat wat de organisatie nodig heeft. Medewerkers die hun persoonlijke talenten kunnen inzetten en eigen initiatieven kunnen ontplooiën, ervaren meer werkplezier, zijn meer betrokken en presteren beter. Het nieuwe beoordelen draagt dan ook bij aan de talentontwikkeling en persoonlijke flexibiliteit van mensen.

## Formulieren P&D-cyclus

Er zijn verschillende voorbeelden van formulieren van een P&D-cyclus beschikbaar.

Het eerste formulier heeft de volgende structuur:

- Algemene terugblik
- Oordeel over het functioneren en aandachtspunten
- Oordeel over de prestaties op de competenties
- Ontwikkelingsafspraken vakkennis en competenties.

Het tweede formulier is meer gericht op concrete resultaten en doelstellingen in het kader van performance management:

- Oordeel over prestaties op de resultaatgebieden
- Oordeel over de prestatie op de competenties
- Oordeel over de realisatie van individuele doelstellingen
- Omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed
- Eindoordeel performance en inschatting potentieel
- Reactie van de medewerker op de beoordeling.

Het derde formulier heeft ook een resultaatgerichte aanpak, maar biedt meer suggesties voor gespreksonderwerpen. Zo wordt het gesprek (nog) meer 2-richtingsverkeer.

## De verschillen tussen functionerings- en beoordelingsgesprekken?

De termen beoordelings- en functioneringsgesprekken worden vaak door elkaar gehaald. Bij een gesprek over het functioneren van een medewerker is er sprake van tweerichtingsverkeer: er vindt een dialoog plaats waarbij zowel medewerker als leidinggevende hun zegje kunnen doen.

Het beoordelen van een medewerker vindt eenzijdig plaats: de leidinggevende geeft een oordeel en licht dit gefundeerd toe. In de praktijk wordt er steeds vaker gesproken over een jaargesprek, ontwikkelgesprek of voortgangsgesprek. Daarin heeft het jaargesprek het karakter van een beoordeling en het formuleren van doelstellingen. Het voortgangsgesprek is een tussentijdse evaluatie en het ontwikkelgesprek gaat over de ontwikkeling van leerdoelen.

Tips voor een goede voorbereiding

- Plan het gesprek ruim van tevoren in en informeer de medewerker over het doel van het gesprek.
- Zorg dat je niet wordt gestoord (telefoon uit, gespreksruimte reserveren, agenda vrij houden).
- Bereid het gesprek inhoudelijk goed voor.
- Verdiep je in de beoordelingscriteria (gebaseerd op de functieomschrijving). Bedenk in hoeverre je medewerker hieraan voldoet, waar mogelijk ontwikkelpunten liggen.
- Onderbouw met voorbeelden en feiten.
- Subjectiviteit zoveel mogelijk voorkomen. Om de invloed van je vooroordelen tot een minimum te beperken, kun je betrokkenen – klanten, collega's, enzovoorts – raadplegen over het functioneren van de medewerker.