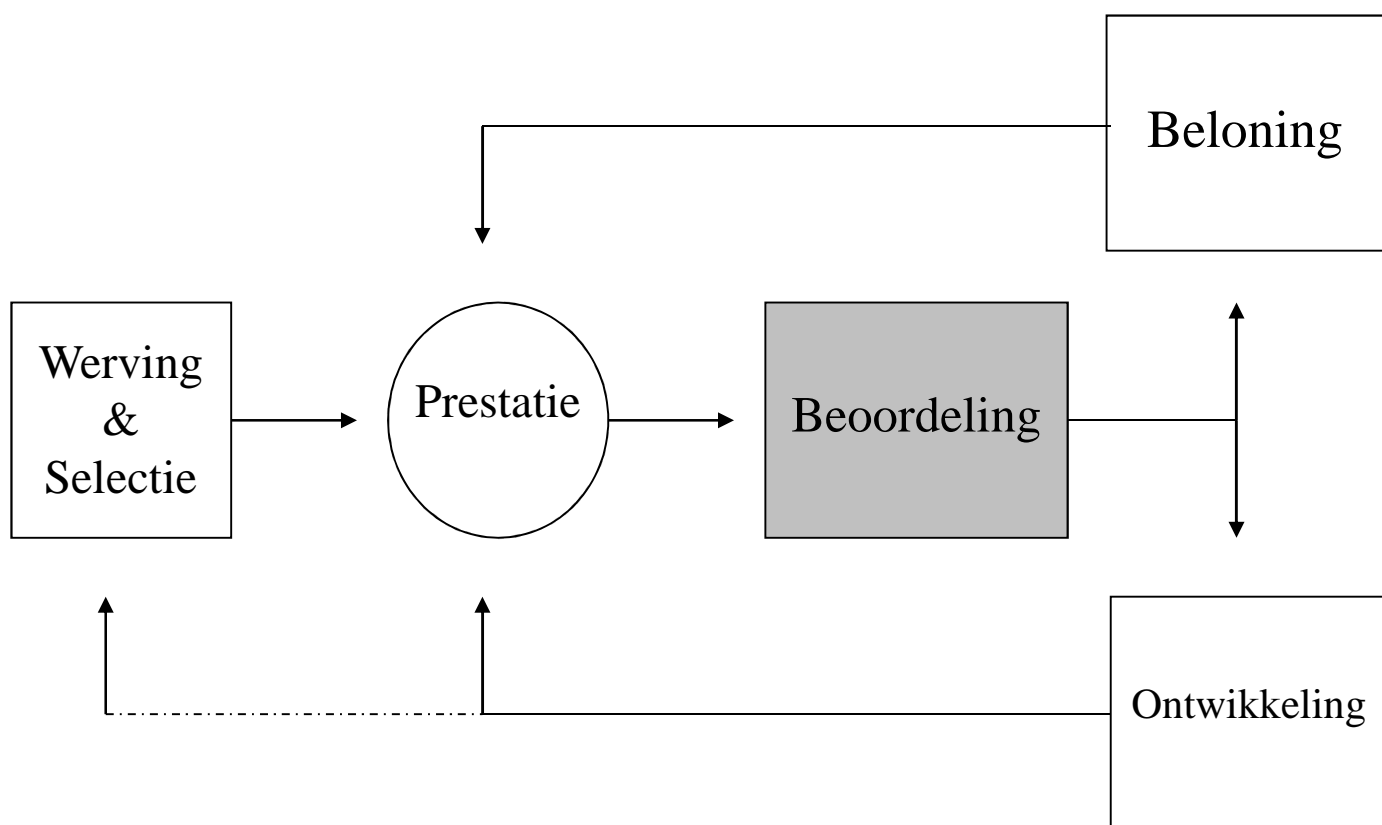


Prestatiebeoordeling



Case

Mijnheer Ramaekers had heel wat energie gestoken in het ontwerp van een nieuw evaluatieformulier om te gebruiken bij functioneringsgesprekken. Dit formulier was opgesteld op grond van een grondige functie-analyse en competentie-analyse en bracht zeven competenties in kaart. De bedoeling was om via het formulier de prestaties van de bedienden in kaart te brengen zodat uiteindelijk opleidingsplannen en verloningsniveaus veel objectiever konden worden vastgesteld. Ook diende dit systeem de chefs de kans te geven om systematisch na te denken over

het rechtstreeks rendement van hun bedienden en over hun eigen leiderschapsgedrag. Hierdoor kon prestatiebeoordeling hen een leidraad geven om hun mensen zowel

Beoordeling	Aantal bedienden
1: Minder goed	0
2: Gemiddeld	0
3: Zeer goed	4
4: Uitstekend	18
Niet ingevuld	10

individueel als collectief bij te sturen en te coachen. Vroeger waren er immers dikwijls klachten dat chefs de bedienden subjectief beoordeelden en verloonden. Eenmaal het formulier was opgesteld met de hulp van een professioneel consultancybureau, introduceerde Mijnheer Ramaekers het formulier bij de chefs. Dit ging opmerkelijk vlot. Mijnheer Ramaekers was dan ook bijzonder opgetogen. Dit enthousiasme veranderde vorige week toen mijnheer Ramaekers de 'ingevulde' formulieren terug ontving. Hij schrok zich een aap. Tien managers vulden namelijk het formulier niet eens of slechts half in. Bij de ingevulde formulieren kreeg bovendien bijna iedereen op zijn minst de beoordeling "zeer goed". Een overzicht van de beoordelingen van de 26 bedienden bevindt zich in bovenstaande tabel. Mijnheer Ramaekers telefoneerde een aantal chefs om naar de redenen hiervoor te peilen en hoorde dat hun bedienden gewoonweg goed presteerden en het formulier "eigenlijk" waardeloos is.

Vragen:

Welke fouten heeft Mijnheer Ramaekers gemaakt? Wat moet hij nu doen? Moet hij het formulier grondig aanpassen of niet meer gebruiken? Heb je andere suggesties?

Case = realiteit

- Zwart schaap binnen HRM
 - 90%: uitgehold
 - Mildheid & a posteriori
 - Feedback: Weinig effectief
- Oorzaken
 - Vermenging beoordeling & ontwikkeling
 - Weerstand beide partijen

“...er zijn veel factoren die ervoor zorgen dat je hoge scores geeft. Het heeft misschien weinig belang, maar als je weet dat een “4” iemand zal kwaad maken en hij tevreden is met een “6”...Wat zou jij kiezen? Ik moet nog een jaar verder werken met die mensen...”

“...Het jaarlijkse gesprek? Dat is m’n baas die zucht dat we weer zo’n formuliertje moeten invullen voor de HR dienst en die vraagt of ik nog weet wat we vorig jaar ingevuld hebben. Na 10 minuten is dat achter de rug en kunnen we ons bezig houden met wat echt belangrijk is...”

*“...als ik morgen eerlijk vertel
wat er allemaal misloopt op de
afdeling, dan krijg ik de zwarte
piet toegeschoven. Nee, mijn
jaarlijkse gesprek is zoals bij
iedereen een “good news”-
show en de problemen lossen
we dan onder elkaar wel op...”*

“...Gewoon al het feit dat zo’n beoordeling op papier wordt gezet, is voldoende om niet zo eerlijk te zijn. Ik geef hogere scores omdat onze beoordeling in een permanent dossier hieronder [personeelsdienst] terechtkomt en ik wil niet dat zoiets iemand z’n hele carrière blijft achtervolgen...”

“...Het klinkt raar, maar omdat zo’n gesprek uiteindelijk verbonden is met het loon dat iemand krijgt, let je toch op met de scores die je geeft. Als het over geld gaat, kunnen de dingen plots erg gevoelig en emotioneel liggen...”

Case = realiteit

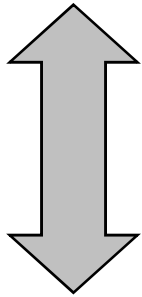
- Zwart schaap binnen HRM
 - 90%: uitgehold
 - Mildheid & a posteriori
 - Feedback: Weinig effectief
- Oorzaken
 - Vermenging beoordeling & ontwikkeling
 - Weerstand beide partijen
 - Geen betrokkenheid bij design
 - Geen steun van top
- Hoe kunnen we dat oplossen?

1. Doelstellingen

**Waarom is het
beoordelen van
prestaties in
organisaties belangrijk?**

1. Doelstelling

- Beoordeling
 - “Tussen personen”-beslissingen
 - Bepalen van loon, promotie, etc.
 - Verleden
 - Geen gelijkwaardigheid



- Ontwikkeling (coaching)
 - “Binnen persoon”-beslissingen
 - Feedback over sterkten & zwakten
 - Toekomst
 - Gelijkwaardigheid

2. Instrumenten

**Welke technieken
bestaan er om prestaties
in de organisatie te
beoordelen?**

2. Instrumenten

- Rangschikking
- Verplichte spreiding
 - Uitstekend : 10%
 - Beter dan gemiddeld: 20%
 - Gemiddeld: 40%
 - Slechter dan gemiddeld: 20%
 - Zwak: 10%
- Narratief
- Beoordelingschalen
 - Grafisch
 - Gedragsobservatie
 - Gedragsverankerd
- Objectieve metingen
 - Directe output metingen
 - Electronic Performance Monitoring

Zelzate

Post staakt tegen Georoute 2

De postbodes van Zelzate hebben gisteren gestaakt uit protest tegen de invoering van Georoute 2, een systeem waarbij de post rondes elektronisch worden samengesteld. Slechts

wordt de route ingevoerd vlak voor de eindejaarsperiode", luidt het.

De voorbije weken werd er al gestaakt in het West-Vlaamse Deerlijk en Heuvelland. Het postkantoor van

voerder van De Post. „Het is een objectief meetinstrument. Het aantal poststukken blijft dalen, met gemiddeld drie procent per jaar. We moeten erover waken dat we kosteneffici-

erken.”

De week wordt er on-

Zelzate. (cte)

Postbonden waar-

kale stakingen

© Vacas



Bv. Leiding geven aan team van medewerkers

1	<ul style="list-style-type: none">▪ Wil alles zelf doen▪ Verzwijgt opzettelijk informatie▪ Wekt wantrouwen bij medewerkers
2	
3	<ul style="list-style-type: none">▪ Hij delegeert wel, maar wenst zelf controle te doen▪ Beslissingen worden genomen na advies medewerkers▪ Weet de beoogde resultaten te behalen
4	
5	<ul style="list-style-type: none">▪ Zorgt voor volledige informatiedoorstroming▪ De goede teamgeest straalt uit op de omgeving▪ Kent de competenties van zijn medewerkers en benut ze

3. Beoordelaar

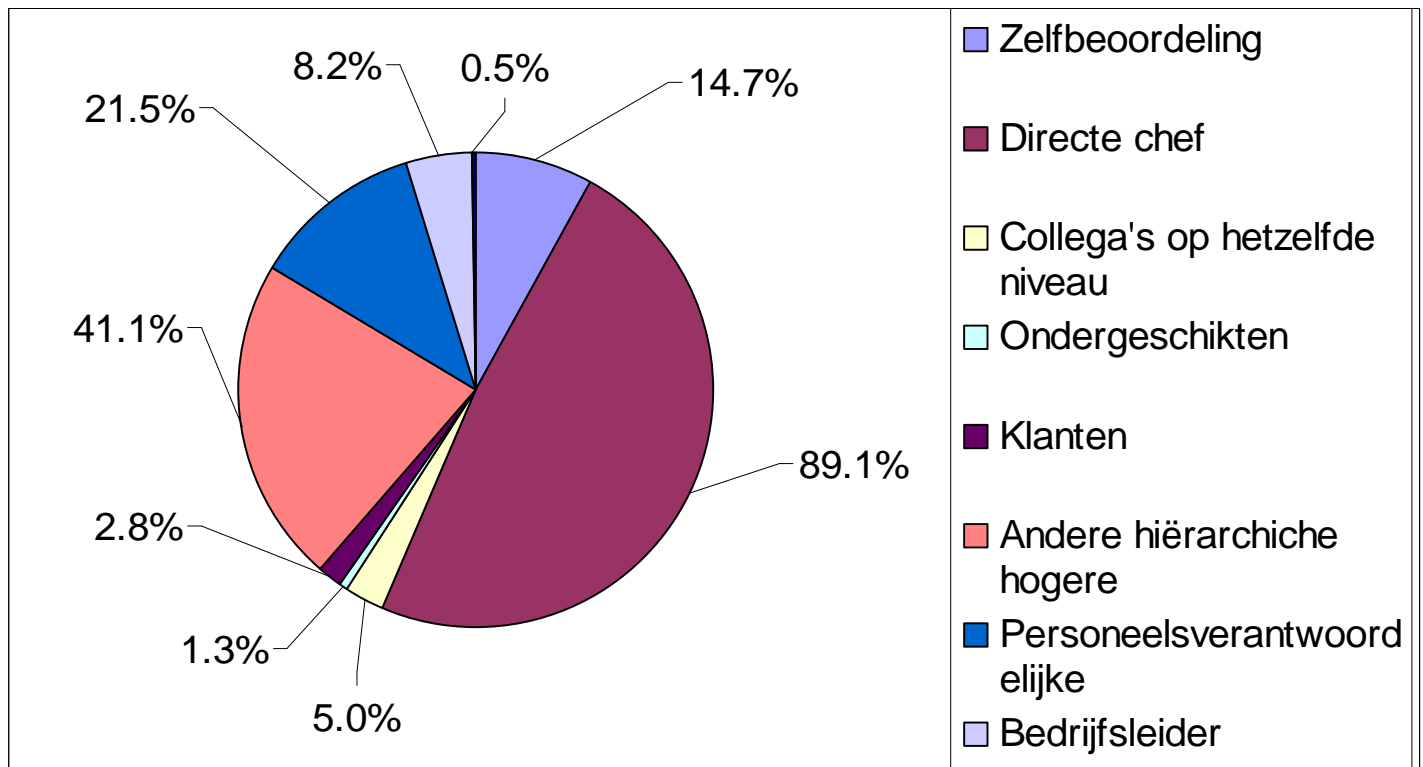
**Wie beoordeelt de
prestaties?**

3. Beoordelaar

- Chef (80%)
- Collega (“peer”)
- Ondergeschikte
- Zelf
- Klant

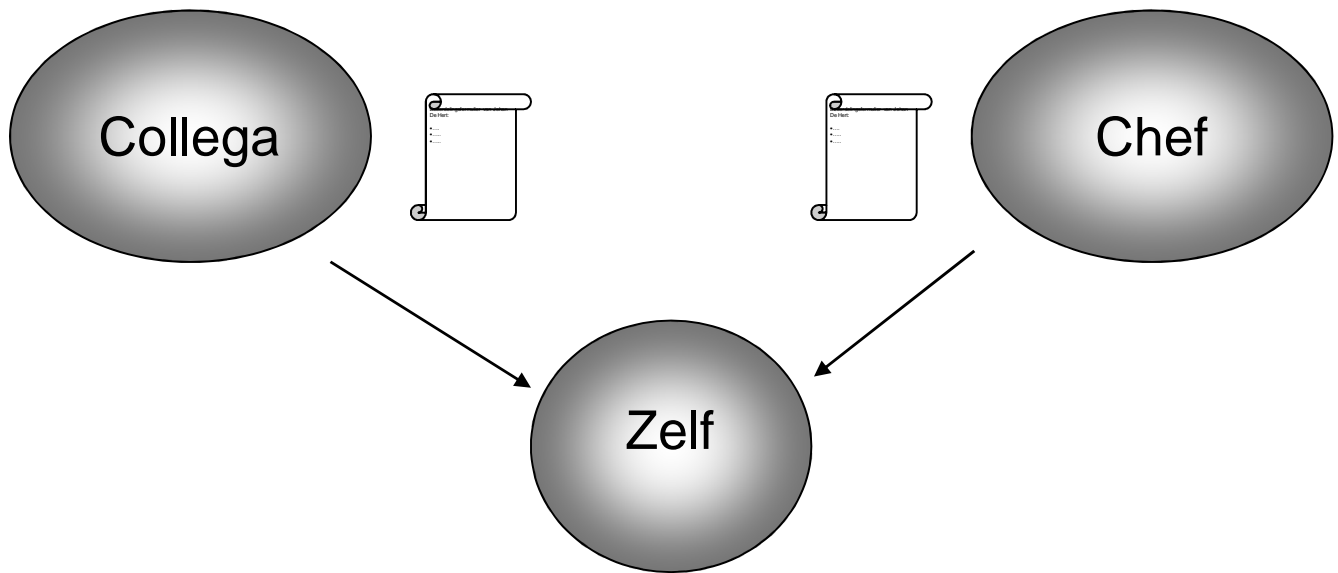
Mystery shoppers

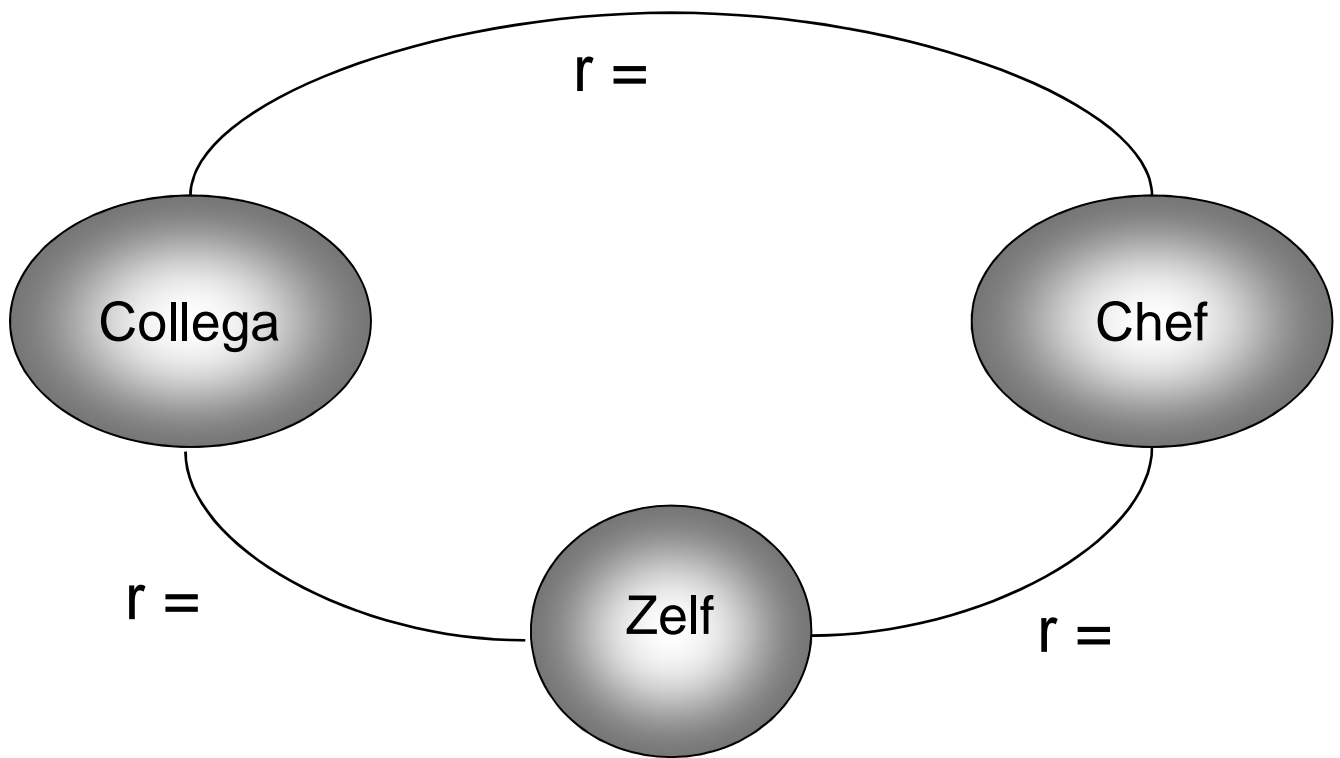
- <http://www.youtube.com/watch?v=Rsth2qvWFfw>
- Wat vind je ervan?
- Wat is nodig om het systeem van mystery customers te laten werken?



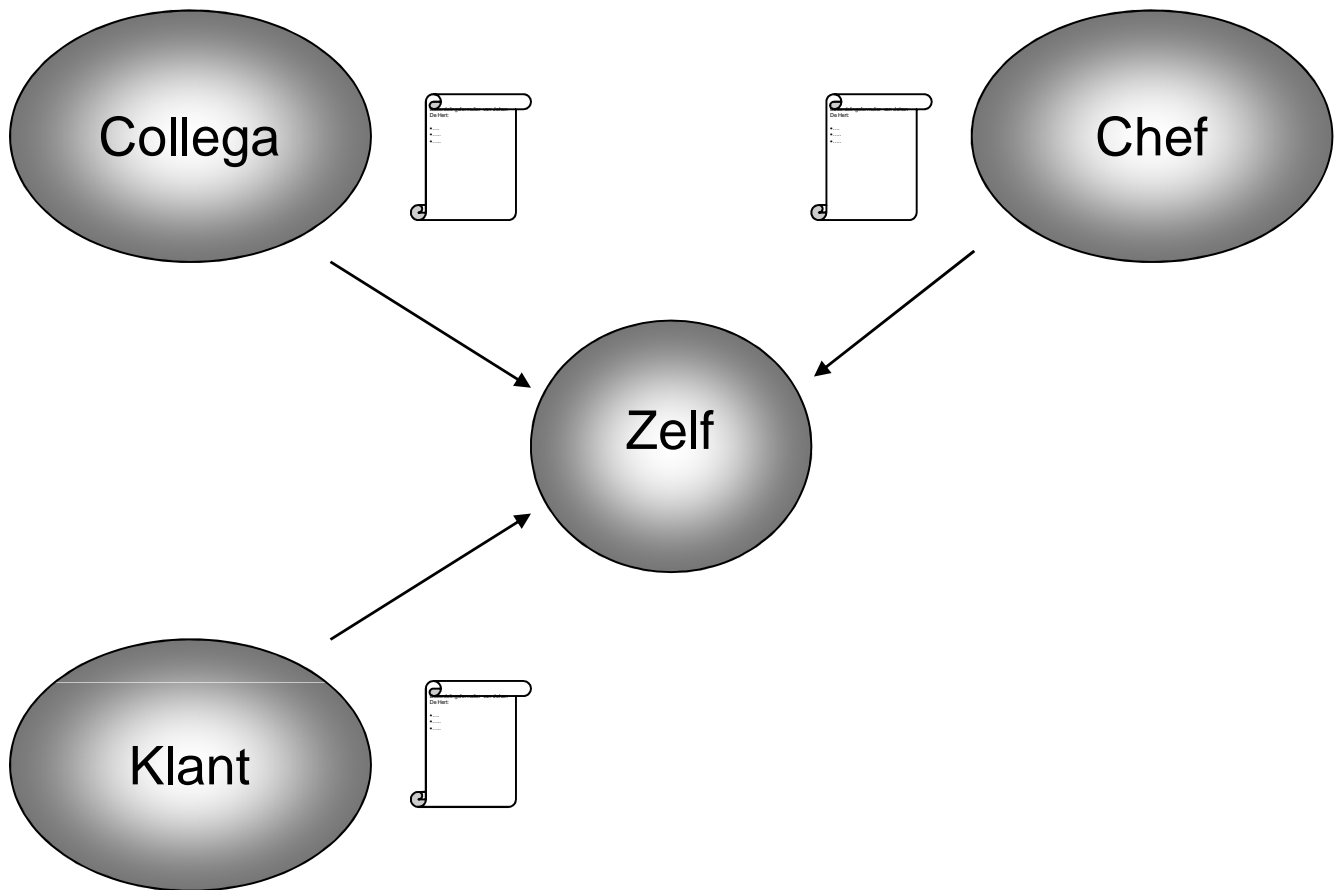
Bron: PASO

180-graden feedback

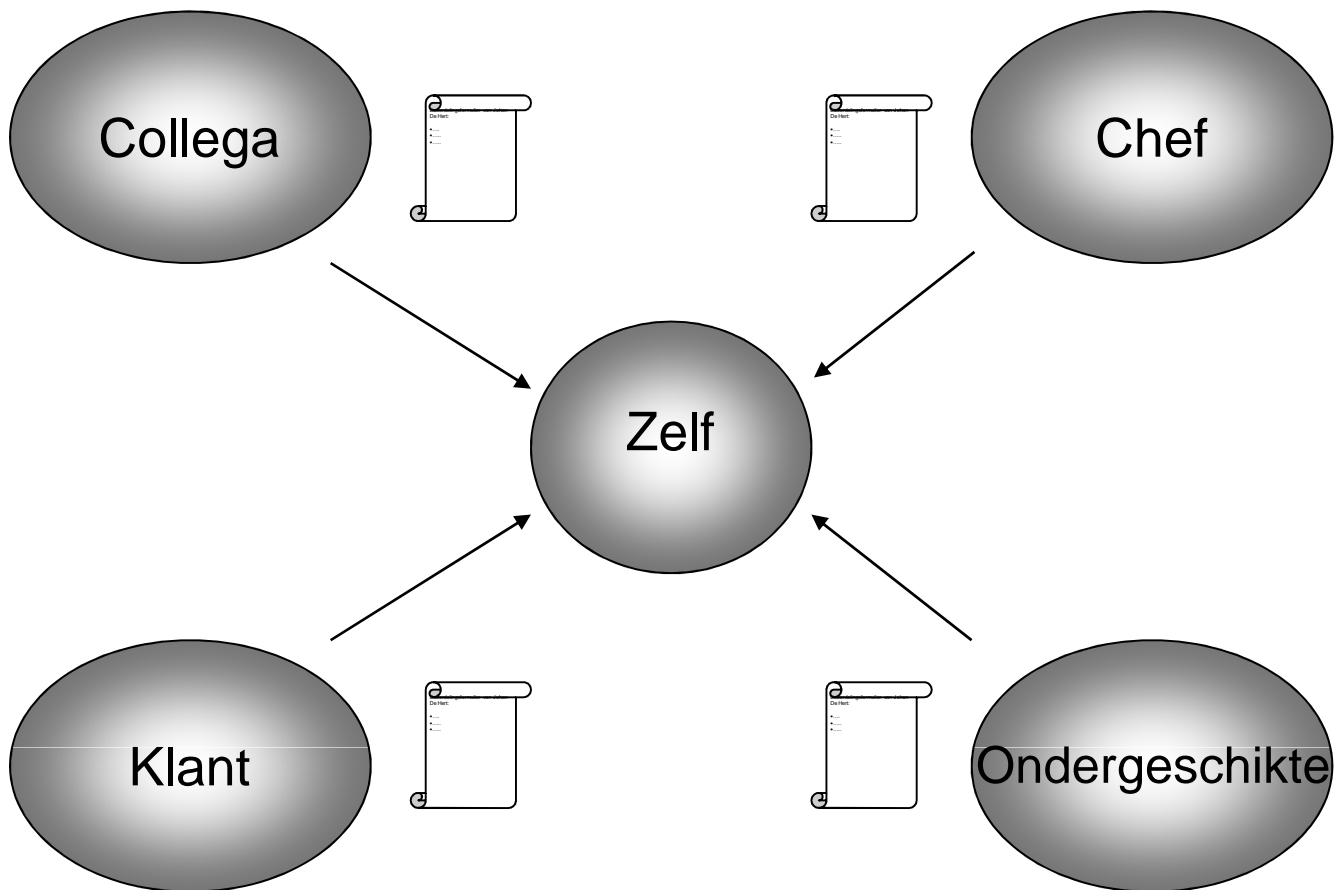




270-graden feedback



360-graden feedback

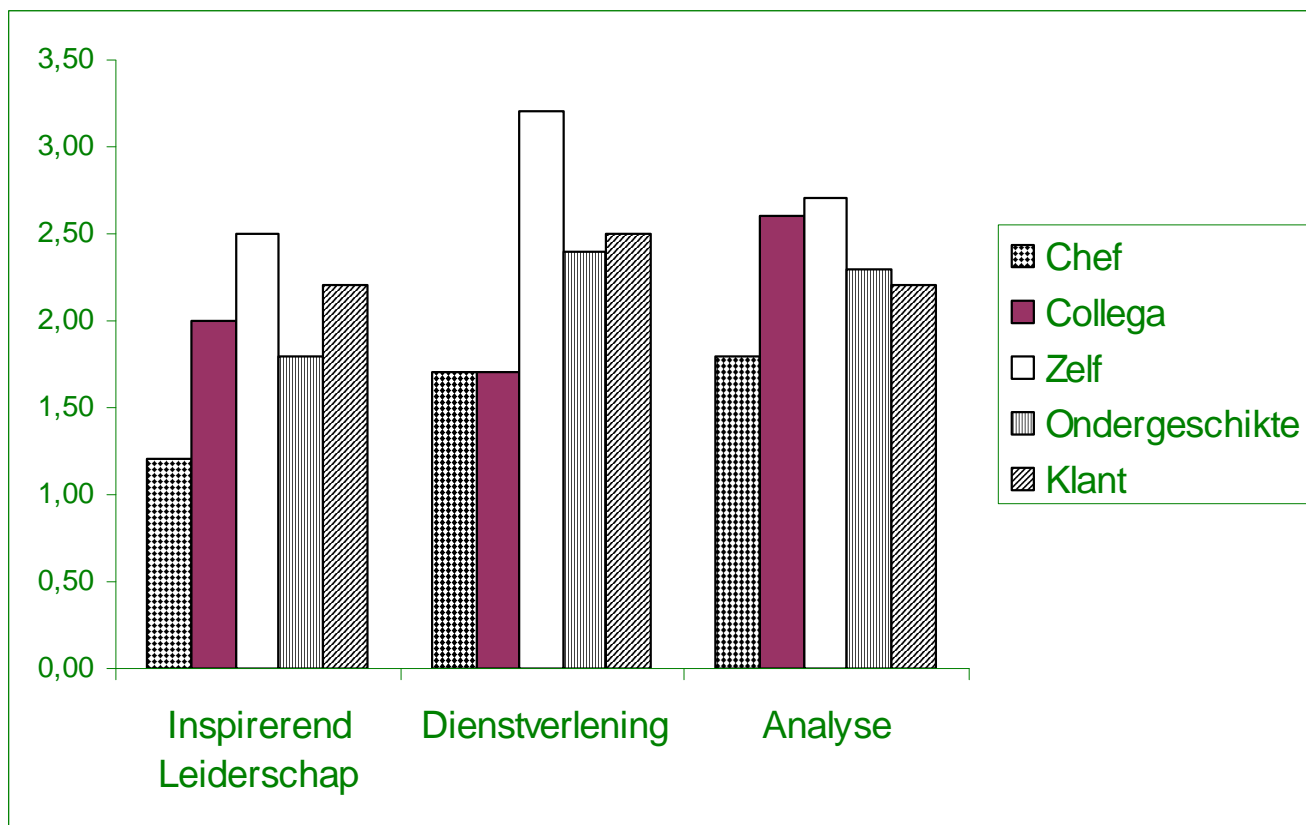


Waarom populair?

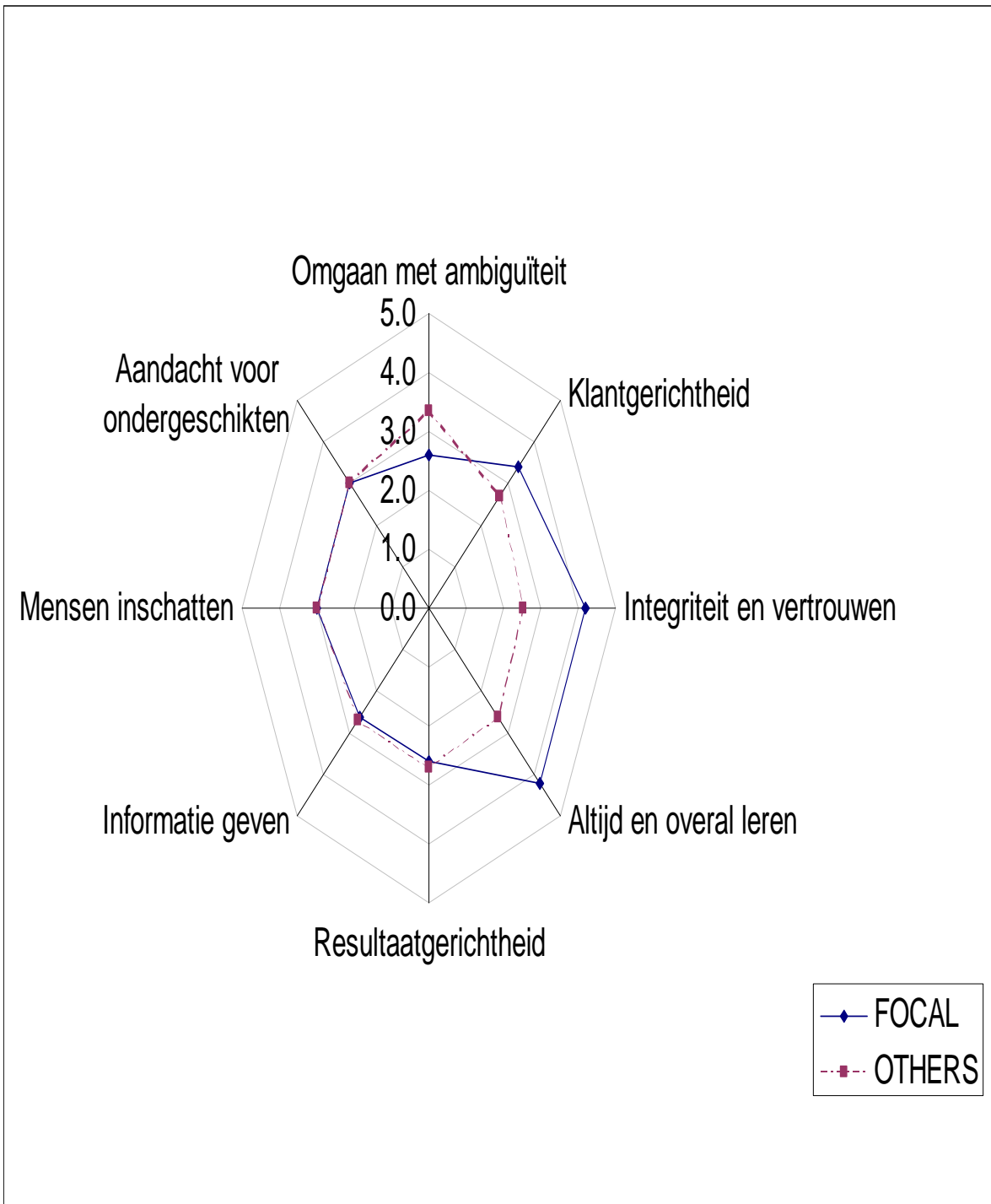
- Meer invalshoeken, acceptabel & betrouwbaar
- Andere kijk op werk (teams, vlakke organisaties, service economie)
- Andere kijk op loopbaan (Individu verantwoordelijk voor ontwikkeling)
- Impasse in performance management
- Kostenreductie

Kan dit ook werken in je sportclub?

Case: 360 graden feedback



Blind Spots



Case: 360 graden feedback

- Een organisatie in ITC sector wou de ontwikkeling van medewerkers echt ernstig nemen. Daarom kon men aangeduid worden om deel te nemen aan een 360 graden feedbackprogramma (“For your development”).
- Indien men genomineerd werd, diende men een lijst van ondergeschikten en collega's (en interne klanten) aan de HR dienst te geven waaruit dan een selectie werd gemaakt.
- De focale persoon, de chef, de ondergeschikten & collega's werden uitgenodigd om een web-based survey in te vullen.

- **Voorbeelditems (#45)**

1. kan voorspellen wat mensen in diverse situaties gaan doen.
2. anderen doen op hem/haar een beroep voor advies en oplossingen.

- **Write in items**

- Less
- Keep
- More

Case: 360 graden feedback

- Vragen
 - Wie kan deelnemen als beoordeelde?
 - Hoe wordt de keuze uit de beoordelaars gemaakt? Wie maakt deze keuze?
 - Wat wordt beoordeeld? Welke inhoud?
 - Wie is eigenaar van het rapport? Beoordeelde? Chef? HR dienst?
 - Wie geeft feedback? Chef? HR dienst? Externe coach?
 - Hoe kunnen we garanderen dat de beoordelaar ook acties onderneemt om aan zwakke punten te werken?

Succesvoorwaarden 360 graden

- Trouw blijven aan basisfilosofie
 - Ontwikkeling
- Confidentialiteit
- Ownership
- Accountability

“Multisource feedback is geslaagd als mensen spontaan vragen of ze ook eens deelnemer kunnen zijn.”

Beoordelaarseffecten

- Mildheidstendens ("leniency") / Strengheidstendens ("severity")
- Halo-effect / Horneffect
- Contrasteffect
- Eerste-indruk-effect ("primacy effect")
- Centrale tendentie
- Projectie (kloon-effect)
- Stereotypering
- Paard van Troje- effect

Beoordelaarstraining

- Rater error training
- Dimensietraining
- Gedragsobservatietraining
- Frame-of-reference training

=> Welke training is beste?

4. Inhoud

**Wat wordt precies
beoordeeld?**

4. Inhoud

- Prestaties / gedrag
- Doelstellingen
 - Management-by-objectives (MBO)
 - Doelstellingen (strategie)
 - Toekomst / longitudinaal
 - SMART-principe

5. Breder kader

**Welke factoren kunnen
prestatiebeoordeling
faciliteren?**

5. Breder kader

- Krijg steun van top.
 - Ook zij worden geëvalueerd.
- Betrek personeel bij design van systeem.
- Geef informatiesessies.
- Transparantie & consistentie

6. Gespreksvorm

**Hoe structureer je een
functioneringsgesprek het
beste ? Hoe pak je dit aan ?**

- “Tell-and-listen”-gesprek
 - Fasen
 - Chef: positieve & negatieve punten
 - Medewerker: visie
 - Chef: synthese
 - Evaluatie
 - Schijndemocratie

- “Problem solving”-gesprek
 - Niet-directief en opgaand
 - Fasen
 - Medewerker: balans
 - Medewerker: oplossingen
 - Evaluatie

- “Guidance”-gesprek
 - Combinatie 2 en 3
 - Fasen
 - Chef: positieve & negatieve punten
 - Medewerker: visie
 - Chef & medewerker: synthese & afspraken
 - Evaluatie

Samenvatting

- Traditioneel: Beter meten / psychometrisch / systeemtechnisch
 - Beoordeel op relevante kenmerken.
 - Verander instrument / formulier.
 - Train beoordelaars.
 - Kies andere beoordelaars.
- Nieuw: Beter managen
 - Krijg steun van top.
 - Betrek personeel bij design.
 - Lange termijn.
- Nieuw: Beter communiceren
 - Beoordeling vs. ontwikkeling
 - Pas gespreksvorm aan.

Toekomst?

- Weg met **feedback**!
 - Focus op negatieve aspecten
 - Persoonsverandering
- Leve **feedforward**!
 - Focus op positieve aspecten
 - Situatieverandering
 - Roep concrete successen op en identificeer de situationele elementen
 - <http://feedforward.co.il/index.aspx>
- Biedt ITC oplossingen?
- Informele evaluaties?
- Feedbackzoekend gedrag & feedbackculturen