
12. HR-gesprekken

Dit plan is opgesteld met medewerking van de werkgroep Vernieuwing HR-cyclus.

12.1 Visie

Waarom?

De wereld verandert, de BEL Combinatie verandert mee. HR bevindt zich in een sterk fluctuerende markt, die snel verandert. Organisaties veranderen en de klant stelt steeds hogere eisen. Deze ontwikkelingen zullen de aankomende jaren versnellen, zeker nu het economische klimaat weer gunstiger wordt. Wil je als organisatie nu en in de toekomst succesvol blijven dan moet je in staat zijn om flexibel en adequaat te reageren op deze veranderingen. Onze vraag daarbij: sluit onze traditionele beoordelingscyclus van 3 vaste gesprekmomenten in het jaar hier nog bij aan? Het antwoord is nee. Doelen stellen, loopbaanontwikkeling en het monitoren van medewerkers verdwijnen echter niet van het toneel. In tegendeel, er wordt een nieuwe dimensie toegevoegd. Het wordt tijd voor een nieuwe HR-cyclus waarbij HR-gesprekken een continu proces moeten zijn en deze gesprekken maatwerk worden.

Hierbij is de visie op leidinggeven van cruciaal belang. Leidinggeven is niet meer het traditionele aansturen op inhoud, maar blijkt veel meer dan dat. Als leidinggevende voer je regelmatig het gesprek met je medewerkers en geef je richting, je waardeert en verbetert prestaties. Daarbij is de ontwikkeling van medewerkers en hun ambities een belangrijk onderdeel van deze gesprekken.

Naast deze ontwikkeling gaan leidinggevende steeds meer sturen op output/resultaat. Het gaat er om dát de resultaten worden behaald en niet hóe.

Er wordt meer verwacht van de medewerker, er wordt een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap. Daarnaast gaat ook het team maar ook de andere collega's buiten het team een belangrijke rol spelen.

Aanleiding

Vanwege de veranderende wereld om ons heen, vraagt de organisatie en de ondernemingsraad al langere tijd om een vernieuwing van de HR-cyclus. De HR-cyclus is een belangrijk middel om de personele begeleiding vorm te geven. We willen toe naar een cyclus die ruimte biedt voor maatwerk en het goede gesprek tussen leidinggevende en medewerker ondersteunt.

12.2 Uitgangspunten

Als organisatie willen we eenvoudig en efficiënt zijn met korte lijnen. Daar sluiten we met de nieuwe gesprekkensystematiek op aan.

1. Voer het goede gesprek met elkaar. Daarbij moet een formulier niet leidend zijn voor het gesprek.
2. Het gesprek moet niet als een verplichting voelen.

3. Prestaties, ontwikkeling en de toegevoegde waarde van medewerkers monitoren is een continu proces door het jaar heen en niet te vangen in 1,2 of 3 gesprekken op een vast moment in het jaar. Maatwerk en flexibiliteit zijn hierin belangrijk.
4. Meer verantwoordelijkheid bij de medewerker.
5. Sturen op resultaatafspraken/output waarbij de organisatie en teamdoelstellingen uitgangspunt zijn (dit kunnen zowel vakinhoudelijke afspraken zijn als afspraken over houding en gedrag)
6. Resultaatafspraken moeten digitaal vastgelegd kunnen worden.
7. Continuïteit moet geborgd zijn.
8. Periodieke verhoging is geen gespreksonderwerp van de HR-gesprekken.
9. Eind van het jaar voert de leidinggevende een salarisgesprek met de medewerker die nog in aanmerking kan komen voor een periodieke verhoging. Medewerkers die nog ruimte hebben voor een periodieke verhoging worden tijdens dit gesprek geïnformeerd of zij in aanmerking komen voor de periodieke verhoging in januari. Vervolgens ontvangen zij het besluit in de vorm van een brief.

12.3 Doelstelling HR-gesprekken; een continu proces

Het realiseren van resultaten, flexibel inspelen op ontwikkelingen, leren en ontwikkelen zijn een continu proces. Leidinggevende en medewerker gaan hierover regelmatig met elkaar in gesprek. Belangrijkste onderwerpen zijn de doelstellingen die de organisatie/het team moeten behalen, de bijdrage die de medewerker hieraan levert en hoe dit aansluit bij de loopbaanontwikkeling van de medewerker. We willen naar toekomst- en ontwikkelingsgericht in plaats van veroordelend over het verleden.

Doel portfolio

In 2016 is nieuw opleidings- en ontwikkelbeleid vastgesteld dat de verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun eigen ontwikkeling centraal stelt. Vanuit die gedachte wordt de medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn eigen resultaten en (loopbaan)ontwikkeling. Het portfolio is een digitaal volgsysteem, dat onderdeel is van ons E-HRM systeem en communiceert met het digitale personeelsdossier, waarin resultaat- en ontwikkelafspraken door de medewerker zelf worden vastgelegd en kunnen worden ingezien en aangevuld door de leidinggevende. Daarnaast is het digitale portfolio het systeem om de ontvangen feedback te archiveren.

Het initiatief voor het vullen van het portfolio ligt bij de medewerker.

Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in het stimuleren, faciliteren en ruimte geven aan de ontwikkeling van de medewerker. Met een digitaal portfolio wordt continuïteit geborgd.

Constructieve feedback: onderdeel van het portfolio

Wanneer een medewerker zich wil blijven ontwikkelen, is constructieve feedback en zelfreflectie van essentieel belang. Goede feedback kan helpen om prestaties te verbeteren. Hiervoor wordt feedback opgehaald bij collega's uit de eigen teams, andere teams, (interne klanten) en/of stakeholders.

Digitale portfolio in relatie tot een verbetertraject

Het digitale portfolio heeft nadrukkelijk het doel om resultaat en ontwikkelafspraken te volgen en te stimuleren. Mocht er op enig moment sprake zijn van een maatwerk verbetertraject dan is het raadzaam om (verbeter)afspraken op te nemen in het digitale personeelsdossier.

12.4 Systematiek HR-gesprekken; een doorlopend proces

1. Startgesprek: de medewerker schat zelf in wanneer daarvoor een prettig moment is. Wellicht is het begin van het jaar een handig moment om samen te bepalen waar hij/zijn naartoe wil de komende periode en welke resultaten (op divers gebied) gehaald moeten worden. Verantwoordelijkheid voor het initiëren van dit gesprek ligt bij de medewerker.
2. De medewerker vult gedurende het jaar zijn eigen digitale portfolio. Hierin staan de resultaatafspraken die hij gemaakt heeft met zijn leidinggevende, maar ook wat hij gedaan heeft op het gebied van zijn persoonlijke ontwikkeling. Zowel de leidinggevende als de medewerker kunnen bewerken in het portfolio, waarbij er een definitief moment moet zijn waarna niet meer gewijzigd kan worden. Verantwoordelijkheid voor het vullen van het portfolio ligt bij de medewerker.
3. Gedurende het jaar worden gesprekken gevoerd. Deze gesprekken worden naar behoefte gevoerd. Dit kan zowel op initiatief van de medewerker als de leidinggevende. Wanneer er afspraken uit voortvloeien, worden die vastgelegd door de medewerker in het portfolio. (continu proces)
4. Door het jaar heen vraagt de medewerker feedback aan collega's binnen het eigen team, buiten het eigen team en aan (interne)klanten of stakeholders. Hoe deze feedback kan worden opgehaald, moet nog nader worden uitgewerkt. Diverse andere organisatie werken met feedback @pps. Dit is een laagdrempelige manier om het gesprek over de feedback aan te gaan. Opgehaalde feedback wordt toegevoegd aan portfolio door de medewerker. (Als team zal besproken worden waar het beste de feedback opgehaald kan worden)
5. De periodieke verhoging is geen onderwerp van gesprek tijdens de HR-gesprekken. Hiervoor wordt een apart gespreksmoment georganiseerd aan het eind van het jaar: het salarisgesprek. In dit gesprek geeft de leidinggevende beargumenteerd aan of de medewerker in aanmerking komt voor de periodieke verhoging. De peildatum voor het toekennen van de periodieke verhogingen blijft 1 januari, uitzonderingen daargelaten.
6. Ter voorbereiding op de salarisgesprekken aan het einde van het jaar, ontvangt iedere leidinggevende van de HR-adviseur een aantal richtlijnen voor het voeren van het salarisgesprek. Belangrijk hierin is dat er helder en SMART gemotiveerd wordt waarom de medewerker voldoende of onvoldoende functioneert en daarmee wel of geen periodieke verhoging ontvangt (mits een medewerker nog niet aan het maximum van de salarisschaal zit). Denk hierbij aan resultaatafspraken, houding en gedrag, en persoonlijke ontwikkeling. Omdat dit een rechtspositioneel besluit betreft, is een deugdelijke motivatie van belang.

12.5 Rechtspositionele gevolgen

Binnen de BEL Combinatie hebben we te maken met wet- en regelgeving voor het onderwerp functioneren en beoordelen. In de Cao Gemeenten/niet-gemeenten staat beschreven wanneer een ambtenaar in aanmerking komt voor een salarisverhoging.

Naast de Cao Gemeenten/niet-gemeenten hebben we te maken met de regeling beloningen waarin staat beschreven dat de medewerker een periodieke verhoging ontvangt op basis van een jaarlijkse personeelsbeoordeling. Deze personeelsbeoordeling moet tenminste goed zijn om het salaris met één periodiek te kunnen verhogen. Deze jaarlijkse personeelsbeoordeling blijft bestaan, echter zal niet meer zo genoemd worden. Door het jaar heen worden HR-gesprekken gevoerd; aan het eind van het jaar volgt een salarisgesprek waarin de periodieke verhoging het gespreksonderwerp is. Deze gesprekken samen vormen de 'personeelsbeoordeling' die wordt genoemd in de beloningsregeling.