

E-book 1

GREEPOPNETWERK.NL

Ed Moen

**VAN VISIE NAAR BEOORDELING EN ONTWIKKELING
VAN UW PERSONEEL**

Van visie naar beoordeling en ontwikkeling van uw personeel

Ed Moen

Ongetwijfeld stelt u zich weleens de vraag hoe u greep krijgt en houdt op werk van uw personeel. Want u krijgt steeds meer personeel of zij werken steeds vaker bij de klanten of thuis. Greepophetwerk biedt u oplossingen om uw personeel werkopdrachten te geven, om zicht te krijgen op de voortgang, om een beeld te krijgen van de kwaliteit van het werk of om zicht op de inzetbaarheid, de bekwaamheid en ontwikkeling van uw personeel. De instrumenten van Greepophetwerk maken het werk van de ondernemer makkelijker. Onze oplossingen verminderen de administratieve last. Zij zorgen ervoor dat u en uw mensen precies op tijd en op maat informatie krijgen. Zo krijgt u greep op het werk.

Dit e-boek neemt u mee op de weg van visie op belangrijke kenmerken van ondernemingen naar instrumenten voor het beoordelen van de kwaliteit van het werk en uw personeel.

Inhoudsopgave

[Dynamische wereld](#)

[Flexibiliteit](#)

[Werkprocessen](#)

[Cultuur](#)

[Economische omstandigheden](#)

[Eisen van de branche of wet](#)

[Stijl van leidinggeven](#)

Uw onderneming en de inzetbaarheid van personeel

Uw onderneming onderscheidt zich door zijn producten, diensten, werkwijzen, bedrijfscultuur, economische factoren en eisen van de branche of de wet. Uw stijl van leidinggeven is eveneens een onderscheidende factor. Die unieke kenmerken werken door in de eisen die u aan uw personeel en het werk stelt.

U maakt en distribueert producten of verleent diensten. Bijvoorbeeld, een administratiekantoor verzorgt administraties, een constructiebedrijf ontwikkelt en maakt staalconstructies enzovoort. Uw personeel moet bekwaam zijn omdat u anders geen kwaliteit kunt leveren. U kunt daarbij niet volledig op vakdiploma's vertrouwen. Weliswaar is een vakdiploma een aanwijzing dat de vakbekwaamheid aanwezig is. Maar dergelijke papiertjes bieden geen garantie voor de inzetbaarheid van personeel. Vele factoren zijn daarop van invloed. En dat heeft gevolgen voor uw personeelsbeleid. De oplossingen van Greepophetwerk sluiten hierbij aan.

Dynamische wereld

De meeste ondernemers opereren in een dynamische wereld. Voortdurend bieden zich nieuwe kansen aan. Gelijker tijd raken producten of diensten verouderd of zijn er nieuwe technieken die leiden tot verbeterde producten of efficiëntere werkprocessen. Kortom, de wereld van de ondernemer is minder voorspelbaar dan velen denken. Die onvoorspelbaarheid is van invloed op de

Factor 3 Standaard <-> Klein serie <-> Projecten <-> Ontwikkelingsprojecten

Cultuur

Uw klanten herkennen uw onderneming en het personeel aan gedragspatronen: ingeslepen gewoonten. Die ontstaan door herhaling; succes en complimenten versterken het inslijpen. Door beschrijving of verandering achterhaalt U de gedragspatronen. Beschrijving leidt tot bewustwording van gewoontes en bijna altijd tot het besef dat het anders kan. Veranderingen leiden tot onzekerheid en reacties van uw personeel waardoor zij duidelijk maken welke gewoontes ingeslepen, evenals andere informele zaken.

Gewoontes worden gevoed door mentaliteiten. Dat zijn gedachten en gevoelens die de juistheid van automatismen rechtvaardigen. U en uw personeel bevestigen deze door uitspraken over het juiste gedrag, gevoelens en ambities: zo doen we dat en/of zo willen we zijn. Bijvoorbeeld. De soms robuuste omgangsvormen van Nederlanders worden gevoed door de door velen gedeeld gevoelens dat we zakelijk moeten zijn en vooral geen tijd moeten besteden aan onnodige zaken: kom tot de kern! Mentaliteiten ontstaan door herhaalde uitingen, besprekingen en redeneringen over het nut van zaken als functionaliteit, klantvriendelijkheid, zorgzaamheid, het innovatieve karakter, openheid, informaliteit van de onderneming, bedrijf en personeel. Mentaliteiten worden ook zichtbaar door belerende uitspraken van uw mensen of door botsingen tussen persoonlijke en de overheersende of gewenste mentaliteiten van het bedrijf of het personeel onderling. Vaak komt dit omdat iemand zich niet gedraagt zoals verwacht. Mentaliteiten kunnen ook zichtbaar worden door verwachtingen over en weer tuit te spreken. De vraag is welke mentaliteiten, gevoelens en gedachten, voor u en uw onderneming belangrijk zijn. De vraag die daar op volgt is of uw personeel deze deelt en uitdraagt volgt daarna. De gewenste mentaliteiten sluiten aan bij kenmerken van uw onderneming.

Factor 4 Open <- --- -> gesloten
Factor 5 Innoverend <- --- -> behoudend

Communicatie en sturing

Factor 6 Formeel <- --- -> Informeel
Factor 7 Hiërarchisch <- --- -> plat

Economische omstandigheden

Kansen om te groeien doen zich vaker voor als economische omstandigheden gunstig zijn, de prijs-kwaliteitverhouding van uw producten en diensten gunstiger zijn dan die van uw concurrent of als u voortdurend inspeelt op nieuwe vragen of behoeften. Zware concurrentie dwingt u tot kostenbewust gedrag en zeker tot het verhogen van de efficiëntie. Standaardisatie van werkprocessen en terugdringen van risico's zijn dan vanzelfsprekend. Besef wel dat vergaande standaardisatie innovatie tegenwerkt. Het ondernemen verandert. Steeds vaker wordt het door u bepaalde aanbod vervangen door een benadering waarin de wisselwerking met uw klanten voorop staat. U komt dan met uw klanten tot specificaties van producten of diensten. Interactie of communicatie over en weer, noemen we dit. Steeds vaker moet u inspelen op nieuwe vragen van de markt, nieuwe technieken of

middelen gebruiken. Sommige markten zijn zeer innovatief; producten en diensten veranderen voortdurend. U zult uw aanbod, het bedrijf en het personeel moeten aanpassen om mee te gaan.

- Factor 8 Aanbodmarkt <- --- -> interactieve markt <- --- -> reactieve markt
Factor 9 Veel aanbieders <- --- -> beperkt aantal aanbieders <- --- -> weinig tot geen aanbieders
Factor 10 Statische markt <- --- -> Dynamische markt

Eisen van de branche of de wet

Vele ondernemingen moeten voldoen aan wettelijke eisen voor het bedrijf en de bekwaamheid van het personeel. Die komen voort uit de milieu- en hinderwetgeving of wetten voor de bekwaamheid zoals de Wet Beroepen In de Gezondheidszorg (BIG) of Beroepen in het onderwijs (BIO), wettelijke eisen aan de jaarrapportage, internationale regels voor bijvoorbeeld het boekhouden of het VCA certificaat, het internationale certificaat voor het onderhoud aan installaties voor de (proces)industrie of bekwaamheidseisen voor de beroepen in de scheepvaart bepalen mede de inzetbaarheid van uw personeel. In sommige branches is het de gewoonte om een ISO-certificaat te behalen en de behouden, om uw klanten meer zekerheid te bieden. U zult zich moeten afvragen of u aan dergelijke eisen moet of wilt voldoen, het bedrijf en uw personeel daaraan voldoen omdat het over de juiste papieren beschikt en vooral of zij volgens de eisen gedragen.

- Factor 11 Geen regulatie <- --- -> sterke regulatie

Stijl van leiding geven: het beheersen van uw onderneming

Uw focus op de onderneming bepaalt uw stijl van leidinggeven. U kunt focussen op resultaten en daadkracht, op processen, procedures of systemen, op motivatie en samenwerking en/of op creativiteit en continuïteit. Ondernemers die focussen op resultaten en processen hebben meer oog voor de korte termijn. Ondernemers die focussen op motivatie en creativiteit hebben meer oog voor de lange termijn. Ondernemers die focussen op processen en motivatie hebben meer oog voor de interne kant van de onderneming. Ondernemers die focussen op resultaat en creativiteit zijn meer gericht op de buiten wereld van de onderneming.

| Factor 12 | Focus op aspecten van het ondernemen |
|--------------|--------------------------------------|
| Proces | Niet O – O – O – O – O Volledig |
| Resultaat | Niet O – O – O – O – O Volledig |
| Motivatie | Niet O – O – O – O – O Volledig |
| Creativiteit | Niet O – O – O – O – O Volledig |

Uw manier van omgaan met uw medewerkers is eveneens van invloed op uw stijl van leidinggeven. U kunt uitgaan van de hiërarchie en zich opstellen als een bevelhebber. U kunt ook ervoor dat uw medewerkers de dingen goed doen door hen te motiveren en aanwijzingen te geven over de processen en zich zo opstellen als een coach. U kunt ook zorgen dat het werken mogelijk wordt door het werken mogelijk te maken. U stelt zich dan op als schepper van voorwaarden: een Facilitator. Of u kunt uw personeel wijzen op de mogelijkheden in de buitenwereld en daardoor zich opstellen als gids.

Beoordelen van uw personeel

Uw visie op uw bedrijf vertaalt zich in eisen aan de inzetbaarheid van uw personeel. Kennis, zelfstandigheid, autonomie en persoonlijkheid zijn factoren die daarbij een rol spelen. De link tussen uw visie op het bedrijf en de bekwaamheid van uw personeel laten we in een digitale checklist uitkomen.

Eisen aan uw personeel

Bekwaamheidseisen die u aan uw personeel stelt zijn afhankelijk van uw visie. We gebruiken daarvoor een breed model. Wij gaan uit van de volgende aspecten.

- Procesdeskundigheid, het uitvoeren van werkprocessen.
- Redzaamheid, kunnen omgaan met onverwachte omstandigheden:
 - Technisch,
 - Zakelijk,
 - Maatschappelijk.

Of, als u vindt dat u een lerende onderneming heeft:

- Redzaamheid, het aanpassen van werkprocessen door
 - Optimaliseren of het verhogen van de efficiëntie
 - Veranderen van werkprocessen zodat efficiëntie en effectiviteit hoger worden,
 - Vernieuwen van werkprocessen zodat aan wensen van klanten en de buitenwereld voldaan wordt.
- Voorwaarden in de persoon
 - Zelfstandigheid
 - Autonomie
 - PERSOONLIJKHEID
 - Kennis en wat ermee gebeurt

Beoordelingsmethoden

Voor het beoordelen van uw personeel zijn er volgens ons twaalf methoden. Die komen voort uit twee invalshoeken om naar beoordelingsmethoden te kijken. Vanuit de invalshoek van de beoordelaar kunt u kiezen voor zelfevaluatie waarbij uw personeel zichzelf beoordeelt. U kunt ook kiezen voor interactie waarbij de beoordeling in samenspraak tot stand komt. Tot slot kunt u kiezen voor beoordeling door derden zoals klanten. Vanuit de invalshoek beoordelingscriteria kunt u kiezen voor het hanteren van eigen criteria, die van uw onderneming of die van derden. Samengevoegd leidt dit tot twaalf methoden.

Werken zonder een criteriumset leidt er toe dat personeel een persoonlijke beoordeling geeft van zichzelf: een zelfevaluatie. Eis dat dit verslag gaat over processen, resultaten, onderliggende kennis voor het werk en de noodzakelijke persoonlijkheid gaat (PROP). Dan krijgt u inzicht over hoe bekwaam uw personeel zich acht. Een dergelijke beoordeling kan in samenspraak tussen u en het personeel. Een open, licht gestructureerd gesprek door PROP, met een leidinggevende over het werk leidt tot gemeenschappelijk inzicht in de bekwaamheid van uw personeel. U kunt ook de vraag stellen aan klanten of collega's wat zij vinden van de bekwaamheid van uw personeel.

Maar het is ook mogelijk om eerst een vraag te stellen naar opvattingen over de kwaliteit en bekwaamheid van personeel, voordat u een van de drie bovenstaande methoden gebruikt. De derde variant is dat u uw kwaliteitseisen formuleert, een eigen criteriumset samenstelt en deze voorlegt bij de zelfevaluatie, de interactieve evaluatie of de beoordeling door anderen. In het onderstaande overzicht vind u de methoden terug. De vierde variant tenslotte is dat u de kwaliteitscriteria van de branche of andere instanties gebruikt voor het beoordelen van uw personeel. Dit is gebruikelijk bij audits door derden. De twaalf methoden zijn hieronder in een overzicht terug te vinden.

| | | | Methode | | |
|-------------------------|----------------------|--|--|--|--|
| | | | Zelfevaluatie | Interactieve beoordeling | Externe beoordeling |
| | | | Ik | U en ik | Zij |
| Bron voor Criteriumsets | Geen | Proces Resultaat Onderliggende kennis Persoonlijkheid | Persoonlijk verslag over deze aspecten. | Open gesprek over het werk aan de hand van de aspecten. | Persoonlijk oordeel over de werkzaamheden van de werknemer of collega. |
| | Eigen | Proces Resultaat Onderliggende kennis Persoonlijkheid | Persoonlijk, systematisch verslag: Bijvoorbeeld volgens START of STARAR. | Gesprek aan de hand van een leidraad, met criteria die gezamenlijk worden vastgesteld. en gemeenschappelijk oordeel. | De anderen geven hun persoonlijke opvattingen over de PROP van het werk en de medewerker. Of: open vorm van klachtenregistratie. |
| | Onderneming | Proces Resultaat Onderliggende kennis Persoonlijkheid | PKI (toegepast op PROP) als instrument voor zelfevaluatie. | Functioneringsgesprek aan de hand van PKI en PROP. | PKI Collegiale beoordeling met PKI Klanttevredenheid. |
| | Externe Organisaties | Proces Resultaat Onderliggende kennis Persoonlijkheid | Zelf evaluatie a.d.h.v. auditinstrument. | Audit interview. | Externe audit en auditcriteria. |

Legenda

P = Proces; R = Resultaat; O = Onderliggende kennis; P = Persoon