

BEOORDELEN VAN BEKWAAMHEID

Bezoekadres:
Lansinkesweg 4
7553 AE Hengelo

Contactinformatie:
T: 074 - 3491450
E: em@greepohetwerk.nl

Overig:
K.v.K.: 51851229
BTW: NL850199876

Inleiding

E-book 1 “Van visie naar beoordeling” focust op de samenhang tussen kenmerken van uw onderneming en de bekwaamheid die u van uw personeel verwachten mag. Overzichten van aspecten van bekwaamheid en beoordelingsmethoden sloten de publicatie af.

Meten is nodig. Maar dan wel op een manier die vertrouwen wekt van degenen die bij de beoordeling betrokken zijn. Het gaat ons niet om methoden die wetenschappelijk betrouwbaar zijn. Pragmatiek en zorgvuldigheid staan hier voorop. Waarom? Het is van belang dat er een dossier ontstaat dat zorgvuldig tot stand gekomen is en waarin alle partijen zich kunnen vinden. Dit dossier speelt een rol in werkoverleg, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. En soms, helaas, bij conflicten en/of beëindigen van de arbeidsrelatie.

We bieden u een overzicht van methoden en instrumenten om gegevens over het functioneren van personeel te structureren, systematisch vast te leggen en te gebruiken voor het personeelsmanagement. We beginnen met een overzicht van aspecten van bekwaamheid die in de beoordeling een rol kunnen spelen. Daarna beschrijven we methoden van beoordelen langs twee lijnen. De eerste lijn beschrijft de persoon die beoordeelt; de tweede beschrijft de structurering. Dat varieert van open methoden zonder beoordelingscriteria en instrumenten tot volledig gesloten methoden met door buitenstaanders geleverde beoordelingscriteria en instrumenten. Gestructureerde, geautomatiseerde beoordelingsmethoden hebben als voorwaarde dat er veel gegevens in handzame overzichten geplaatst moeten worden. Dat is veel werk als dit met de hand gedaan moet worden. In het laatste hoofdstuk beschrijven we de beoordelingsmethoden vanuit het perspectief van informatieplanning en automatisering. U zult zien dat er veel mogelijkheden zijn om het beoordelen te vereenvoudigen.

“Vergeet niet dat communicatie tussen leidinggevende en personeel van wezenlijk belang is voor de kwaliteit van het werk en een goede sfeer op de werkplek.”

1. Meetmethoden, een overzicht

In het onderstaande overzicht vindt u meetmethoden. Het is een combinatie van enerzijds de personen die de meting uitvoeren en structurering van de meting anderzijds. Structurering ontstaat door aanwijzingen over wat gemeten wordt, een leidraad, en het gebruik van beoordelingscriteria. Deze variëren van geen tot de beoordelingscriteria van anderen zoals criteriumsets voor het meten van de veiligheid van een bedrijf. Het personeel kan zichzelf beoordelen, samen met u komen tot een beoordeling of door anderen beoordeeld worden. Tot slot, de combinatie van deze drie meetmethoden, leidt tot de zogenoemde 360^o feedback.

			Persoon of Personen		
			Zelfevaluatie	Interactieve beoordeling	Externe beoordeling
			'IK'	'WIJ': U en IK personeel en leidinggevende	'ZIJ' klanten en/of collega's
Bron voor Criteriumsets	Geen		Persoonlijk verslag zonder leidraad en criteriumset.	Open gesprek over het werk. VB: werkoverleg en functioneringsgesprek	Andermans oordeel over de werkzaamheden van de werknemer of collega.
	Eigen	Proces Resultaat Onderliggende kennis Persoonlijkheid	Persoonlijk, systematisch verslag: Bijvoorbeeld volgens STARR ¹ of STARAR.	Gesprek aan de hand van een leidraad, met criteria die gezamenlijk worden vastgesteld. en gemeenschappelijk oordeel.	Anderen, geven hun persoonlijke opvattingen over de P.R.O.P. van het werk en de medewerker. Of: open vorm van klachtenregistratie.
	Onderneming	Proces Resultaat Onderliggende kennis Persoonlijkheid	PKI: toegepast op PROP of ander methoden, als instrument voor zelfevaluatie.	Functioneringsgesprek aan de hand van PKI en PROP.	PKI Collegiale beoordeling met PKI of klanttevredenheid.
	Externe Organisaties	Proces Resultaat Onderliggende kennis Persoonlijkheid	Zelfevaluatie a.d.h.v. auditinstrument van derden.	Audit interview met derden.	Externe audit (door derden) en auditcriteria.

¹ STAR: S= Situatie; T= Taak; A= activiteiten; R= Resultaat; R= Reflectie.

STARAR: S= Situatie; T= Taak; A= activiteiten; R= Resultaat; A= Analyse; R= Reflectie.

Bezoekadres:

Lansinkesweg 4
7553 AE Hengelo

Contactinformatie:

T: 074 - 3491450
E: em@greepophetwerk.nl

Overig:

K.v.K.: 51851229
BTW: NL850199876

2. Overzicht van aspecten van bekwaamheid

Bekwaamheidseisen die u aan uw personeel stelt zijn afhankelijk van uw visie op uw onderneming en uw uitvoeringsorganisatie: uw bedrijf. We gebruiken daarvoor een breed model van bekwaamheid met 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 vaardigheid en wat ermee gebeurt

Een uitgebreide uiteenzetting van dit model vindt u in: Moen, E.; (2011). "Bekwaamheid op de meetlat". Hengelo: Systolutions. (Op aanvraag: em@greepophetwerk.nl)

Bezoekadres:
Lansinkesweg 4
7553 AE Hengelo

Contactinformatie:
T: 074 - 3491450
E: em@greepophetwerk.nl

Overig:
K.v.K.: 51851229
BTW: NL850199876

3. Meetmethoden nader toegelicht

Het is goed voor uw onderneming en uw bedrijf dat de bekwaamheid van uw personeel onderwerp van bespreking is. En dat voorafgaand aan de bespreking gemeten wordt hoe het met de bekwaamheid staat. U kunt op vele manieren meten. Het voorgaande overzicht biedt u groepen meetmethoden variërend van methoden zonder structuur en criteria, vervolgens meetmethoden met structuur maar zonder criteria en tot slot, meetmethoden met structuur en met criteria. Structuur betekent dat er duidelijk is over de aspecten van bekwaamheid, het proces van beschrijven, beoordelen en wat met de resultaten gebeurt. Voorbeelden van instrumenten zijn, opgenomen in het volgende hoofdstuk.

3.1 Beoordelingsmethoden

3.1.1 Zelfevaluaties

Bij zelfevaluaties beoordeelt het personeel de eigen bekwaamheid, volgens eigen kwaliteitsopvattingen. De persoonlijke opvattingen over de bekwaamheid spelen een hoofdrol. Om richting te geven aan zelfevaluaties zijn de volgende kernvragen handig; zij bieden een minimale structuur aan de evaluatie, het verslag en de communicatie die daarop volgt.

- Welk werkzaamheden zijn in de achterliggende periode uitgevoerd?
- Wat ging er goed?
- Wat ging minder goed of zelfs fout?
- Hoe luidt mijn oordeel over die prestaties?
- Hoe kan ik mij verbeteren opdat mijn werk in de toekomst efficiënter verloopt en beter resultaat heeft.
- Welke verbeteringen zijn urgent of: op welke punten zal ik mij verbeteren?

Uw rol als leidinggevende of ondernemer is reactief. U neemt kennis van de zelfevaluatie en u verbindt daar conclusies aan in de vorm van een ontwikkel- of leeropdracht, de beloning of zelfs de arbeidsrelatie. Dit persoonlijke karakter van een zelfevaluatie heeft voor- en nadelen. De persoonlijke ervaringen en oordelen worden onderwerp van gesprek, dat is het voordeel. Het nadeel is het gevaar van bewuste of onbewuste manipulatie. Want het personeel kan zich beter of slechter voordoen dan het in werkelijkheid is door opzettelijke of onopzettelijke zelfoverschatting of zelfonderschatting. Bovendien spelen affiniteiten met mensen, hun karakters of mentaliteiten een rol. Zijn de nadelen voor u onoverkomelijk en/of geeft u de voorkeur aan een gesprek gaat dan over tot van een interactieve of gezamenlijke beoordeling.

3.1.2 Interactieve beoordelingen

Samen kunt u tot een oordeel over de bekwaamheid van het personeel komen (WIJ). U kunt uw personeel vragen verslag te doen van hun werkzaamheden en de producten of diensten die hieruit voortkomen. U bereidt zich op dezelfde wijze voor. De bovenstaande kernvragen gelden voor u beiden. U hebt beiden een actieve rol in deze vorm van beoordeling. In een open gesprek bespreekt u de werkzaamheden zodat beiden dezelfde lijst hanteren. Daarna bespreekt u beiden de

Bezoekadres:
Lansinkesweg 4
7553 AE Hengelo

Contactinformatie:
T: 074 - 3491450
E: em@greepophetwerk.nl

Overig:
K.v.K.: 51851229
BTW: NL850199876

antwoorden op de kernvragen. Tijdens een functioneringsgesprek komt u tot afspraken over het verbeteren van de bekwaamheid. Bij een beoordeling dan vormt u zich beiden een oordeel over de bekwaamheid en komt u, tot conclusies over de gevolgen voor de arbeidsrelatie en de beloning. U kunt dat ook samen doen.

Het directe karakter van een interactieve beoordeling is een groot voordeel. Beide partijen weten waarom het gaat en wat de gezamenlijke oordelen zijn. Het nadeel komt naar voren als er fricties ontstaan. Bijvoorbeeld op de antwoorden van de richtvragen: grote verschillen in inschattingen van de kwaliteit van de werkzaamheden, het resultaat, de bekwaamheid of de noodzaak van verbeteringen. Dat risico is te verminderen door ontwapenend te communiceren maar vooral door anderen zoals collega's of klanten om een oordeel te vragen.

3.1.3 Beoordeling door anderen

U kunt ook anderen (ZIJ), zoals collega's of klanten, vragen verslag te doen van de werkzaamheden en/of de kwaliteit van producten of diensten van het personeel te beoordelen. De kernvragen voor een zelfevaluatie gelden nog steeds. U presenteert de resultaten in een beoordelingsverslag. Vervolgens betreft u de resultaten in uw overwegingen over het voortzetten van de arbeidsrelatie, het ontwikkelplan en/of de beloning en de bespreking met uw personeel. Uiteraard is het verslag vooraf bekend bij het betreffende lid van het personeel.

Beoordelingen van anderen hebben het voordeel dat het de waarderingen van de collega's en klanten zijn. Het nadeel is dat het lastig is om een zuivere selectie van de werkzaamheden, de resultaten, collega's en klanten te komen. Bovendien kunnen persoonlijke opvattingen en waarderingen van de beoordelaars een rol spelen. Objectie gezien verloopt het werk goed, zijn de resultaten goed, maar spelen spanningen tussen collega's en tussen het personeel en de klanten een te grote rol. U kunt er dan voor kiezen om de drie methoden te combineren. U kiest dan voor een 360^o beoordeling.

3.1.4 360^o beoordeling

Als u de beoordelingsmethoden van 'ZIJ', 'WIJ' en 'IK' samenvoegt, ontstaat een veelzijdig beeld van de bekwaamheid van uw personeel. In andere woorden: de drie methoden vormen samen de 360 graden beoordeling. U vraagt dan uw personeel (het personeelslid en enkele collega's), leidinggevende en klanten verslag te doen van hun werkzaamheden of ervaringen, deze te presenteren en te beoordelen. De kernvragen voor de zelfevaluatie zijn hier ook van kracht. Alle partijen stellen zich actief op om te komen tot een oordeel over de werkzaamheden, de resultaten en de bekwaamheid van het personeelslid. U en het betreffende personeelslid blijven verantwoordelijk voor besluiten over de arbeidsrelatie en het ontwikkelplan. U blijft verantwoordelijk voor de conclusies over de arbeidsrelatie de beloning.

Het meervoudige beeld van de kwaliteiten van uw personeel in een 360^o beoordeling is een sterk punt van deze methode. Het is een beoordeling vanuit verschillende invalshoeken. Het minpunt is dat er nogal wat werk zit het ontwikkelen van een complete beoordeling. Bovendien is integrale kwaliteitszorg een absolute voorwaarde.

3.2 Structuur en criteria in beoordelingsmethoden

Bezoekadres:
Lansinkesweg 4
7553 AE Hengelo

Contactinformatie:
T: 074 - 3491450
E: em@greepophetwerk.nl

Overig:
K.v.K.: 51851229
BTW: NL850199876

Hoe u het wend of keert, een minimale structuur is nodig. De kernvragen uit paragraaf 3.1.1 bieden dit. Kenmerkend voor beoordelingsmethoden zonder structuur en criteria is dat persoonlijke opvattingen over bekwaamheid van uw personeel, u als leidinggevende en uw klanten een hoofdrol spelen. Het gebruik van beoordelingsmethoden met veel structuur en/of uitvoering door derden vermindert dit.

3.2.1. Met structuur, zonder criteria

Kenmerkend voor deze beoordelingsmethoden is dat persoonlijke opvattingen over bekwaamheid nog steeds een hoofdrol spelen. Onderscheidend met de eerste groep beoordelingsmethoden is, dat er meer aandachtspunten zijn voor het beschrijven van werkzaamheden en bekwaamheid dan de kernvragen. Zijn komen voort uit modellen zoals PROP, STAR, STARR of STARAR. Het persoonlijke oordeel van de bekwaamheid, de verbeterpunten en mogelijkheden voor verdere ontwikkeling worden daaraan toegevoegd. Daarna vindt een gesprek plaats over het verteren van bekwaamheid als het een functioneringsgesprek betreft. Als u uw personeel beoordeelt neemt u naderhand een besluit over de arbeidsrelatie en/of de beloning.

3.2.2. Met structuur en criteria van uw onderneming

Kenmerkend voor deze beoordelingsmethoden is de toevoeging van kwaliteitsstandaarden, kwaliteitsindicatoren en kwaliteitscriteria aan de aandachtspunten voor het beschrijven van het werk en de bekwaamheid. Met woorden als 'onvoldoende', 'afdoende' en 'goed' koppelen u, het personeel en anderen waardeoordelen aan beschrijvingen van werkzaamheden en bekwaamheid. Met rekenwerk en beslisregels voegt u harde waardeoordelen toe aan beschrijvingen van werk en bekwaamheid. Bijvoorbeeld door de gecalculeerde tijd voor een opdracht te verminderen met resultaten van tijdschrijven. De uitkomst, in procenten, vergelijkt u met uw norm. Bijvoorbeeld, 5% overschrijding wijst op onvoldoende presteren; 5% minder tijdsbesteding wijst op bovengemiddeld presteren. Een combinatie van feitelijke en persoonlijke oordelen over de werkzaamheden en bekwaamheden van het personeel vormen een krachtig instrument. Het overzicht van oordelen is onderwerp van functionering- en beoordelingsgesprekken met uw personeel. U bent en blijft verantwoordelijk voor de besluiten over het ontwikkelplan, de arbeidsrelatie en de beloning.

3.2.3. Met structuur en criteria van derden

Kenmerkend voor deze beoordelingsmethoden is dat niet u, maar anderen, derden, kwaliteitsstandaarden, kwaliteitsindicatoren en kwaliteitscriteria toevoegen aan de aandachtspunten voor het beschrijven van het werk en de bekwaamheid. Bijvoorbeeld door regelgeving over expertise, veiligheid, gezondheid, integriteit, zorgvuldigheid en rechtmatigheid. Of door afspraken in de bedrijfskolom of productieketen of de branche.

4. Instrumenten voor het meten

Drie voorbeelden

4.1.Zelfevaluatie

Beoordelingsformulier		
Naam:		Van: Tot:
Welke werkzaamheden zijn in de achterliggende periode uitgevoerd?		
Wat ging er goed?		
Wat ging minder goed of zelfs fout?		
Wat ging minder goed of zelfs fout?		
Hoe luidt mijn oordeel over die prestaties?		
Hoe kan ik mij verbeteren opdat mijn werk in de toekomst efficiënter verloopt en beter resultaat heeft		
Welke verbeteringen zijn urgent of: op welke punten zal ik mij verbeteren?		

Bezoekadres:
Lansinkesweg 4
7553 AE Hengelo

Contactinformatie:
T: 074 - 3491450
E: em@greepophetwerk.nl

Overig:
K.v.K.: 51851229
BTW: NL850199876

4.2. Interactieve beoordeling

Beoordelingsformulier		
Naam:		Van: Tot:
Oordeel medeweker	Welke werkzaamheden in de achterliggende periode uitgevoerd bespreken we?	Oordeel leidinggevende
1-2-3-4-5		1-2-3-4-5
0-0-0-0-0	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onderhoud technische installaties bij "Wereldgemak" 2. Aanleg alarmering bij "Alles is van mij, niet van u" 3. Enzovoort. 4. 	0-0-0-0-0
	Wat ging er goed?	
0-0-0-0-0		0-0-0-0-0
	Wat ging minder goed of zelfs fout?	
0-0-0-0-0		0-0-0-0-0
	Wat ging minder goed of zelfs fout?	
	Hoe luidt mijn oordeel over die prestaties?	
0-0-0-0-0		0-0-0-0-0
	Welke verbeteringen zijn gewenst zodat het werk in de toekomst efficiënter verloopt en beter resultaat heeft?	
0-0-0-0-0		0-0-0-0-0
	Welke verbeteringen zijn urgent?	
0-0-0-0-0		0-0-0-0-0

Bezoekadres:
Lansinkesweg 4
7553 AE Hengelo

Contactinformatie:
T: 074 - 3491450
E: em@greepophetwerk.nl

Overig:
K.v.K.: 51851229
BTW: NL850199876

4.3. Met structuur

Voorgaande instrumenten hebben nauwelijks structuur, en bieden althans geen inzicht op het verloop van werkzaamheden en de omstandigheden.

Beoordelingsformulier		
Naam:		Van: Tot:
Welke werkzaamheden zijn in de achterliggende periode uitgevoerd?		
Situatie:		
Taak of werk:		
Activiteiten:		
Resultaten:		
Reflectie / zelfevaluatie		
Wat ging er goed?		
Wat ging minder goed of zelfs fout?		
Wat ging minder goed of zelfs fout?		
Hoe luidt mijn oordeel over die prestaties?		
Mogelijke verbeteringen opdat mijn werk in de toekomst efficiënter verloopt en beter resultaat heeft		
Welke verbeteringen zijn urgent of: op welke punten zal ik mij verbeteren?		

Bezoekadres:
Lansinkesweg 4
7553 AE Hengelo

Contactinformatie:
T: 074 - 3491450
E: em@greepophetwerk.nl

Overig:
K.v.K.: 51851229
BTW: NL850199876

4.4. Gestructureerde beoordelingen

In het onderstaande voorbeeld van een instrument zijn zelfstandigheid in het proces, de kwaliteit van het resultaat en het werktempo de prestatie-indicatoren (PKI). De labels voor de score zijn in het voorbeeld weggelaten (zie hiervoor de legenda).

PKI		Zelfstandigheid	Resultaat	Tempo
Taak:	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Werkproces (a)	0-0-0-0-0	0-0-0-0-0	0-0-0-0-0
Werkproces (b)	0-0-0-0-0	0-0-0-0-0	0-0-0-0-0

Legenda			
	Proces	Resultaat	Tempo
1 =			
2 =			
3 =			
4 =			
5 =			

5. Informatieplanning en automatisering

De regelmatig terugkerende activiteiten voor het bespreken of beoordelen brengen administratie met zich mee. Het verzamelen van informatie over verricht werk, de kwaliteit ervan en de beoordelingen door anderen zijn hopelijk in het dossier terug te vinden. Dat dossier wordt uitgebreid na het overleg en de beoordelingen met de rapportage en de besluiten over de ontwikkeling, beloningen en arbeidsrelatie. Informatieplanning en automatisering reduceren dit werk tot een minimum. Hieronder zijn de mogelijkheden puntsgewijs weergegeven.

5.1. De input

- Gegevens van personeel, te koppelen aan een organogram.
- Taakbeschrijvingen, te koppelen aan gegevens van het personeel en het organogram.
- Werkzaamheden door opdrachten voor werkzaamheden digitaal te koppelen aan taakbeschrijvingen en personeelsgegevens. De opdrachten zijn te verstrekken met een digitaal instrument zoals Outlook of MS-Project.
- Gedigitaliseerde beoordelingsinstrumenten zijn te koppelen aan personen, taken en werkzaamheden.
- Planning van beoordelingen met digitale instrumenten zoals Outlook.
- Beoordelingen via digitale instrumenten zijn uiteraard gekoppeld aan personen, taalbeschrijvingen en werkopdrachten. Een digitaal systeem kan dit omzetten tot handzame overzichten voor het personeel, de leidinggevenden en het management.

5.2. Het proces

- Plannen van werkoverleg, functioneringsoverleg en beoordelingsgesprekken.
- Selecteren van personeel en werkzaamheden voor het overleg.
- Het beoordelen van werkzaamheden en personeel.
- Het vastleggen van gespreksnotities.
- Vastleggen van besluiten over de ontwikkeling van uw personeel.
- Vastleggen van besluiten over de beloning.
- Vastleggen van besluiten over de arbeidsrelatie.

5.3. De output

- Specifieke overzichten voor personeel en leidinggevenden.
- Generieke overzichten voor leidinggevenden, management en ondernemer.