




# Inzichten modern Performance Management

SOFOKLES, 30 MEI 2023



Ilse Haak

# Kan het jaargespreksformulier vervangen worden?

**TU/e** INNOVATION IN HOVING  
UNIVERSITY TECHNOLOGY

## Jaargesprek OBP

### BLOK 1 GEGEVENS MEDEWERKER

Naam medewerker	Functie
Faculteit/dienst	Hoofdprofiel <b>i</b>
Groep/afdeling	Nevenprofiel
Omvang aanstelling	Salarschaal + stap
Datum in dienst	Gelboortedatum
Nevenwerkzaamheden	
Datum gesprek	
Leidinggevende / begeleider	
Andere aanwezigen	

### BLOK 2 RESULTAATAFSPRAKEN

#### 2.1. Resultaatafspraken afgelopen periode van:

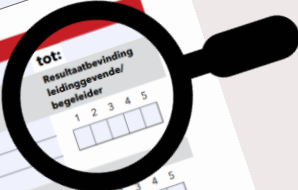
**i**

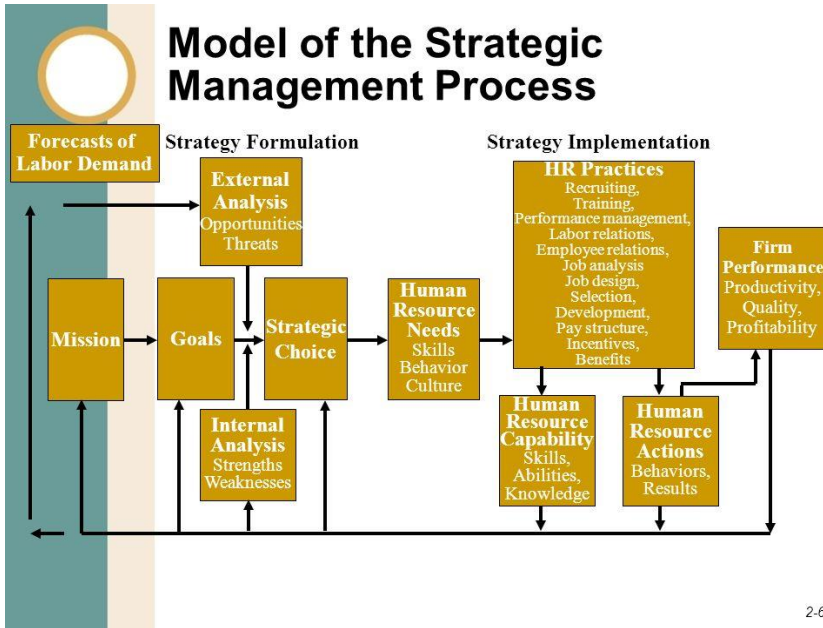
<b>Taakblok 1</b>	
Gemaakte afspraken:	
Toelichting op realisatie door medewerker:	
Toelichting op resultaatbeoordeling door leidinggevende/begeleider:	1 2 3 4 5
	<input type="text"/>
<b>Taakblok 2</b>	
Gemaakte afspraken:	
Toelichting op realisatie door medewerker:	
Toelichting op resultaatbeoordeling door leidinggevende/begeleider:	1 2 3 4 5
	<input type="text"/>
<b>Taakblok 3</b>	
Gemaakte afspraken:	
Toelichting op realisatie door medewerker:	
Toelichting op resultaatbeoordeling door leidinggevende/begeleider:	1 2 3 4 5
	<input type="text"/>
<b>Taakblok 4</b>	
Gemaakte afspraken:	
Toelichting op realisatie door medewerker:	
Toelichting op resultaatbeoordeling door leidinggevende/begeleider:	1 2 3 4 5
	<input type="text"/>

**Totaal resultaatbeoordeling**

1 = onvoldoende 2 = bijna voldoende 3 = goed 4 = zeer goed 5 = excellent

Eventuele toelichting op totaal resultaatbeoordeling:





***Hoe kan je het beste uit je mensen halen (gedrag en resultaten),***

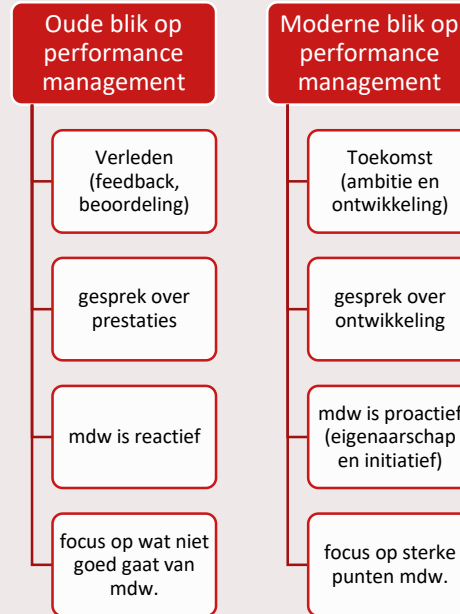
***om je organisatiedoelen te realiseren?***

2-6

# Modern Performance Management



# Modern performance management





# Efteling is gestopt met traditionele functioneringsgesprekken: 'Iedereen die bij de Efteling werkt functioneert'

30-01-2022, 03.51 uur

VodafoneZiggo: van klassiek prestatie management naar een GROW-systematiek

AD NIEUWS REGIO SPORT SHOW VIDEO PODCASTS FUN

## Beoordelingsgesprek past niet meer bij deze tijd

Wat speelde er op de werkvloer afgelopen jaar? In deze 5-delige serie spreken we ondernemers, werknemers en pioniers die het roer omgooien. Vandaag: het einde van het beoordelingsgesprek.

Marloe van der Schrier 05-01-19, 18:00



Heb jij nog een jaarlijks moment waarop je prestaties worden beoordeeld? Aan het eind van het jaar of juist nu, aan het begin? Voor steeds meer mensen verandert dat: het traditionele beoordelingsgesprek is op zijn retour. Grote bedrijven Eneco, verzekeraar ASR, ING, Randstad en T-Mobile stopten al met de jaarlijkse gesprekken waarbij het functioneren van medewerkers werd besproken.

AD NIEUWS REGIO SPORT SHOW VIDEO PODCASTS FUN



## Achmea schaft functioneringsgesprek voor alle 12.000 medewerkers af

Verzekeraar Achmea schaft per 1 januari 2019 het beoordelingsstelsel af voor de 12.000 medewerkers. Het jaarlijkse functioneringsgesprek is daarmee van de baan.

Menzis: Het Goede Gesprek - ervaringen, aanscherpingen en vooruitblik



ABN AMRO stopt met

23 mei 2018 | Banken.nl | 4 min. le

Volgens ABN AMRO is het jaarlijk hiermee te willen stoppen. De ba beoordelingsgesprek heeft voor v

...//fd.nl > samenleving > het-beo... · Translate this page

...et beoordelingsgesprek kan ook anders - Het Financieele ...

Nov 2021 — Doorlopende feedback. Grote organisaties als **ABN Amro**, Achmea, Eneco en

Randstad zijn al gestopt met het functioneringsgesprek, maar ook ...

# Interviews & Literatuur

Met organisaties die onlangs een aanpassing hebben gemaakt in hun Performance Management:

- Binnen de sector: UU, WUR, UvT, LUMC en Fontys Hogeschool
- Buiten de sector: Politie, a.s.r., Achmea, Abn Amro, Proteion, Rabobank (Freo), Woonwenz, SWZ Zorg, Efteling





## Inzichten opgehaald uit de analyse

1. Benoemen (of ophalen van) aanleiding en uitgangspunten: *Waarom moderniseren van performance management?*
2. Stoppen met beoordelings-/functioneringsgesprekken
3. Verschil in uitvoering tussen organisaties
4. Inhoud van gesprek: diverse thema's
5. Doelen en performance belangrijk gespreksonderwerp
6. Inzet van hulpmiddelen, formats & tooling om gesprek te faciliteren
7. Inzet van trainingen/ workshops om goede gesprek te stimuleren
8. Meerjaren proces om verandering te realiseren
9. (Positieve) communicatie om verandering in gang te zetten



## Inzicht 1. Benoemen (of ophalen van) aanleiding en uitgangspunten: Waarom moderniseren van performance management?

- Wendbaar
- Administratieve rompslomp
- Eenrichtingsverkeer
- Andere werkwijze (op afstand, multidisciplinair, zelfsturend etc.)
- Talentgericht werken





## Inzicht 2. Stoppen met beoordelings- /functioneringsgesprekken

- Stoppen met beoordelen voor 90% van de medewerkers
- Behalve voor de niet-functionerende medewerkers; daarvoor wordt apart proces gehanteerd

**'Belonen wordt overschat en het goede gesprek wordt onderschat'**

"Belonen wordt overschat en het goede gesprek wordt onderschat", blijkt uit de onderzoeken en ervaring van Kilian Wawoe, assistent professor Human Resources Management aan de VU en auteur van verschillende managementboeken. PROOF ging met hem in gesprek over het belang van feedback

### Inzicht 3. Verschil in uitvoering tussen organisaties

- Sommige organisaties stoppen helemaal met de papieren tijger;
- Geen systeem meer;
- Geen vastlegging– juist in gesprek met managers die zelf formulieren in elkaar zetten.



- Sommige organisatie blijven een minimaal jaarlijks performance / ontwikkelgesprek vragen maar met een andere inhoud en proces
- Wel een systeem of met een blanco format om in te vullen of een jaarformulier met vaste onderwerpen (meer talenten/ontwikkelingsgericht);
- Geen rankingsysteem meer;
- Een zelfevaluatie voor medewerker om in te vullen of gekoppelde evaluatie tools

## Inzicht 4. Inhoud van gesprek: diverse thema's

- (Persoonlijke) ontwikkeling & loopbaan
- Duurzame inzetbaarheid
- Vitaliteit / welbevinden
- Werk-privé balans
- Doelen en performance
- Erkennen & Waarderen: team spirit; onderwijs/onderzoek/impact
- Talenten / competenties
- Waarden (gedrag)





## Inzicht 5. Doelen en performance belangrijk gespreksonderwerp

- Gesprek gaat niet alleen over ontwikkeling van het individu, maar ook over bijdrage aan team-/organisatiedoelen
- Teamplan is input voor het gesprek: Dit is ons teamplan: *Hoe ga jij daaraan bijdragen?*



## Inzicht 6. Inzet van hulpmiddelen, formats & tooling om gesprek te faciliteren

Geef kaders mee, neem de mensen bij de hand / faciliteer managers -> met thema's, voorbeeld vragen, tips doorverwijzing etc.



## Inzicht 7 & 8. Inzet van trainingen/ workshops om goede gesprek te stimuleren + meerjaren proces om verandering te realiseren

1. Je hebt minimaal 2,3 jaar nodig om de nieuwe manier van werken te laten adopteren. Dit doe je door inzet van trainingen & communicatie.
2. Totstandkomingsproces met pilots, m.a.w. het mogen van 'nog niet weten hoe' en het 'samen creëren'.
3. Start met de BE's en leidinggevenden die willen, die voorop lopen
4. Niet te snel aannames doen dat mensen wel weten hoe een goed gesprek te voeren.
5. Kijk naar waar mensen in je organisatie gevoelig voor zijn. Wat triggert mensen?





## Inzicht. 9 (Positieve) communicatie om verandering in gang te zetten

- It's all-in the name 'goede gesprek', 'ontwikkelcyclus', 'ontwikkelgesprek', 'GROW' 'Use your talents, use our talents' 'Let's Talk'. Het is een 'voortuitblik gesprek'. etc.
- 1 communicatie / veranderpresentatie vanuit HR waar de verschillende HR-practices onder vallen.
- Triggers/reminders naar het gesprek – in nieuwsbrief – heb je al je XXXXX gesprek gevoerd – lig je on track..... ?



## 3R's: om eigen regie te stimuleren

Nieuwe manier van continue gesprekken voeren, vraagt om eigen regie van medewerker. Dat kan je niet zomaar verwachten. Om eigen regie te stimuleren:

- **Richting:** concreet maken van de koers van de organisatie
- **Ruimte:** tijd, middelen, geld en autonomie – organisatie dient de juiste conditie te scheppen om eigen regie te nemen
- **Ruggensteun:** support van leidinggevenden en collega's voor het nemen van eigen regie.



medewerker  
stuurt zelf

# Relevante inzichten voor onze visie

1. PM is een dynamisch proces van continue dialogen over ontwikkeling
2. over hoe persoonlijke-, team- organisatie doelstellingen te realiseren
3. Iedereen functioneert - Niet-functioneren is apart-traject
4. We gaan uit van vertrouwen en transparantie
5. Gedeelde verantwoordelijkheid – volwassen arbeidsrelatie - & tweerichtingsverkeer
6. Het draait om ontwikkeling richting de toekomst
7. Open in gesprek over je duurzame inzetbaarheid in brede zin
8. Leiderschap
9. Kaders zoals CAO, regelingen en cultuur geven (on)mogelijkheden aan





Vragen?

SOFOKLES, 30 MEI 2023



Ilse Haak: [i.t.haak@tue.nl](mailto:i.t.haak@tue.nl)