## Theorie : Personeelsinstrumenten

**Ontwikkelingen in het denken over personeelsbeleid**

De plaats van het personeelsbeleid in de organisatie kan nogal eens verschillend zijn. Er zijn bedrijven die het personeelsbeleid als een integraal onderdeel zien van hun gehele beleid. Zij zullen zich in hun keuzes niet alleen laten leiden door financiële of productmatige zaken, maar zeker ook door zaken op het personeelsgebied. Andere bedrijven kiezen veel meer voor aparte specialisaties ( sectoren ). De personeelsfunctionaris heeft het dan vaak lastig omdat hij bij het nemen van besluiten veel minder zich kan beroepen op harde cijfers dan bijvoorbeeld de productiemanager of de financiële manager.

Bij integraal management wordt er gekeken vanuit een helikopterview over de gehele organisatie en wordt er vanuit meerdere hoeken rekening gehouden met de te volgen strategie.



**Human Resource Management**

Het bedrijf moet goed weten wat men met het personeel wil. Het te voeren personeelsbeleid is een strategische keuze. Het moet duidelijk zijn welke positie het personeelsbeleid inneemt t.o.v. andere beleidskeuzes. Zeker als het economisch slechter wordt, lijkt het financiële beleid belangrijker te worden dan het personeelsbeleid. Het is de vraag of hierbij altijd verstandige keuzes worden gemaakt.

Als het bedrijf kiest voor een Human Resource Management ( HRM ) heeft dit duidelijke consequenties voor de organisatie. De werknemer merkt dit aan de inzet van de personeelsinstrumenten, zoals beloning, opleiding, functioneringsgesprekken, ed.

De kenmerken van HRM zijn:

* uitgangspunt is de factor arbeid (de mens), hierin ligt het vermogen van het bedrijf,
* zorgen voor een optimale doorstroming, zodat de werknemer op die positie komt die past bij zijn competenties,
* de verantwoordelijkheid ligt in de lijn. Het gaat om de wijze waarop de leidinggevende met zijn personeel omgaat en er is een minder coachende rol voor de PZ functionaris.

Human Resource Management is verbonden aan een begrip als **employability**. De medewerker moet samen met de werkgever er voor zorgen dat hij zo breed mogelijk inzetbaar is. De gedachte van je leven lang bij dezelfde werkgever hetzelfde werk blijven doen is achterhaald. Je zult zelf steeds moeten bijleren, ook om er voor te zorgen dat je op de arbeidsmarkt actief kan blijven. Hierin ligt de verantwoordelijkheid bij zowel de medewerker als de werkgever.

Ook wordt vaak de koppeling gelegd met **competentiemanagement**. Hierbij gaat het om het in beeld brengen van de competenties van het personeel. Competenties zijn dan vaardigheden, attitudes en houding. Het gaat dus niet alleen om kennis. Als deze in beeld zijn gebracht worden ze vergeleken met de competenties die nodig zijn in het bedrijf ( nu en in de toekomst ) en kan op basis van dit vergelijk sturing worden gegeven aan het scholingsbeleid.

*De rol van werkstructurering bij employability.*

Bij werkstructurering organiseer je het werk anders. Zo kan een medewerker er taken van hetzelfde niveau bij krijgen. We spreken dan over taakverruiming. Bij taken op een hoger niveau is er sprake van taakverrijking. Een medewerker kan ook geheel andere taken krijgen ( taakroulatie ) Werkstructurering kan als beleidsinstrument worden ingezet. Werkstructurering raakt de employability, immers door werkstructurering worden medewerkers breder inzetbaar. Andersom maakt de bredere inzetbaarheid de werkstructurering mogelijk.

Dat de strategische keuze belangrijk is voor de medewerker blijkt uit onderstaand schema. Hierin staan een aantal personeelsinstrumenten genoemd en hoe deze enerzijds vanuit een HRM beeld worden ingevoerd en anderzijds vanuit een meer organisatie gestuurd personeelsbeleid.

**Consistentie in het personeelsbeleid**

Als op strategisch gebied een duidelijke keuze is gemaakt voor een bepaald personeelsbeleid zal t.a.v. de uitvoering hiervan zorg gedragen moeten worden voor consistentie. In een simpel voorbeeld betekent het dat een keuze voor een mensgerichte benadering ( bijvoorbeeld HRM ) betekent dat het houden van functioneringsgesprekken noodzakelijk is en dat afspraken t.a.v. scholing niet door de organisatie bepaald kunnen worden. In het laatste geval ga je immers uit van een benadering vanuit de organisaties.

Hieronder staat aangegeven hoe je de diverse personeelsinstrumenten dan invulling moet geven.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Personeelsinstrument | Benadering vanuit de mens - ontwikkelgericht | Benadering vanuit de organisatie - beheersgericht |
| Werving en selectie, introductie | Medewerkers worden betrokken bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Ook de introductie is afgestemd op de nieuwe medewerker | Het profiel wordt van bovenaf opgesteld. Ook de selectie is vanuit de organisatie bepaald. De introductie is gericht op zo snel mogelijk produceren. |
| Loonbepaling en functiewaardering | Beloning kan door de medewerkers worden beïnvloed, prestaties spelen mindere rol. Functies liggen minder vast. Ruimte voor flexibilisering. Dat is in de functiewaardering opgenomen. | Beloning grotendeels bepaald op basis van prestaties. Functieomschrijvingen liggen vast en de medewerker moet zich hieraan aanpassen. Functiewaardering is hierop ingericht. |
| Scholing | Scholing gebaseerd op wensen van de medewerker. Gericht op ontplooiing en competenties van de persoon | Scholing wordt door de werkgever bepaald. |
| Beoordeling | Functioneringsgesprek | Beoordelingsgesprek |
| Werkoverleg | Ruimte voor participatie van de medewerkers | Goed informatiekanaal. Gebruikt om snel info door te geven. |
| Loopbaanontwikkeling/  planning | Geen directe planning vanuit het bedrijf, maar de medewerker speelt hierbij een belangrijke rol | In belang van de organisatie. Ambities en wensen van medewerkers zijn ondergeschikt |

Er zijn nog meer personeelsinstrumenten te geven. Het gaat erom dat het bedrijf een keuze maakt welke richting het op wil en dan vervolgens consistent hierin handelt. Als je kiest voor een HRM benadering en je geeft dit invulling door het houden van functioneringsgesprekken, maar vervolgens bepaal je als bedrijf wie welke scholing gaat volgen, is dit geen logische keuze. Medewerkers zullen ook niet begrijpen waarom ze wel mogen vertellen wat ze willen, maar vervolgens opgelegd krijgen wat ze moeten doen.

**DE PERSONEELSINSTRUMENTEN TOEGELICHT**

**Werving en selectie**

Binnen een bedrijf ontstaan met regelmaat vacatures.

Grofweg zijn er de drie volgende stappen :

Voorbereidende fase

Werving

Selectie

Je kan deze drie ook uitbreiden en dan wordt er gesproken over de tien stappen bij werving en selectie:

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Omschrijving |
| 1 | Er is vacature ontstaan. Vanuit het bedrijf is behoefte aan iemand die bepaalde werkzaamheden verricht. |
| 2 | Wat zijn de functie-eisen. Deze zijn gebaseerd op de functiebeschrijving. De vragen die beantwoord moeten worden zijn:   * Welke objectieve normen stellen we? Bepaalde opleiding, leeftijd, ed. * Welke subjectieve normen stellen we? Stressbestendigheid, klantvriendelijkheid, ed.   Er ontstaat een profielschets. |
| 3 | Hoe gaan we werven? Gaan we dit intern of extern doen?  Het **voordeel van intern** werven is:   * je weet wie je in huis haalt/hebt. * je hebt geen inwerkkosten. * je zorgt voor interne doorstroming (motiverend voor personeel).   Het **voordeel van extern** werven is:   * je krijgt eens een nieuw gezicht binnen (met nieuwe gedachten, waardoor je bedrijfsblindheid voorkomt). * je voorkomt interne jaloezie. |
| 4 | Hoe gaan we selecteren?  Veel bedrijven stellen een selectiecommissie vast. Hierin zitten dan de leidinggevende, een collega en wellicht iemand van PZ (vaak voor de juridische en arbeidsinhoudelijke vragen). |
| 5 | Op welke wijze gaan we werven?  De vraag is "op welke wijze bereiken we potentiële kandidaten? Een mogelijkheid is een personeelsadvertentie te plaatsen in een plaatselijke of landelijke krant.  Personeelsadvertentie  In de advertentie moet snel te zien zijn wie er gezocht wordt, wat het aantrekkelijke van de functie is en op welke wijze gereageerd kan worden.  De advertentie moet aansluiten bij de soort functie die je zoekt. Voor een eenvoudige functie waaraan geen bijzondere eisen worden gesteld en waarvan niet verwacht mag worden dat de kandidaat een lange reistijd accepteert, kan beter geadverteerd worden in een regionale of plaatselijke huis-aan-huis krant. Bij winkels zie je vaak een vacature op het raam van de etalage hangen.  De advertentie heeft een aantal functies :   * + - moet de aandacht trekken (s*ignaal),*     - moet duidelijk maken wie men zoekt (*selectie),*     - moet een uitnodigend effect hebben (*motiverend)* en     - moet alle informatie bevatten (*informatief).*   In de personeelsadvertentie moeten de volgende zaken zijn opgenomen:   * Heldere en uitdagende kop ( Wij zoeken een …… ), * Korte omschrijving van het bedrijf ( grootte, wat maken ze, enz ) ( Wij zijn een bedrijf……), * Functiebenaming met de functie - eisen ( Wij vragen……..), * Wat heeft het bedrijf te bieden ( salaris, extra arbeidsvoorwaarden ) , * Mogelijkheden van reageren ( waar kan je meer informatie krijgen en hoe moet je voor welke datum solliciteren ) ( Voor meer informatie, mail ………. ) * Procedure-afspraken ( Een assessment zal deel uitmaken van…… )   Steeds meer wordt de social media ingezet |
| 6 | Voorselectie. |
| 7 | De sollicitatiegesprekken  Er vinden gesprekken plaats met de kandidaten. Doel van zo'n gesprek is om elkaar wederzijds te informeren en te bevragen. Het gaat om een **wederzijdse** kennismaking.  Hulpmiddelen bij het bepalen van de juiste kandidaat zijn:   * psychologisch onderzoek : hieruit blijken de persoonlijkheidskenmerken van iemand * assessment : hieruit blijkt hoe hij/zij handelt in een situatie * referenties * selectieinterview ( van te voren een lijst met onderwerpen die de selectie kunnen bepalen )   Het nadeel van veel methoden is dat ze duur kunnen zijn, de kandidaat is vaak zenuwachtig en het blijft een moment opname in een gekunstelde omgeving. |
| 8 | Keuze maken.  Uiteindelijk doet de selectiecommissie een uitspraak of een voordracht. |
| 9 | De kandidaten worden op de hoogte gesteld. |
| 10 | De arbeidsovereenkomst en overige afspraken worden gemaakt. |

**Introductie**

De werving en selectie wordt direct gevolgd door de introductiefase. Er moet goed worden nagedacht op welke wijze je de nieuwe medewerker opvangt en begeleidt. In veel bedrijven wordt hij ergens neergezet en loopt de nieuwe medewerker met allerlei vragen rond die maar moeizaam beantwoord worden. Sommige bedrijven maken gebruik van een contactogram ( een soort organisatieschema met wie je de meeste contacten zal hebben, de wie is wie of wie is waar. )

Een goed introductie programma afspreken en iemand aanwijzen die als coach optreedt, is een belangrijk onderdeel van personeelsbeleid. Enerzijds werkt het motiverend voor de nieuwe kracht, anderzijds zal hij sneller productief zijn. Uit onderzoeken blijkt dat een goede introductie zorgt voor een lager verloop van personeel.

**Functiewaardering**

In de **functiebeschrijving** van de medewerker zijn de volgende zaken opgenomen:

* functienaam
* plaats in de organisatie (wie is chef, wie zijn de ondergeschikten, ed)
* doelstelling van de functie (is een afgeleide van de hoofddoelstelling)
* de hoofd- en neventaken

De **functiewaardering** is de methode om de zwaarte van de functies te bepalen. Door middel van functiewaardering kun je de o.a. de beloning van medewerkers vaststellen. Daarnaast wordt de waardering gebruikt bij de beoordeling van de medewerkers en om te bepalen in hoeverre en welke opleiding gewenst is.

Als er in het bedrijf nog geen systeem van functiewaardering is, zal bij invoering hiervan met een aantal zaken rekening moeten worden gehouden:

* Is het systeem rechtvaardig (en voelen de medewerkers dit ook)?
* Is het systeem voldoende flexibel? (kan het zich aanpassen in de tijd?)
* Welke garanties worden gegeven? (stel dat er een lager salaris uitkomt dan nu het geval is, wat dan?)
* Is er een beroepsprocedure?

Voor het classificeren (aangeven van een rangorde) en het hiermee verbinden van een beloning bestaan verschillende methoden, waaronder de factorvergelijkingsmethode en de puntenmethode.

Bij de factorvergelijkingsmethode worden functies met elkaar vergeleken waardoor er een volgorde komt van hoge naar lage functies. Bij deze methode wordt de gehele functie gemeten.

Een voorbeeld waarbij je een deel van de functie weegt, is de puntenmethode. Er zijn een aantal criteria die elk een weging krijgen. Uiteindelijk ontstaat een score voor de betreffende functie.

Een voorbeeld:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Criteria** | **Weging** | **Score functie** | **Score** |
| Klantvriendelijkheid | 7 | 6 | 42 |
| Afbreukrisico | 5 | 7 | 35 |
| Externe contacten | 6 | 8 | 48 |
| Stressbestendig | 4 | 7 | 28 |
|  |  |  | 153 |

**Beloning**

De beloning die hoort bij een bepaalde functie (vastgesteld via de functiewaardering) is de functionele beloning. Voor de werknemer zijn dit de primaire arbeidsvoorwaarden. Daarnaast kunnen er zaken worden afgesproken over vergoedingen voor reiskosten, studie, kinderopvang, ed. Deze vergoedingen vallen onder de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Je personele beloning is dus wat je echt krijgt. Het verschil ontstaat omdat je meer krijgt dan bij je functie past. Redenen hiervan zijn : betere prestatie of op basis van oude uit verleden gemaakte afspraken.

Er zijn een aantal beloningssystemen te herkennen:

* Tijdloonstelstel: Je krijgt een vast bedrag, meestal per uur en omgerekend naar maand/ 4 weken.. De hoogte is onafhankelijk van de prestatie die je levert. Hierdoor heb je een zeker inkomen, maar het wordt door medewerkers wel eens vervelend gevonden dat de extra inspanning niet leidt tot meer geld. Er wordt voor dit systeem gekozen als de prestatie van de medewerker niet goed te meten is of door hem niet te beïnvloeden is.
* Stukloonstelsel: Je krijgt een beloning voor elke prestatie die je levert. Deze zuivere vorm van prestatie beloning komt in Nederland niet zo veel voor. De wet op het minimumloon maakt dat onmogelijk. Er zijn nog wel enkele voorbeelden, zoals plukkers in de landbouw.
* Premieloonstelstel: Je krijgt naast een basisloon een premie als je een bepaalde prestatie levert. Dit systeem wordt door mensen wel als prettig ervaren, omdat je een bepaalde zekerheid combineert met een extra beloning als je harder werkt.
* Overige : Er zijn nog diverse andere beloningssystemen die veelal een combinatie van stelsel zijn. Enkele voorbeelden:
* Winstuitkering : de werknemer deelt mee in de winst van het bedrijf.
* Contract : je krijgt een beloning voor een bepaalde prestatie in een bepaalde tijd.
* Merit-rating : beloning op basis moeilijk meetbare verdienstelijkheid ( klantvriendelijk / stressbestendig )
* Multi-factorbeloning : beloning op basis van hygiëne of materiaalverbruik
* Scanlon : groepsbeloning
* Cafetariaplan : de medewerker stelt zelf zijn salaris samen. In plaats van geld kiest hij voor een vrije middag, eerder stoppen met werken, kinderopvang, enz.

MCBD07159_0000[1]

**Scholing**

Veel bedrijven beseffen dat het kapitaal in de mens zit en dat je hiermee zuinig om moet gaan. Medewerkers moeten goed geschoold blijven. Scholing kan zich richten op:

* Opleiden. Je krijgt bijvoorbeeld aangeleerd hoe je een schaar moet vasthouden.
* Training. Trainingen zijn meer gericht op competenties. Je krijgt een training klantvriendelijkheid of telefoontraining.
* Vorming. Het gaat hierbij vooral om je sociale vaardigheden en de wijze hoe je je opstelt.

**Beoordeling**

Je kunt op verschillende manieren met de medewerker in gesprek gaan over zijn functioneren. De twee bekende gesprekken zijn:

* Functioneringsgesprek.
* Beoordelingsgesprek.

De verschillen tussen beide gesprekken zijn:

|  |  |
| --- | --- |
| Beoordelingsgesprek | Functioneringsgesprek |
| Verleden gericht. Er wordt gekeken hoe het in het verleden is gegaan | Toekomstgericht. Er worden afspraken gemaakt over het functioneren in de toekomst |
| ( Juridische ) consequenties. Een negatieve beoordeling kan er toe leiden dat er geen salarisverhoging plaatsvindt, geen promotie of zelfs ontslag. | Geen consequenties. Uiteraard zijn de afspraken niet vrijblijvend. Maar deze worden niet in dit gesprek beoordeeld. |
| Eenrichtingsverkeer ( Tell and listen ). De chef geeft een beoordeling en legt deze uit. Hij kan hierbij 80% van de tijd aan het woord zijn. De beoordeling ligt vast. | Tweerichtingsverkeer ( Problem solving ). De medewerker zal meer aan het woord zijn. Het gaat om het belang van de organisatie en je probeert gezamenlijk tot oplossingen te komen. |
| Leidinggevende is beoordelaar | Leidinggevende is coach |
| Leidinggevende bepaalt de agenda | Beiden brengen agenda punten in |

Het functioneringsgesprek is een gesprek tussen leidinggevende en medewerker op voet van gelijkheid. Het is gericht op het functioneren van de medewerker, waaronder ook zijn werkomstandigheden, het functioneren van de leidinggevende en van de organisatie als geheel.

Het doel van beide gesprekken is dus ook anders. Met het functioneringsgesprek wil je bekijken of iemand op de juiste plaats zit, terwijl het beoordelingsgesprek als doel heeft te bekijken of je de afgesproken prestaties hebt behaald.

Het beoordelingsgesprek is een gesprek waarin gesproken wordt vanuit een hiërarchie. Er wordt een oordeel uitgesproken over het functioneren van de medewerker. Het gesprek is in het belang van de organisatie en richt zich op het verbeteren van de kwaliteit van het personeel.

Het functioneringsgesprek gaat o.a. over:

* Opleidingsniveau. De medewerker of de leidinggevende geeft aan of er nog behoefte is aan opleiding. Dit past in afspraken die je maakt over de toekomst en de verwachtingen die je hebt. Ook ambities naar een andere functie kunnen kenbaar worden gemaakt.
* Gedrag en houding. Zowel het gedrag als de houding naar elkaar of naar de collega's toe wordt besproken. Hier ligt voor de leidinggevende ook de kans de cultuur in de organisatie te veranderen.
* Arbeidsomstandigheden. Er kan worden aangegeven waar nog verbeteringen mogelijk zijn en hoe deze te realiseren.
* Coaching. De leidinggevende zal de medewerker moeten coachen. Je kunt afspraken maken over de wijze hoe dat te doen.
* Overige zaken. Allerlei zaken die het functioneren van de organisatie of van de medewerker en leidinggevende kan verbeteren komen ter sprake.

De werkwijze bij een functionerinsggesprek:

* Zowel de leidinggevende als de medewerker brengen van te voren ( minstens een week ) de agendapunten in. In ieder geval worden zaken uit een vorig gesprek besproken.
* Per punt vindt een toelichting plaats en wordt bekeken of er tot een conclusie / afspraak gekomen kan worden. Ook hier geldt weer de regel om de afspraken SMART te maken.
* Aan het eind wordt nog bekeken of er zaken zijn die niet goed of onvoldoende benoemd zijn en wordt het gesprek geëvalueerd. Ook de conclusies / afspraken worden nog eens opgesomd.
* Er wordt binnen een korte tijd een verslag gemaakt van het gesprek en beiden tekenen als ze met de inhoud akkoord zijn.
* Het verslag gaat naar de medewerker en komt in zijn dossier.

Het beoordelingsgesprek gaat over:

* de kwaliteiten van de medewerker. De functiebeschrijving is hierbij een belangrijk ijkpunt, omdat hierin opgenomen is wat de medewerker moet kunnen.
* De mate waarin hij zich aan afspraken heeft gehouden. Zo kan de medewerker worden aangesproken (in positieve en in negatieve zin) op zijn werktempo, behaalde resultaten, aantal klachten of fouten, enquêteresultaten. Maar ook minder direct meetbare prestaties worden beoordeeld. Te denken valt dan aan het nemen van verantwoordelijkheid, klantvriendelijkheid, het nemen van initiatief, de wijze van communiceren, het omgaan met collega's.

De werkwijze bij een beoordelingsgesprek:

* De medewerker wordt uitgenodigd voor het gesprek.
* De beoordeling (waarvan van te voren bekend is wat beoordeeld wordt) wordt besproken.
* De leidinggevende geeft een toelichting op een aantal zaken.
* De leidinggevende komt tot een conclusie.
* Indien nodig worden vervolgafspraken gemaakt.
* Het verslag wordt door beide partijen getekend.
* De medewerker krijgt een exemplaar en er gaat een exemplaar in het dossier.

MCj00788270000[1]

**De beide gesprekken zijn verschillend van karakter en kunnen onmogelijk tegelijk worden gehouden.**

Als men niet tot een akkoord kan komen m.b.t. de inhoud of afspraken die gemaakt zijn, moet het verslag in ieder geval worden getekend met de opmerking “gezien en niet akkoord”.

Let tijdens het gesprek op de volgende algemene zaken:

* Zorg voor rust tijdens het gesprek (geen telefoon, ed)
* Denk aan de houding/positie hoe iemand zit. Tegen het licht in kijken is niet prettig.
* Neem de tijd, maar niet te lang.
* Wijs op de vertrouwelijkheid van het gesprek.
* Luister goed naar elkaar en toon interesse.

Let tijdens het gesprek op de volgende communicatieve zaken:

* Probeer door te vragen als je elkaar niet begrijpt.
* Probeer af en toe zaken samen te vatten. Hiermee krijg je rust en controleer je of je elkaar begrijpt.
* Laat de ander uitspreken en ga je eigen verhaal niet vertellen.
* Waardeer elkaar in wat je doet en wees niet uitsluitend negatief.

Aan de hand van vragen kan je een gesprek sturing geven. De volgende indeling is daarbij van toepassing:

* Gesloten vragen. Dit zijn vragen waarop alleen een ja of neen mogelijk is. De vraag begint dan met een werkwoord. Door deze vraag geef je de ander weinig ruimte in het gesprek.
* Open vragen. Dit zijn vragen waarop een uitgebreid antwoord mogelijk is. Er is dan voor de ander wel veel ruimte.
* E-in vragen. Je kunt een vraag stellen die aansluit bij de opmerking van de ander. Hierdoor bepaalt de ander het gesprek.
* E-ex vragen. Hierbij stel je een vraag die niet aansluit op een vorige opmerking. Je neemt zelf het initiatief in het gesprek over.

Tot slot is het aardig om je de techniek van doorvragen aan te leren. Enkele voorbeelden:

* “Ik vind het maar niets”. Doorvragen: Wat?
* “Zij vinden dat ook”. Doorvragen: Wie en wat?
* “Zij luistert nooit”. Doorvragen: Helemaal nooit?
* “Ik moet er bij zijn”. Doorvragen: Wat gebeurt er als je er niet bij bent?
* “We moeten het op deze wijze doen”. Doorvragen: Hoe weet je dat?

Veel gemaakte fouten tijdens de gesprekken.

Tijdens de gesprekken zijn diverse fouten / valkuilen mogelijk. Hieronder staan er een paar genoemd:

* Halo/Horn-effect : De neiging om een goede score ( halo ) door te laten wegen naar alle andere zaken of juist andersom, een slechte score ( horn ) beïnvloedt de overige scores negatief.
* Recentheidseffect : De neiging om de score alleen te richten op de laatste weken, terwijl de score over een heel jaar gaat.
* Veel C – scores. De neiging om niet te streng te willen beoordelen, dus veel in het midden gaan zitten met je beoordeling.
* Invloed functiezwaarte. De neiging om medewerkers met een zwaardere functie hoger te waarderen. Ze verrichten immers beter werk!!
* Stereotypering : Te algemeen beeld over prestatie van de medewerker.
* Vooroordeel, te snel oordelen. Op basis van niet relevante zaken bepalen dat de medewerker goed of slecht is.
* Projectie. De neiging om je eigen norm als uitgangspunt te nemen.

*POP gesprek*

Het POP[[1]](#footnote-1) ( Persoonlijk Ontwikkelings Plan )gesprek moet in dit kader ook genoemd worden. In het persoonlijk ontwikkel plan geef je aan welke doelen je voor jezelf stelt en op welke wijze je deze wilt bereiken (met tijdsplanning). Je stelt hierin je eigen plan op en houdt via je eigen portfolio ( soort map ) je competenties in beeld.

De onderlinge relatie tussen de gesprekken is als volgt weer te geven:

POP - gesprek

Functioneringsgesprek

Functioneringsgesprek

Beoordelingsgesprek

**FIGUUR 66 : POP-, beoordelings- en functioneringsgesprekken**

Stel dat je begint met het POP gesprek, dit kan de input zijn voor het functioneringsgesprek. Uiteindelijk kom je tot een beoordeling. In de tussentijd zal met regelmaat een coachingsgesprek kunnen plaatsvinden (bijvoorbeeld in de vorm van een functioneringsgesprek).

De beoordeling kan weer input zijn voor je POP en voor de functioneringsgesprekken.

Een aantal bedrijven kiest voor een 360-graden feedback methode. Kenmerk hiervan is dat collega's meebeslissen over de beoordeling en het functioneren van iemand.

De techniek tell and listen is het best toepasbaar bij een beoordelingsgesprek. De problem solving techniek past het best bij een functioneringsgesprek.

*Vraagtechnieken*

*Er zijn verschillende soorten vragen die je kan stellen*

|  |  |
| --- | --- |
| *Soort vraag* | *Omschrijving* |
| Open vragen | Alle denkbare soorten antwoorden zijn mogelijk. Je kan deze vragen niet met een “ja“ of “neen” beantwoorden. Dit soort vragen kan je stellen om de ander uit te nodigen meer te praten, of wanneer nauwkeurige antwoorden nodig zijn. Het risico is wel dat het gesprek lang gaat duren en de ander kan de regie krijgen over het gesprek ( bijvoorbeeld door een nogal onverwacht antwoord te geven ) |
| Gesloten vragen | Dit soort vragen is het tegenovergestelde van de open vragen. Er is maar 1 antwoord mogelijk ( vaak ja/neen ). |
| Hypothetische vragen | Deze vragen gaan uit van een denkbeeldige situatie. Bijvoorbeeld : “Stel dat we de afdeling inkoop en verkoop splitsen, wat betekent dat dan voor jouw functioneren?” |
| Retorische vragen | Een vraag die wel gesteld wordt, maar waarop geen antwoord verwacht wordt. Het is wel aardig om eens uit te proberen hoe iemand reageert die vraagt hoe het met je gaat en jouw reactie is: “Heel slecht!!”. |
| Suggestieve vragen | Het antwoord wordt in de mond gelegd. Een vraag als “Je vindt toch ook dat hij niet goed werkt?” is nauwelijks nog ontkennend te beantwoorden |
| Alternatieve vragen | Bij deze vragen moeten keuzes worden gemaakt. “Ga je in week 8 of 9 op vakantie?”. |
| Reflectievragen | Je controleert of je iets goed begrepen hebt. Het is een soort samenvattende vraag waarbij je nog eens nagaat of je het goed begrepen hebt. “Je zegt dat er geen papier meer is, betekent dit dat er nergens meer iets te krijgen is?”. |
| Non-verbale vragen | De lichaamstaal is belangrijk. De wenkbrauwen optrekken betekent veelal dat je iets niet begrijpt. |

**Werkoverleg**

Het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek maken het werkoverleg niet overbodig. Werkoverleg gaat over allerlei actuele zaken die betrekking hebben op het werk. Als de leidinggevende bepaalt wat er gebeurt (autoritair) en dit doorgeeft via het werkoverleg is er geen sprake van een echt werkoverleg.

Het doel van werkoverleg is juist de medewerkers te betrekken en mee te laten denken. Werkoverleg past bij een meer consultatieve stijl van leidinggeven. Immers het werkoverleg:

* geeft de medewerkers inspraak,
* vraagt de medewerkers mee te denken (en misschien wel meebeslissen),
* informeert de medewerkers.

Tijdens het overleg wordt er gesproken over bijvoorbeeld:

* veel gemaakte fouten,
* bezetting, opvangen van verlof en vrije dagen,
* veiligheid,
* betere afstemming van werkzaamheden,
* enz., enz.

Het gaat tijdens een werkoverleg dus **niet** over:

* functioneren van een medewerker ( functionerings- of beoordelingsgesprek ),
* salaris of andere zaken m.b.t. de arbeidsovereenkomst ( CAO of MR ),
* zaken die behoren onder de MR.

**Loopbaanontwikkeling/planning**

De medewerker kan goede afspraken maken over zijn toekomst. In het functioneringsgesprek komt dit aan de orde, waarbij heldere doelen gesteld kunnen worden. Het is dan wel belangrijk dat de leidinggevende weet wat er wel en niet mogelijk is. Je moet als leidinggevende geen valse verwachtingen scheppen. Zorg ervoor dat je eerlijk bent als de medewerker wel potentie heeft om door te groeien maar er binnen het bedrijf geen plaats is.

Medewerkers zullen niet vanzelf doorgroeien naar een leidinggevende positie. Het bedrijf moet activiteiten ontplooien zodat de medewerkers op tijd opgeleid zijn om bepaalde functies te kunnen vervullen. Er wordt gesproken over management development. De volgende activiteiten passen binnen het beleid van management development:

* Welke behoefte is er aan leidinggevend personeel?
* Wie zijn potentiële kandidaten voor de genoemde functies?
* Welke scholing, training of vorming is nodig?
* Opstellen van een loopbaanontwikkeling voor de betreffende medewerker.

D.m.v. het functioneringsgesprek kan veel van deze informatie boven tafel komen.

Demotiebeleid heeft vaak een negatieve lading. Maar voor oudere werknemers kan het juist een stimulans zijn om langer door te werken als ze weten dat ze de laatste jaren voor het pensioen werk kunnen doen met minder verantwoordelijkheden.



**Personeelsplanning**

Alle personeelsinstrumenten bij elkaar zijn ook voor de personeelsplanning van het bedrijf belangrijk. Het bedrijf wil vastleggen welke mensen er nu zijn, wat ze kunnen en willen en welk verloop men verwacht. Op grond van deze gegevens en in combinatie met de verwachtingen die afgeleid zijn van het strategisch beleid wil men bepalen of en wat voor soort mensen tussen nu en straks nodig zijn. Veel harde gegevens staan in het Sociaal Jaarverslag.

**Dossieropbouw**

Het woord dossieropbouw heeft vaak een negatieve lading. Er wordt al gauw gedacht aan verzamelen van bewijzen om iemand weg te krijgen. Het is simpelweg belangrijk om alles ( dus ook de goede zaken ) vast te leggen. Dat is in belang van bedrijf als van medewerker. Over dossieropbouw zijn wettelijke afspraken. Daarnaast zal bedrijf ook nog afspraken hebben.

1. De naamgeving kan per organisatie anders zijn [↑](#footnote-ref-1)