HR EVZ INFORMATIEBLAD

www.evz.nl

Jaargang 2 No.1 voorjaar 2008

HBS ONS BELANG: "MET ONS NIEUWE BEOORDELINGSSYSTEEM HEBBEN WE AFSCHEID GENOMEN VAN EEN OUDE CULTUUR"

Centraal in de bedrijfsfilosofie van HBS Ons Belang staat het streven naar continue ontwikkeling van de organisatie en haar werknemers in aansluiting op de gestelde ambities en doelen. Na het INK-model heeft HBS Ons Belang in 2007 een nieuw beoordelingssysteem geïmplementeerd, zodat management en medewerkers gericht kunnen sturen op resultaten en ontwikkeling. Invoering hiervan betekent dat management en medewerkers op basis van vastgestelde afdelingsplannen, duidelijke afspraken met elkaar maken over wat hun bijdrage wordt aan het realiseren van het jaarplan en dat deze bijdrage ook wordt geëvalueerd; een andere manier van aansturing en samenwerking.

De kern van de systematiek: sturen op resultaten en competenties

HBS Ons Belang heeft het INK-model geïmplementeerd. In dat kader hebben ze de organisatiestrategie doorvertaald naar organisatie- en afdelingsplannen waarin doelstellingen zijn opgenomen die men in de komende jaren wil realiseren.
Het management stond vervolgens voor de vraag: Wie draagt wat bij om de geformuleerde doelstellingen te realiseren? Harry Rupert, Directeur Bestuurder HBS Ons Belang: "*Het hebben van plannen is één, maar een belangrijke volgende stap is dat managers op basis van de afdelingsplannen afspraken met medewerkers gaan maken over wat hun bijdrage gaat worden aan het realiseren van deze plannen. Bovendien vind ik het belangrijk dat managers met medewerkers afspraken maken over wat medewerkers aan kennis, vaardigheden en gedrag (competenties) nodig hebben om succesvol te zijn in het realiseren van deze doelstellingen en hoe ze hen als organisatie kunnen ondersteunen.*"

Resultaten en ontwikkeling van medewerkers zijn daarom ook de ingrediënten voor de nieuwe beoordelingssystematiek. Medewerkers moeten duidelijkheid hebben over wat zij bijdragen aan het afdelingsresultaat en welke kennis en vaardigheden daarvoor vereist zijn om succesvol te zijn. Het management zal deze duidelijkheid moeten bieden en de medewerker moeten begeleiden in zijn ontwikkeling. Centraal hierin staat de dialoog tussen manager en medewerker en is daarmee ook een belangrijke randvoorwaarde voor de sturing op de te realiseren resultaten als de ontwikkeling van zowel het individu als de organisatie.

Het creëren van vertrouwen en draagvlak bij medewerkers de rode draad in de projectaanpak

De contouren, de ingrediënten voor het beoordelingssysteem waren duidelijk, alleen kende HBS Ons Belang geen cultuur van beoordelen. Harry Rupert: "*Binnen onze organisatie waren we eigenlijk niet echt bekend met het fenomeen beoordelen. Natuurlijk is er het jaarlijkse functioneringsgesprek, maar echt afspraken maken over wat iemand bijdraagt aan het jaarplan en evalueren of deze resultaten ook zijn gerealiseerd, dat is nieuw. Beoordelen had bij verschillende medewerkers ook een negatieve associatie. Beoordelen associeerden medewerkers met willekeur, onduidelijke normen, niet transparant, etc. Associaties die nogal negatief zijn en de toegevoegde waarde van het beoordelen onderuit halen.*"

Tegen deze achtergrond was het dan ook belangrijk de focus van het project niet alleen te richten op de inhoud van het beoordelingssysteem, maar juist ook op het creëren van vertrouwen en draagvlak bij medewerkers. Dit betekende voor de projectaanpak, dat er is gewerkt met een projectgroep en met focusgroepen.

De projectgroep benoemt de randvoorwaarden. De projectgroep bestond uit het management, medewerkers en leden van de OR. Naast de coördinatie van het project en het bewaken van de kwaliteit was het doel van de projectgroep om de verschillende vooroordelen over beoordelen om te zetten naar randvoorwaarden. Om die randvoorwaarden in te vullen heeft de projectgroep de volgende vragen beantwoord:

- Op welke manier kan beoordelen bijdragen aan het beter functioneren van de organisatie, de afdeling en de medewerkers?
- Hoe kan beoordelen bijdragen aan het realiseren van het afdelingsresultaat?
- Wat moet er gebeuren om dit ook daadwerkelijk te realiseren?

De essentie van het werken met een projectgroep is dat er is uitgegaan van het gegeven dat er een beoordelingssysteem komt. Het ging nu alleen nog om de vraag op welke manier het iets oplevert voor de organisatie, het management en de medewerkers.

De focusgroepen vullen de inhoud van het beoordelingssysteem

Het doel van de focusgroepen is het benoemen van de resultaatgebieden, de resultaatindicatoren en de benodigde competenties bij de verschillende geclusterde functies (functies, die sterk met elkaar verwant zijn). Bijvoorbeeld de technisch uitvoerende functies, de administratieve functies, etc. Voor deelname aan de focusgroepen zijn medewerkers geselecteerd die:

- succesvol zijn in de functie;
- de functies uit het cluster goed kennen.

Om de resultaatgebieden, de prestatie-indicatoren en de competenties te benoemen gingen de focusgroepen aan de slag met de volgende vragen:

- Wie zijn de in- en externe klanten van de functie?
- Wat zijn de belangrijkste producten/diensten die deze functie moet opleveren?
- Welke eisen stelt de klant aan deze producten/diensten, wanneer is de klant tevreden?
- Waar moet een medewerker goed in zijn om de producten/diensten naar tevredenheid op te leveren?
- Welk gedrag hoort daarbij?

Management en medewerkers waren bij de start erg gewend om te kijken naar inzet. Medewerkers die erg hun best deden hadden een goede pers binnen het bedrijf. Het is echter nog maar de vraag of medewerkers die hun best doen ook goede resultaten opleveren. Door in focusgroepen de nadruk te leggen op welke resultaten opgeleverd moeten worden, werd inzet c.q. inspanning die medewerkers leveren steeds minder belangrijk. Medewerkers gingen met elkaar in gesprek over wie de klant is van een functie en wat die klant precies verwacht. Hierdoor werd er in de focusgroepen al een belangrijke basis gelegd om het resultaat en wat er voor nodig is (competenties) centraal te stellen in het beoordelingsgesprek.

Na vaststelling van de resultaatgebieden, de prestatie-indicatoren en de competenties uit de focusgroepen werden de resultaten met het management besproken, zowel op inhoud als op consistentie en zijn samenhang.

Eerste beoordelingsresultaten zijn bemoedigend

Nadat managers en medewerkers waren getraind in het toepassen van de beoordelingssystematiek, het maken van resultaat- en ontwikkelings-afspraken hebben eind 2007 de eerste beoordelingsgesprekken plaatsgevonden.
Harry Ruppert: "*We hebben een belangrijke eerste stap gezet. Managers en medewerkers weten wat de bedoeling is maar we zijn er nog niet. Als we kijken naar de kwaliteit van de afspraken die er zijn gemaakt dan zien we dat het de ene manager makkelijker afgaat om goede SMART-afspraken te maken dan de ander. Voor het komende jaar is het belangrijk dat managers van elkaar leren, door samen de beoordelingsgesprekken voor te bereiden en te kijken of de afspraken die we met medewerkers willen maken reëel en SMART zijn. Verder wil de OR een koppeling tussen de beoordelingsresultaten en belonen. Dat wil ik uiteindelijk ook, maar ik vind het erg belangrijk dat we eerst goede resultaat- en ontwikkeling-afspraken met elkaar kunnen maken voordat we de koppeling met belonen leggen. Bovendien wil ik dat beoordelen niet alleen een instrument wordt waarbij het accent komt te liggen op belonen. Ik wil dat beoordelen vooral ook een instrument is om met elkaar te kijken waarom bepaalde doelstellingen wel of niet zijn gerealiseerd, dus te leren van behaalde resultaten.*"