

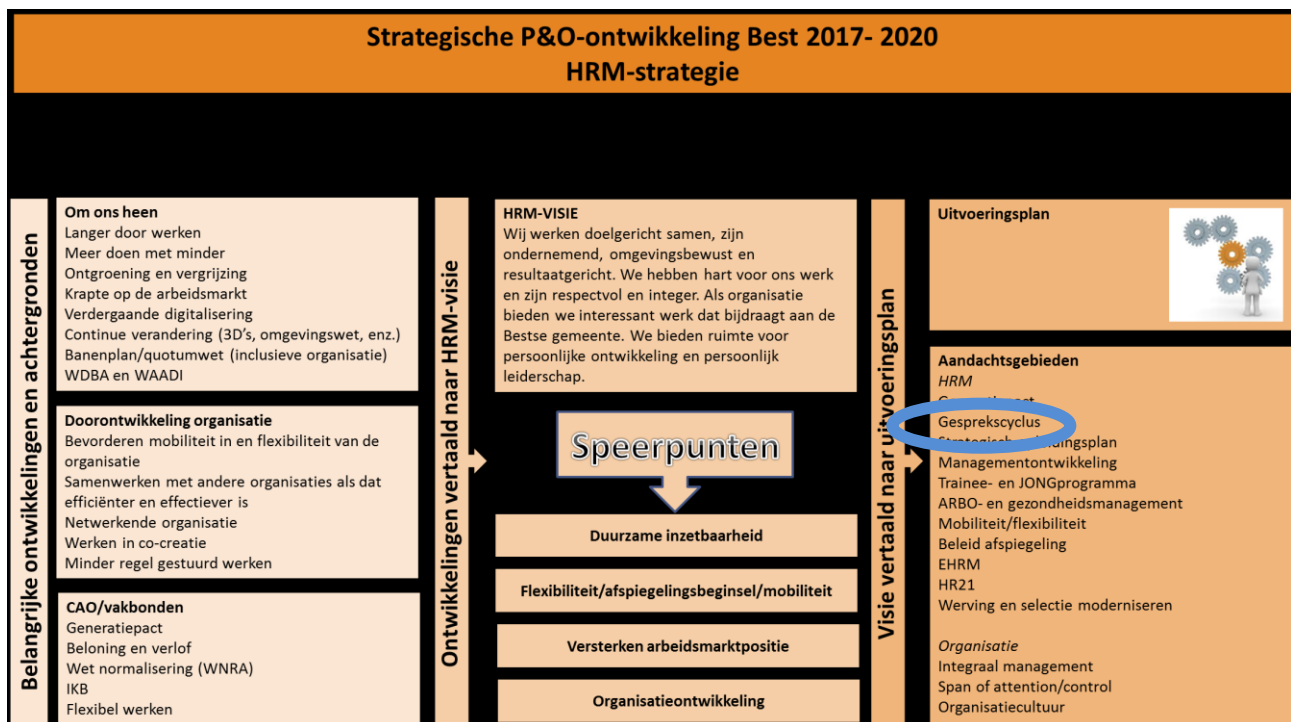
HR-gesprekscyclus 2.0



Waarom deze beleidsnota?

De omgeving en daarmee het werk voor gemeenten verandert snel. We maken een beweging van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. De grote decentralisaties, de Omgevingswet en de nieuwe dienstverleningsvisie leiden tot nieuwe, andere vormen van werken. Dat vraagt ook om andere competenties van medewerkers. Meer werken in participatie en co-creatie met burgers, partners en bedrijven en meer samen zoeken naar mogelijkheden in plaats van gericht zijn op regels.

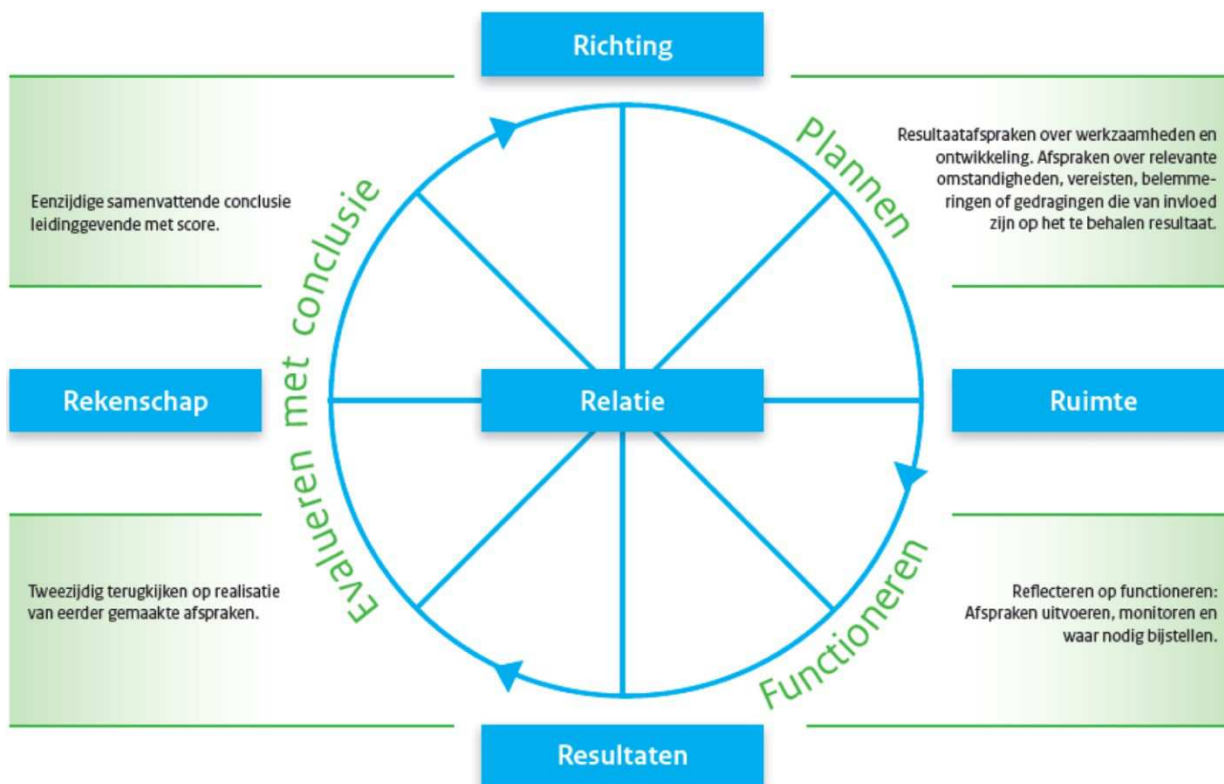
In onze HRM strategie 2017-2020 staat aangegeven welke handvatten we medewerkers en management bieden om succesvol invulling te geven aan de gewijzigde taken en rollen. De talenten van onze medewerkers willen we zo optimaal mogelijk benutten en verder ontwikkelen. Een goed lopende HR-gesprekscyclus zien we als een belangrijk instrument om dit te realiseren. In aansluiting op de HRM visie hebben we de gesprekscyclus vernieuwd, in samenwerking tussen de vakgroep P&O, management en OR-leden, als vertegenwoordiging van onze medewerkers. In deze nota lichten we de 'HR-gesprekscyclus 2.0' verder toe. In deze nota wordt de hij-vorm gebruikt, maar uiteraard kan daar ook 'zij' voor worden gelezen.



Figuur 1: De HRM-strategie

Wat is een HR-gesprekscyclus?

Kort gezegd is de HR-gesprekscyclus een reeks van opeenvolgende gesprekken waarin de resultaten en ontwikkeling van een medewerker besproken worden. Dit in relatie tot de organisatiedoelen. De cyclus start met het bepalen en plannen van de gewenste ontwikkeling en te behalen resultaten. De medewerker krijgt vervolgens de ruimte om hiermee aan de slag te gaan. Belangrijk daarbij is het reflecteren op het functioneren. Feedback ophalen is daarbij een waardevol hulpmiddel, waarover verderop in deze nota meer. Of de gewenste ontwikkeling in gang is gezet en of de gewenste resultaten behaald zijn, is onderdeel van een volgend gesprek. Is er sprake van een beoordeling, dan wordt die door de leidinggevende vastgesteld. Door goed met elkaar in gesprek te blijven, is de uitkomst daarvan geen verrassing. In de volgende afbeelding is de cyclus van plannen-functioneren (doen)-evalueren (beoordelen) weergegeven.



Waarom een HR-gesprekscyclus?

De HR-gesprekscyclus zetten we in

- voor het faciliteren van de ontwikkeling van medewerkers, gericht op duurzame inzetbaarheid (vakbekwaam, vitaal en in staat tot verandering), talentontwikkeling en persoonlijke groei
- voor het transparant maken en houden van wederzijdse verwachtingen (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
- voor het concretiseren, vastleggen, monitoren en bijsturen van afspraken tussen medewerker en leidinggevende
- als informatiebron voor organisatieontwikkeling en de daarin te ondernemen stappen
- voor de onderbouwing van bepaalde rechtspositionele besluiten.

De gemeente Best heeft al langer geleden een gesprekscyclus ingevoerd. De nieuwe gesprekscyclus lijkt in eerste instantie niet zoveel te verschillen van de oude. Qua gespreksoorten klopt dat ook wel. Het verschil zit meer in de achterliggende visie (koppeling met de organisatiestrategie, rolverdeling, normering, koppeling met belonen) en de uitwerking daarvan. Hierover het volgende:

Koppeling met organisatiestrategie:

We zien de HR-gesprekscyclus als een faciliterend instrument om medewerkers in staat te stellen op een fijne manier te werken en tot de juiste prestaties te komen. We zien het dus niet als een tool van de manager om zijn medewerkers te sturen en te controleren.

Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat intrinsiek (d.w.z. van uit zichzelf) gemotiveerde medewerkers beter in hun vel zitten, met meer energie naar hun werk gaan en zich meer verbonden voelen met de organisatie. Daarmee heeft intrinsieke motivatie een voorspellende waarde voor het functioneren, los van de beloning daarvoor. Een juiste waardering voor de inzet van een medewerker is daarmee zeker niet onbelangrijk. Als die verhouding in de beleving van de medewerker uit balans is, kan dat zijn functioneren en welzijn wel degelijk negatief beïnvloeden.

Maar weten we voldoende wat onze medewerkers nodig hebben om gemotiveerd te zijn en blijven? En hebben we voldoende zicht op de individuele verschillen, qua wensen/behoefte en talenten, van onze medewerkers? Medewerkers zijn immers wel gelijkwaardig, maar niet gelijk aan elkaar. De mate van vakvolwassenheid, zelfstandigheid van werken, of er sprake is van een goede werk/privé balans, in welke levensfase iemand zit, dit zijn allemaal variabelen die maken dat medewerkers verschillend zijn. Daarmee kunnen we ook concluderen dat één aanpak voor allen niet voldoet. Sommige medewerkers hebben wat meer sturing nodig, anderen zijn juist gebaat bij een goede facilitering en veel eigen regelruimte. Weer een ander kan behoefte hebben aan coaching of een opleiding of komt beter tot zijn recht in een andere functie. De HR-gesprekscyclus helpt om dit inzicht te verkrijgen en dat is ook waar het voor bedoeld is: persoonlijk ontwikkelen van onze medewerkers. Verderop in deze nota geven we aan hoe we hier in de opzet van de gesprekken op kunnen sturen.

Om een waardevol instrument te zijn, moet de HR-gesprekscyclus zo zijn ingericht dat het de organisatiedoelen ondersteunt. Voorbeeld: vanuit Samen op reis zetten we in op samenwerking over de afdelingen heen. Dat vraagt vooral om leren van elkaar, feedback geven, aanspreken. En dat in een veilige positief kritische omgeving. Door in de HR-gesprekscyclus aandacht te hebben voor specifieke competenties die daarmee samenhangen, draagt het bij aan de gewenste organisatieontwikkeling.

Rolverdeling:

In onze visie is de leidinggevende niet degene die alleen bepaalt en stuurt. Hij faciliteert het ontwikkelingsproces van zijn medewerkers en helpt waar nodig. Als medewerkers weten wat hen drijft en waarvoor ze hun bed uit komen, kunnen ze ook zelf bepalen wat er nodig is om met volle energie naar het werk te gaan. Uiteraard heeft de leidinggevende wel degelijk een rol in het bewaken van de aansluiting op de organisatiedoelen. Daarover gaan ze in gesprek. Vanuit deze opvatting leggen we de regie voor de HR-gesprekscyclus vooral bij de medewerker en in mindere mate bij de leidinggevende. Medewerkers geven in eerste instantie zelf aan wat zij nodig hebben. Daar waar medewerkers dat (nog) moeilijk vinden, wat op zich begrijpelijk is, zal de leidinggevende meer een voortrekkersrol moeten nemen (individueel of in groepsverband). Ook anderen, zoals collega's en de P&O adviseurs, kunnen hierbij adviseren. Bij de implementatie vraagt dit in ieder geval om specifieke aandacht.

Normering:

In de zoektocht naar wat het gewenste gedrag is om optimaal succesvol te zijn, past naar onze mening eigenlijk geen statisch oordeel over het functioneren. Het is een ontwikkelingsgericht proces waarin je toewerkt naar een afgesproken resultaat. Bij het bespreken van de ervaringen, de leeropbrengst daarvan en dat weer inzetten om (verder/beter) te presteren, past het minder om daar een score aan te hangen. Juist door dat wel te doen, bestaat de kans dat een gelijkwaardig gesprek over ontwikkeling vervormt tot een discussie over de aangelegde meetlat. Zeker als het als een momentopname wordt ervaren. Dit zet tot nadenken of je het geven van een beoordelingsscore kunt beperken en op een manier kunt inrichten dat daar geen onnodige discussie over ontstaat.

Als we kijken naar uitkomsten van de beoordelingen, zijn er maar weinig die écht onder de maat presteren. Hier ligt dan ook geen noodzaak om organisatiebreed het functioneren van medewerkers standaard te gaan labelen in de vorm van een beoordelingsscore. Onderzoeken geven aan dat medewerkers en organisaties nogal gekleurd kijken naar hun eigen presteren en zichzelf beter beoordelen dan anderen. Als je vervolgens bedenkt dat bij een normaalverdeling een beperkte groep bovengemiddeld scoort, dan kan het niet anders dan dat voor veel medewerkers de beoordeling tegenvalt en niet bijdraagt aan hun werkmotivatie.

De nieuwe hr-cyclus is er bewust voor gekozen te werken met een beperkte normering. In de kern is er namelijk goed presteren en niet goed genoeg presteren. Goed presteren is daarmee de norm. Je kunt daar dan nog een derde groep aan toevoegen die het écht, duidelijk onderscheidend, goed doet. Meer smaken hoeven er niet te zijn. Daarmee komen we op een 3-puntschaal. We maken op basis hiervan een doorkijk naar de praktijk:

- Ingeval een medewerker niet goed presteert, dan gaat het gesprek over vragen als: Hoe komt het? Wat heb je nodig? Gericht op verbetering en ontwikkeling dus. Soms kan het ook heel logisch zijn dat er nog geen sprake is van goed presteren, bijvoorbeeld omdat de functie nieuw is.
- Als er écht sprake van disfunctioneren, dan wel er onvoldoende zicht is op verbetering, ook dan past daar een goed gesprek bij. Vaak zal er dan gezocht worden naar een oplossing buiten de eigen functie. In dit soort situaties is een goede onderbouwing van het oordeel en dossiervorming uiteraard cruciaal.
- Medewerkers die goed presteren, kunnen met hun leidinggevende afspreken hoe ze hun talenten nog beter kunnen benutten dan wel hun waarde voor de organisatie/de arbeidsmarkt kunnen behouden.
- Met de 'toppers' zal het gesprek eerder gaan over het kunnen blijven bieden van voldoende uitdaging, zicht op een andere rol of positie.

Daar waar er een koppeling is van het beoordelingsresultaat met rechtspositionele besluiten, zoals de toekenning van uitlooperperiodieken, is er aansluiting met de 3-puntschaal.

Hoe ziet de HR-gesprekscyclus 2.0. er uit?

Het uitgangspunt is maatwerk. Daarmee doelen we op het samen maken van afspraken tussen medewerker en leidinggevende over wat zij beiden nodig en wenselijk vinden. De medewerker is daarbij in eerste instantie aan zet. Een greep uit de gespreksonderwerpen:

- *Bijdrage van de medewerker aan de ontwikkeling van de organisatie/afdeling*
Hier gaat het om het benoemen van ontwikkelingen, organisatiebreed of in het directe werkveld, waarmee medewerker te maken heeft of krijgt. Besproken wordt wat de medewerker hier aan kan, wil en verwacht wordt bij te dragen.
- *Ontwikkeling van de medewerker*
Denk hierbij aan opleiding, vorming of training gericht op talentontwikkeling en persoonlijke groei. Welke ondersteuning past bij de benodigde ontwikkeling en/of bij toekomstige wensen en ambities? Hoe wordt dit gefaciliteerd in tijd en geld. Denk ook aan investeren in de ontwikkeling door coaching, intervisie, een maatwerktraject of (extra) ondersteuning van de leidinggevende en/of collega's.
- *Loopbaanwensen, ambities en bijbehorende competentieontwikkeling*
Waar wil de medewerker staan over 5 jaar? Hoe wil hij daar aan werken? Heeft hij de ambitie door te groeien naar een zwaardere of andere functie en wat heeft hij daarbij nodig? Een ambitie kan ook zijn om beter/ van grotere toegevoegde waarde te zijn in de eigen functie.
- *(Duurzame) inzetbaarheid*
De gemeente Best streeft naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Afhankelijk van de leeftijd of fase in het leven kunnen er andere behoeften ontstaan. Het is goed om daar regelmatig aandacht aan te besteden. Zit de medewerker nog op de juiste plek? Wil hij zijn scope verbreden? Hoe staat het met de werk-privébalans? De centrale vraag is hoe de medewerker zich voorbereid om ook in de toekomst op de juiste plek te zitten.
- *Overige gespreksonderwerpen*
Denk bijvoorbeeld aan arbeidsomstandigheden, werktijden, ervaren belemmeringen, toegang tot bepaalde informatie of overleggen, benodigde faciliteiten /apparatuur e.d. die bijdragen aan een verbetering van het functioneren, versnelling van de ontwikkeling of duurzamere inzetbaarheid.

Naast maatwerk qua gespreksonderwerpen bedoelen we ook maatwerk in de zin dat medewerker en leidinggevende samen bepalen welk type gesprek ze aangaan en in welke frequentie. De verschillende gespreksvormen worden hieronder toegelicht. Ook combinaties van gesprekken zijn mogelijk, gewoonweg

omdat dat beter bijdraagt aan de ontwikkeling van de medewerker, nodig is ter onderbouwing van rechtspositionele besluiten én, niet onbelangrijk, efficiënter is qua tijdsbeslag voor vooral de leidinggevende.

De HR-gesprekscyclus 2.0. kent 3 soorten gesprekken:

1. planningsgesprek
2. voortgangsgesprek
3. beoordelingsgesprek

ad.1. Planningsgesprek

Het planningsgesprek is bedoeld om afspraken te maken over de gewenste ontwikkeling van competenties en de te behalen resultaten. Daarmee is het gesprek toekomstgericht.

Het advies is om het gesprek te starten met een open gesprek over de ontwikkelrichting die de medewerker wil kiezen en hoe die zich verhoudt tot de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt. Competenties gaan over vaardigheden, houding en gedrag, nodig om de functie goed uit te kunnen voeren. De voor de medewerker geldende competenties staan in de functiebeschrijving die van toepassing is. Naast de functie specifieke, gelden er generieke competenties (samenwerken, taakvolwassenheid, klant- en kwaliteitsgerichtheid en flexibiliteit). De medewerker spreekt met zijn leidinggevende af op welke van de geldende competenties hij zich verder wil ontwikkelen, wat hij daarmee wil bereiken en wat hij daarvoor nodig heeft aan faciliteiten/randvoorwaarden. Denk daarbij onder andere aan training, coaching en het oppakken van bepaalde 'klussen'.

Daarna kan er, aan de hand van het formulier, worden ingezoomd op de resultaatafspraken en afspraken over de gewenste competentieontwikkeling. Het gesprek krijgt zo aanzienlijke meerwaarde. Met behulp van de voor de functie aanwezige functiebeschrijving, het algemene profiel van de ambtenaar, generieke competenties en eventuele jaarplannen spreken medewerker en leidinggevende af wat de medewerker de komende periode gaat doen. De beoogde resultaten hiervan (kwantitatief en kwalitatief) worden vastgelegd. Dit gebeurt zo SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) mogelijk.

Medewerker en leidinggevende kunnen ook nog extra competenties benoemen, met daarbij de kernwaarden van onze organisatie in het achterhoofd: de mate waarin je respect, eenvoud, samen werken, realistisch en eigen kracht uitdraagt.

Frequentie:

Tenminste 1 x per 2 jaar, voorkeur voor 1 x per jaar.

Dit gesprek kan worden gecombineerd met het beoordelingsgesprek bij de start van een nieuwe gesprekscyclus, dan wel wordt kort na het beoordelingsgesprek ingepland.

Procedure:

De medewerker vult het formulier HR-gesprekscyclus 2.0. in. Het format hiervoor is te vinden onder Smartdocuments. Het concept stuurt hij naar zijn leidinggevende. De leidinggevende maakt vervolgens een afspraak met de medewerker voor het planningsgesprek. Ook de leidinggevende kan hiertoe het initiatief nemen. Ook in dat geval levert de medewerker het concept-formulier aan. Bij het maken van de afspraken wordt rekening gehouden met een voor beiden haalbare voorbereidingstermijn. Op basis van het gesprek past de medewerker het formulier zo nodig aan en stuurt het voor een check naar de leidinggevende. De leidinggevende regelt dat de definitieve versie van het formulier door beiden wordt ondertekend en dat een word-versie van het document beschikbaar blijft om later weer te kunnen gebruiken voor evaluatie. Hij stuurt het formulier naar P&O voor digitale archivering in het dossier van de medewerker.

ad.2. Voortgangsgesprek

Het voortgangsgesprek is bedoeld om de voortgang van competentieontwikkeling en de afgesproken resultaatafspraken te bespreken. Het gesprek hoeft zich daar zeker niet toe te beperken of beter gezegd, daar ligt niet het accent. Het advies is om een voortgangsgesprek dan ook te openen met een open gesprek over de ontwikkelrichting die de medewerker wil kiezen en hoe die zich verhoudt tot de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt. Daarna kan er worden ingezoomd op de eerder gemaakte resultaatafspraken. Het gesprek krijgt zo aanzienlijke meerwaarde. Onderwerpen die zoal aan bod kunnen komen zijn loopbaanwensen, ambities, het werken aan duurzame inzetbaarheid (hoe bereid de medewerker zich voor om ook in de toekomst op de juiste plek te zitten), arbeidsomstandigheden of privé zaken die de medewerker wil aankaarten.

Frequentie: tenminste 1 x per jaar

Procedure:

De medewerker vult het formulier HR-gesprekscyclus 2.0. (met daarin de eerder afgesproken planningsafspraken) aan met de realisatie van de gemaakte afspraken en de naar zijn mening bereikte ontwikkeling van bepaalde competenties. Voor het maken van deze zelfevaluatie kan de medewerker gebruik maken van feedback van anderen. De medewerker bepaalt zelf óf en aan wie hij feedback vraagt, in welke vorm hij dat doet en wat hij hiervan deelt met zijn leidinggevende. Vooraf kunnen leidinggevende en medewerker hier ook afspraken over maken. Het vervolg van de procedure is zoals hierboven beschreven bij het planningsgesprek. Mocht het aan de orde zijn, dan kunnen de eerder gemaakte planningsafspraken ook worden aangepast.

Feedback waarom en hoe?

Om de waarde van feedback te benadrukken, zoomen we hier specifiek op in. Feedback helpt om een helder en breed gedragen beeld te krijgen over de ontwikkeling van de medewerker en de wijze van invulling geven aan de functie. Het advies is om vanuit verschillende invalshoeken feedback te vragen, dus niet aan alleen collega's waarmee wordt samengewerkt, maar ook aan andere in- en externe contactpersonen. Dit geeft namelijk een completer beeld. We noemen dit 360 graden feedback. Niet alleen de medewerker, maar ook de leidinggevende kan informatie bij anderen inwinnen om zijn eigen oordeel over het functioneren van de medewerker zo actueel, herkenbaar en transparant mogelijk te maken. In bovenstaande procedureopzet laten we de regie bij de medewerker. We rekenen of hopen er op dat de medewerker de verkregen feedback zoveel mogelijk met zijn leidinggevende deelt. Dit vraagt wel om een veilige omgeving die gericht is op ontwikkeling van de medewerker. We realiseren ons dat dit individueel verschillend kan worden ervaren of beleefd. Vandaar ook dat we hier geen verplichtingen willen neerleggen.

Er zijn verschillende manieren van feedback verzamelen. Bijvoorbeeld door mondeling of per mail concrete vragen te stellen of door het verzamelen van reacties die direct of indirect van jouw 'klanten' komen. De nieuwste trend is het continu verzamelen van feedback door middel van een app. Hoe dat werkt? Stel dat je een gesprek of overleg met iemand hebt gehad, dan kun je via de app direct daarna om een reactie vragen en om tips. Zo kun je op verschillende momenten en vanuit verschillende settingen een beeld krijgen van je functioneren, er van leren en verder verbeteren. We zien hier zeker de voordelen van en gaan onderzoeken of we tot aanschaf van een dergelijke app willen overgaan.

Ad.3. Beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek wordt ingezet als, naast een evaluatie van de resultaten, de leidinggevende ook een oordeel koppelt aan het functioneren van de medewerker. Daarmee is het een 'voortgangsgesprek-plus'. De leidinggevende bepaalt of een beoordeling nodig is, maar de medewerker kan er ook om vragen. Een formele beoordeling is in ieder geval verplicht ter onderbouwing van bepaalde rechtspositionele besluiten:

promotie	ja
ontslag gerelateerd aan functioneren	ja
tijdelijke of vaste toelage	ja

uitlooperperiodiek	ja
vast contract	nee
gratificatie	nee
beloning in natura	nee

Frequentie:

maximaal 1 x per jaar, tenminste 1 x per 2 jaar

Dit gesprek kan worden gecombineerd met het planningsgesprek bij de start van een nieuwe gesprekscyclus.

Procedure:

De medewerker geeft op het formulier HR-gesprekscyclus 2.0 (dat bij het planningsgesprek is opgesteld en eventueel bij een later voortgangsgesprek aangepast) aan wat de realisatie is van de gemaakte afspraken. Voor het maken van deze zelfevaluatie kan de medewerker gebruik maken van feedback van anderen. De medewerker bepaalt zelf óf en aan wie hij feedback vraagt, in welke vorm hij dat doet en wat hij hiervan deelt met zijn leidinggevende. Vooraf kunnen leidinggevende en medewerker hier ook afspraken over maken. De leidinggevende maakt een afspraak met de medewerker voor het beoordelingsgesprek. De medewerker levert het concept-formulier aan bij de leidinggevende. Bij het maken van de afspraken wordt rekening gehouden met een voor beiden haalbare voorbereidingsstermijn. De leidinggevende ontvangt het formulier van de medewerker en vult dat aan met zijn beoordeling. Hij zorgt ervoor dat zijn beoordeling duidelijk schriftelijk is onderbouwd. Op basis van het gesprek past de leidinggevende het formulier zo nodig aan en stuurt het voor een check naar de medewerker. Dit is dus omgekeerd als bij de andere gespreksvormen. De leidinggevende regelt dat de definitieve versie van het formulier door beiden wordt ondertekend. Hij stuurt het formulier naar P&O voor digitale archivering in het dossier van de medewerker.

Met het uitbrengen van een beoordeling is de HR cyclus afgerond. Het volgende gesprek bij de opstart van een nieuwe HR-gesprekscyclus is dan een planningsgesprek.

De scores en weging in de beoordeling

In de HR-gesprekscyclus 2.0 wordt, zoals eerder in deze nota toegelicht, gewerkt met een 3-punt schaal, namelijk

1. meer dan goed presteren
2. goed presteren, dit is de norm
3. (nog) niet goed presteren

Zowel voor de competentie- als de resultaatafspraken wordt een beoordeling gegeven. Beide onderdelen tellen voor de helft mee. Bij het vaststellen van de totaalbeoordeling kan er maar één score zijn (1, 2 of 3 van bovenstaande 3-puntschaal). Wat nu als je tussen 2 scores uitkomt? Alléén in dat geval geeft de leidinggevende een beoordeling per afzonderlijke competentie- en resultaatafpraak. De score die het meest voorkomt is dan het totaaloordeel. Om op deze manier te kunnen "afronden", is voorwaarde dat je naast de 3 competentieafspraken een even aantal resultaatafspraken maakt. Voorbeeld: 2 van de 3 competenties zijn "meer dan goed", 1 competentie is "goed"; 1 van de 4 resultaten is "meer dan goed", de overige 3 "goed". Er zijn dus 3 "meer dan goede" scores en 4 op "goed". Het totaaloordeel is dan goed.

Hoe gaan we de HR-gesprekscyclus 2.0 implementeren?

Goede (en blijvende) voorlichting

De implementatie van de nieuwe HR-gesprekscyclus begint met een uitgebreide toelichting aan iedereen die er mee te maken krijgt. Dat kan mondeling in centrale bijeenkomsten, per afdeling, vakgroep. Verder via Intrabest en pakkend voorlichtingsmateriaal. Dit zal verder worden afgestemd met de vakgroep Communicatie & Voorlichting. De informatie wordt ook opgenomen in het 'introductiepakket' voor nieuwe medewerkers.

Trainen van gesprekstechnieken en het geven en ontvangen van feedback

'Dat was een goed gesprek!' Een uitspraak die we graag van medewerkers horen aan het einde van een gesprek. Het betekent dat een gesprek respectvol is verlopen. Het voeren van een goed gesprek, waarin beoordeling, ontwikkeling, maar ook het geven en ontvangen van feedback centraal kunnen staan, vraagt kennis en vaardigheden van zowel leidinggevende als medewerkers. Er zijn diverse interventies mogelijk om de kennis en vaardigheden van zowel leidinggevende als medewerkers te vergroten. Afhankelijk van de behoefte wordt hier een trainingsprogramma voor aangeboden.

Werken aan een gedeelde norm

Beoordelen is en blijft mensenwerk. Om verschillen in de aangelegde meetlat te beperken, is het belangrijk dat beoordelingsdilemma's regelmatig door leidinggevendenden worden gedeeld en besproken. Dit zal vanuit P&O worden geïnitieerd, tenminste één keer per jaar.

Tijd voor vrijmaken

Een belangrijke voorwaarde voor het succes van de HR-gesprekscyclus 2.0 is het kunnen vrijmaken van voldoende uitvoeringstijd, vooral bij de leidinggevende. Door de input vooral bij de medewerker neer te leggen, flexibiliteit te bieden in de frequentie van de gesprekken en de mogelijkheid om gesprekken te combineren, kan er zelfs met de aanzienlijke span of control die onze afdelingsmanagers hebben, op een zorgvuldige manier aan de gesprekscyclus uitvoering worden gegeven.

Ondersteuning en advies

Als medewerker en/of leidinggevende behoefte hebben aan advies bij de uitvoering van de HR-gesprekscyclus dan kunnen zij een P&O-adviseur inschakelen. Zeker in de startfase kan het invullen van het formulier voor medewerkers lastig zijn. Naast de leidinggevende kunnen ook de P&O adviseurs of collega's hierbij ondersteunen.

Bewaring/vernietiging van het gespreksformulier/beoordeling

De ondertekende formulieren gaan in het digitale persoonsdossier van de medewerker in overeenstemming met de geldende bewaartermijn. Met het oog op dossiervorming is het belangrijk dat archivering consequent plaatsvindt.

Evaluatie

De nieuwe gesprekscyclus wordt na twee jaar geëvalueerd. Evaluatie vindt plaats door te toetsen aan de in deze nota opgenomen uitgangspunten/doelen.

Bijlagen:

Formulier HR gesprekscyclus 2.0

Tips voor feedback.