

Beoordelingssystematiek Raltex

Inleiding

Beoordelen doen we allemaal en elke dag. We vormen ons een oordeel over van alles en nog wat. Soms uiten we onze opvatting en vaak ook houden we hem voor ons.

Maar als er geoordeeld wordt over ons werk, onze prestaties, wordt het ineens een minder vrijblijvende aangelegenheid. Zeker als er ook nog consequenties aan verbonden worden. Dan gaat het niet meer aan, om een rechtvaardiging van een oordeel niet te willen delen met degene wiens werk beoordeeld is. Waardering, beloning, promotie raken ons heel direct. (...)

Werknemers hebben recht op een zo objectief mogelijke beoordeling van hun functioneren.

Leidinggevendenden hebben recht op een zo goed mogelijke ondersteuning bij het vormen van oordelen.

Vandaar dat voor het werken met beoordelingen in bedrijven systemen worden gemaakt die tegemoet komen aan deze rechten van werknemers en leidinggevendenden.

Wat wil de organisatie met beoordelen bereiken?

In grote lijnen kan gesteld worden dat de meeste organisaties het beoordelen van het functioneren van medewerkers gebruiken voor:

- Sturen van gedrag, persoonlijke ontwikkeling en/of prestaties
- Onderbouwen van beloningsverschillen
- Combinaties van deze doelen

In de CAO voor linnenverhuur- en wasserijbedrijven en voor textielreinigingsbedrijven is sprake van een mogelijkheid om gedifferentieerd salarisverhogingen toe te kennen op basis van beoordeling. Daarmee is het eerste doel voor een eventueel vorm te geven beoordelingssysteem voor bedrijven in deze branches bepaald:

- Onderbouwen van beloningsverschillen.

Binnen deze doelstelling kan nog worden beslist op grond van welke aspecten meer of minder beloningsverhoging wordt gegeven. Is het bepaald gedrag of zijn het bepaalde prestaties die aanleiding zijn voor meer beloningsverhoging? Een daarmee komt ook de tweede doelstelling in beeld:

- Sturen van gedrag, persoonlijke ontwikkeling en/of prestaties

Welk gedrag en prestaties aanleiding zijn voor extra beloning, zal op bedrijfsniveau moeten worden beslist.

Om voor bedrijven in de bedoelde branches te bewerkstelligen dat op een min of meer eenduidige wijze, die toch tegemoet komt aan bedrijfseigen wensen en mogelijkheden, een beoordelingssysteem valt in te richten, is een modulair beoordelingssysteem ontwikkeld.

Het systeem is praktisch en makkelijk toepasbaar. De keuze van de criteria waarop de werknemers gedurende de beoordelingsperiode beoordeeld worden, is voor een belangrijk deel vrij. Deze worden, afhankelijk van de koers van het bedrijf, op bedrijfsniveau vastgesteld.

In de achterliggende documentatie treft u dit modulaire beoordelingssysteem aan.

De documentatie bestaat uit:

- Een verzameling van beoordelingscriteria met definities om per bedrijf uit te kunnen selecteren
- Aanwijzingen voor het maken van keuzes uit de beschikbare criteria
- Werkwijze om te komen tot een (totaal)oordeel
- Uitwerking van de criteria naar beoordelingsniveau's
- Reglement beoordeling en beloning
- Model bezwaarprocedure
- Beoordelingsformulier (modulair)
- Voorbeeld van de verwerking van de beoordelingsresultaten
- Hulpmiddel bij implementatie in de vorm van een reeks mogelijke activiteiten
- Enkele tips en valkuilen bij beoordelen.

Beoordelingssystematiek

Verzameling beschikbare beoordelingscriteria.

Ten behoeve van het samenstellen van beoordelingssystemen voor het beoordelen van medewerkers in de bedrijven binnen de betreffende branches, is een verzameling van mogelijk te gebruiken criteria opgesteld. Uit deze verzameling kan, binnen bepaalde randvoorwaarden, gekozen worden om een bedrijfsset met beoordelingscriteria te formeren.

De totale verzameling is in vijf categorieën gerubriceerd. Elke categorie bestaat uit vijf criteria waaruit gekozen kan/moet worden.

Als categorieën zijn aangemerkt:

- Functiebekwaamheid
- Productiviteit
- Kwaliteit
- Ontwikkeling
- Leiding geven

Het zal duidelijk zijn dat de laatste categorie uitsluitend bedoeld is voor functionarissen wier werk het element leiding geven bevat.

Opsomming - per categorie - van de criteria waaruit gekozen kan/moet worden.

Categorie:	Functiebekwaamheid
Kwalificatie:	Verplicht opnemen in de selectie van criteria
Maximum aantal:	2
Beoordelingscriterium	Omschrijving
Inzetbaarheid	De mate waarin de functionaris direct inzetbaar is op de verschillende werkplekken die bij de functie horen.
Zelfstandigheid	De mate waarin de functionaris meer of minder hulp en toezicht nodig heeft dan volgens de functie vereist is.
Vakkennis	De mate waarin de functionaris gebruik maakt van voor de werkzaamheden specifieke kennis bij het oplossen van de vraagstukken die zich tijdens het werk aandienen.
Handelingsvaardigheden	De mate waarin de functionaris beschikt over meer of minder handigheid (met inbegrip van nauwkeurigheid en snelheid) in het uitvoeren van functioneel vereiste lichamelijke bewegingen en handelingen.
Sociale vaardigheden	De mate waarin de functionaris beschikt over de functioneel vereiste vaardigheden voor communicatie: samenwerken, overleg, rapporteren, instrueren, e.d.

Categorie:	Productiviteit
Kwalificatie:	Verplicht opnemen in de selectie van criteria
Maximum aantal:	2
Beoordelingscriterium	Omschrijving

Werktempo	De mate waarin de snelheid van werken (b.v. verrichten van handelingen, beslissen, verplaatsen) van de functionaris afwijkt van het normale, dat is het meest voorkomende, tempo.
Werkorganisatie / efficiency	De mate waarin de functionaris er in slaagt om, binnen de ruimte die de functie daarvoor geeft, zijn werk efficiënt in te richten.
Resultaat	De mate waarin de werkzaamheden van de functionaris meer of minder opleveren dan de genormeerde hoeveelheden.
Inzet	De mate waarin de bereidheid tot inspanning van de functionaris afwijkt van het normale, dat is het meest voorkomende.
Kostenbewustzijn	De mate waarin de functionaris de keuzes bij zijn werkzaamheden laat beïnvloeden door de financiële gevolgen ervan.

Categorie:	Kwaliteit
Kwalificatie:	Verplicht opnemen in de selectie van criteria
Maximum aantal:	2
Beoordelingscriterium	Omschrijving
Fouten	De mate waarin de functionaris er in slaagt om zijn werk foutloos te verrichten.
Accuratesse	De mate waarin de functionaris er in slaagt de functioneel vereiste discipline en nauwgezetheid van werken te realiseren.
Orde en netheid	De mate waarin de functionaris zich aan regels houdt en zijn werkplekken meer of minder schoon en opgeruimd houdt dan vereist volgens de betreffende bedrijfsnormen.
Veiligheid en milieu	De mate waarin de functionaris de keuzes bij zijn werkzaamheden laat beïnvloeden door de gevolgen ervan voor de veiligheid van hemzelf en anderen en voor het milieu.
Kwaliteitsbewustzijn	De mate waarin de functionaris de keuzes bij zijn werkzaamheden laat beïnvloeden door de gevolgen ervan voor de kwaliteit van zijn product of dienst.

Categorie:	Ontwikkeling
Kwalificatie:	Facultatief opnemen in de selectie van criteria
Maximum aantal:	2
Beoordelingscriterium	Omschrijving
Initiatief	De mate waarin de functionaris uit zichzelf stappen onderneemt om het werk of zijn functioneren te verbeteren.
Vindingrijkheid	De mate waarin de functionaris nieuwe of vernieuwende oplossingen bedenkt voor vraagstukken die op het werk betrekking hebben.

Veranderingsgezindheid	De mate waarin en de snelheid waarmee de functionaris zich wijzigingen in de werksituatie eigen maakt.
Gezindheid t.a.v. leren	De mate waarin de functionaris zich open stelt voor het aanleren van tot dan nog niet beheerste theoretische en / of praktische materie.
Overzicht	De mate waarin de functionaris veranderingen in deelwerkzaamheden vertaalt naar zijn functioneren in het bedrijfsproces als geheel.

Categorie:	Leiding geven
Kwalificatie:	Verplicht opnemen voor functies met leiding gevende verantwoordelijkheden
Maximum aantal:	2
Beoordelingscriterium	Omschrijving
Organiseren	De mate waarin de leiding gevende werkzaamheden plant en taken afgestemd toebedeelt, zodat medewerkers de afgesproken doelen kunnen realiseren.
Motiveren	De mate waarin de leiding gevende er in slaagt zijn medewerkers er toe te bewegen hun taak volgens de gestelde bedrijfsnormen en -waarden te verrichten.
Teamgerichtheid	De mate waarin de leiding gevende rekening houdt met de individuele en collectieve wensen en behoeften van degenen die onder zijn supervisie zijn gesteld.
Besluitvaardigheid	De mate waarin de leiding gevende voor zichzelf en zijn medewerkers tijdig en duidelijk is wat het nemen van beslissingen betreft.
Verantwoordelijkheidsbesef	De mate waarin de leiding gevende toont verantwoording verschuldigd te zijn voor het aan hem toevertrouwde deel van de organisatie.

Aanwijzingen voor het maken van keuzes uit de beschikbare criteria voor een organisatie/bedrijfsonderdeel/afdeling.

Geldigheid van criteria

Het pakket criteria dat in het beoordelingssysteem van het bedrijf gebruikt zal worden, zal voor een bepaalde tijdsspanne voor een gehele organisatie of groter gedeelte daarvan hetzelfde zijn.

Onder organisatie kan in dit verband dus ook een eenheid van een groter bedrijf of concern worden verstaan. Het pakket beoordelingscriteria kan binnen een bedrijf op onderdelen verschillen voor bepaalde afdelingen. Indien er aanleiding is om binnen een onderneming met verschillen in het pakket beoordelingscriteria te werken voor verschillende afdelingen, dient men zich er van te overtuigen dat dit geen onevenwichtigheid in de beoordelingen in de hand werkt en dat de extra administratie die dit vergt opweegt tegen de verwachte meerwaarde.

Als tijdsspanne voor beoordeling geldt bij voorkeur een jaar.

Aan het begin van het jaar moeten de criteria voor alle betrokkenen bekend zijn.

Voor een volgende beoordelingsperiode van een jaar kan een ander/gewijzigd pakket criteria worden

gekozen. Uiteraard gelden steeds de bepalingen uit het reglement betreffende de overeenstemming over de keuze van criteria.

Aantal criteria

In de bovenstaande tabellen staat aangegeven of er uit een bepaalde categorie criteria een verplichte keuze gemaakt moet worden. Tevens staat vermeld hoeveel criteria maximaal uit een categorie gekozen mogen worden.

In het onderstaande tabelletje zijn de minimum- en maximaal aantallen criteria voor leiding gevende en niet leiding gevende functies nog eens samengevat.

Categorie	Functie met leiding geven		Functie zonder leiding geven	
	Minimum aantal criteria	Maximum aantal criteria	Minimum aantal criteria	Maximum aantal criteria
Funcatiebekwaamheid	1	2	1	2
Productiviteit	1	2	1	2
Kwaliteit	1	2	1	2
Ontwikkeling	0	2	0	2
Leiding geven	1	2	0	0
Totaal	4	10	3	8

Voor functies met en zonder leiding geven, die in één domein voorkomen waarvoor een bepaalde set met beoordelingscriteria geldt, moeten de criteria die uit de categorieën Funcatiebekwaamheid, Productiviteit, Kwaliteit en eventueel Ontwikkeling worden gekozen, dezelfde zijn.

Binnen de, ook in het reglement genoemde, uiterste aantallen criteria verdient het aanbeveling het feitelijke aantal eerder aan de lage dan aan de hoge kant te houden.

Accenten bij de keuze

Aan de criteria worden geen verschillende gewichten toegekend.

Om een bepaalde categorie een zwaarder accent te geven in het bedrijfsbeoordelingssysteem kiest men in een dergelijke categorie twee en in de andere categorieën één criterium.

Verwante criteria

Sommige criteria binnen een categorie hebben meer verwantschap met elkaar dan andere. In de categorie Productiviteit zijn bijvoorbeeld Werktempo en Resultaat sterker verwant dan Werktempo en Kostenbewustzijn. In de categorie Kwaliteit liggen de criteria Fouten en Accuratesse meer in elkaars verlengde dan Fouten en Veiligheid en milieu. Hoewel de criteria onderscheidend zijn gedefinieerd, wordt aanbevolen om bij dergelijke verwantschap slechts één van de verwante criteria op te nemen in de selectie voor het bedrijfsbeoordelingssysteem.

Relatie met bedrijfsstrategie/afdelingsbeleid

De meest bepalende factor voor de keuze van een criterium vloeit voort uit de positie en koers van de onderneming of onderdeel daarvan. Het gaat om die aspecten die conform de ondernemingsstrategie of die in het bedrijfs- of afdelingsbeleid van belang zijn om in stand te houden of te verbeteren, waar de energie van medewerkers op gefocust moet zijn.

Het naar alle betrokkenen duidelijk maken van die relatie tussen de bij strategie en beleid horende doelen en (de criteria van de) beoordelingsystematiek, is een voorwaarde voor een succesvol gebruik van de systematiek.

Een paar voorbeelden:

- Een onderneming die wil expanderen zal criteria uit de categorie ontwikkeling willen opnemen in zijn selectie.

- Een afdeling die zijn kwaliteit wil verhogen kiest bijvoorbeeld voor de criteria Fouten en Kwaliteitsbewustzijn.
- Een onderneming die zijn resultaat wil verbeteren zal met name uit Productiviteit zaken kiezen zoals Resultaat en Kostenbewustzijn.

Werkwijze om te komen tot een (totaal)oordeel.

Beoordelingsschaal

De medewerkers worden beoordeeld op elk der gekozen en van toepassing zijnde criteria volgens een driepuntsschaal. Het oordeel kan luiden:

- Matig
- Goed
- Uitstekend

Beoordelingsproces

Bij het toekennen van een oordeel anders dan 'Goed' zal degene die beoordeelt zijn oordeel schriftelijk motiveren. Hiertoe is ruimte beschikbaar in het beoordelingsformulier.

Over grotere aantallen oordelen bezien, zal het merendeel van de beoordelingen 'Goed' luiden.

Bij het beoordelen van meerdere functionarissen, wordt de consistentie van het beoordelen bevorderd door dit zo veel mogelijk in één sessie te doen. Ook een toets op consistentie na een eerste beoordelingsronde (eventueel met/van meerdere beoordelende functionarissen) gevolgd door eventuele correcties, bevordert de eenduidige toepassing van het systeem.

Speciale aandacht van degene die beoordeelt wordt gevraagd voor die situaties waarbij voor een medewerker relatief veel uiteenlopende extreme oordelen lijken te gelden (Matig en Uitstekend op veel criteria). De bedoelde aandacht dient zich dan te richten op:

- De vraag of de functionaris werkelijk zo uiteenlopend functioneert (het blijft toch één persoon), of dat de interpretatie door de beoordelaar van de beschrijving (van de schaal) van de criteria bijstelling behoeft.
- De argumentatie van deze uiteenlopende oordelen indien de oordelen weldegelijk correct blijken te zijn.

Score

Om te komen tot een totaaloordeel wordt aan deze beoordelingsgradaties een waarde toegekend.

Dit gebeurt op de volgende manier:

Oordeel	waarde
Matig	1
Goed	2
Uitstekend	3

Bepaling totaaloordeel

Na de beoordeling worden de waarden voor alle gebruikte criteria opgeteld.

De som wordt gedeeld door het aantal gebruikte criteria. (De gemiddelde score wordt berekend.)

Het gevonden quotiënt wordt afgerond op een geheel getal volgens de geldende afrondingsregels. (Het eerste cijfer na de komma, ongeacht nog volgende cijfers, is bepalend voor de afronding: 4 naar beneden afronden, 5 naar boven afronden.)

Het aldus verkregen getal (1, 2 of 3) bepaalt het totaaloordeel, zij het dat er nog een aantal condities gelden. Ook voor het totaaloordeel wordt een driedeling gebruikt, met dezelfde bewoording als voor de criteria.

In de volgende tabel is één en ander samengevat.

Tabel voor herleiding van het totaaloordeel.

Afgerond quotiënt (som waarden per criterium / aantal criteria)	Totaaloordeel	Uitzonderingen
1	Matig	
2	Goed	<ul style="list-style-type: none"> Behalve als op de helft of meer dan de helft van de criteria het oordeel Matig (waarde 1) luidt.
3	Uitstekend	<ul style="list-style-type: none"> Behalve als op een derde of meer dan een derde van de criteria het oordeel Matig (waarde 1) luidt. Behalve als op de helft of minder dan de helft van de criteria het oordeel Uitstekend (waarde 3) luidt.

Als niet aan de genoemde condities onder de kolom Uitzonderingen is voldaan, geldt als totaaloordeel de aanduiding van één gradatie lager.

Voorbeelden

Enkele rekenvoorbeelden ter verduidelijking:

Voorbeeld 1		Voorbeeld 2		Voorbeeld 3	
Criterium	Score	Criterium	Score	Criterium	Score
A ¹	2	A ²	1	A ³	3
B ¹	1	B ²	3	B ³	2
C ¹	1	C ²	1	C ³	3
D ¹	3			D ³	2
E ¹	2			E ³	2
F ¹	2				
G ¹	1				
Gemiddelde	12/7=1,71		5/3=1,67		12/5=2,4
Afgerond	2		2		2
Totaal oordeel	Goed		Matig (2x score 1)		Goed

Wijze van koppelen van totaaloordeel aan beloning.

De mogelijkheden voor beloningsdifferentiatie op basis van de uitkomsten van het beoordelingsproces met behulp van het beoordelingssysteem zijn voornamelijk beperkt tot een halve

periodiek per jaar.

De drie mogelijke gradaties voor het totaaloordeel laten zich op de volgende wijze koppelen aan de beloningsruimte van een halve periodiek (periodiekgrootte is 1 %):

Totaaloordeel	Periodieke verhoging op basis van beoordeling
Matig	0 %
Goed	0,25 %
Uitstekend	0,5 %

Uitwerking van de criteria naar beoordelingsniveau's.

Hieronder is voor alle criteria een omschrijving per beoordelingsniveau weergegeven. De criteria zijn weer per categorie geclusterd.

Verdere uitwerking per bedrijf mogelijk

Een verdere verbijzondering van de criteria is nog mogelijk, doch deze dient situationeel per bedrijfssituatie vorm gegeven te worden.

Hierbij wordt gedacht aan het kwantitatief concreter maken van de kwalitatieve duidingen in de onderstaande beschrijvingen.

Een paar *voorbeelden* maakt duidelijk wat hiermee wordt bedoeld:

In de omschrijving van 'Matig' onder het criterium 'Inzetbaarheid' staat: 'ruime inwerktijd' en 'alle werkplekken die tot de functie behoren'.

Dat laatste zal van bedrijf tot bedrijf en van functie tot functie kunnen worden benoemd, maar ook de ruime inwerktijd kan concreter worden gemaakt door daar een tijdspanne van bijvoorbeeld 4 of 8 uur aan te hechten.

Zo kan ook in de omschrijving van 'Goed' onder hetzelfde criterium het begrip 'beperkte inwerktijd' worden geconcretiseerd tot bijvoorbeeld 1 of 2 uur.

In de teksten zijn een aantal begrippen, die mogelijk in aanmerking komen voor een dergelijke concretisering per bedrijf, *cursief* weergegeven.

Het gaat vaak om zaken die met tijden, frequenties of hoeveelheden van doen hebben en om begrippen die van bijvoeglijke naamwoorden zijn voorzien die door praktijkvoorbeelden kunnen worden verduidelijkt.

Ook waar sprake is van bedrijfsregels en -normen kunnen deze, voor zover dit nog niet is gebeurd, expliciet worden beschreven.

Functiebekwaamheid

Criterium	Matig	Goed	Uitstekend
Inzetbaarheid	Is ook na een <i>ruime inwerktijd</i> niet op <i>alle werkplekken</i> die tot de functie behoren inzetbaar met de <i>functioneel vereiste mate van zelfstandigheid</i> .	Is na een <i>beperkte inwerktijd</i> op <i>vrijwel alle werkplekken</i> die tot de functie behoren volledig inzetbaar met de <i>functioneel vereiste mate van zelfstandigheid</i> .	Is te allen tijde volledig en direct op <i>alle werkplekken</i> die tot de functie behoren inzetbaar met de <i>functioneel vereiste mate van zelfstandigheid</i> .

Zelfstandigheid	Vraagt vaak hulp en heeft <i>regelmatig</i> bijsturing en extra aanwijzingen nodig.	Voert alle taken zonder hulp en bijsturing uit en heeft alleen in <i>moeilijke</i> of nieuwe <i>situaties</i> ondersteuning nodig.	Lost ook onder <i>moeilijke omstandigheden</i> de zich voordoende problemen zelf op; koppelt terug over de gekozen oplossing.
Vakkennis	Weet nog weinig van het vak en is onvoldoende ervaren om de <i>gangbare problemen</i> te onderkennen en op te lossen.	Beheerst het vak en benut de opgedane ervaring bij het oplossen van zich voordoende <i>dagelijkse problemen</i> .	Is expert op zijn gebied en benut deze kennis en inzichten om problemen op te lossen en in de toekomst te voorkomen.
Handelingsvaardigheden	Voert de noodzakelijke handelingen en bewegingen uit met een <i>opvallende mate van onhandigheid</i> .	Voert de noodzakelijke handelingen en bewegingen uit met normale (d.w.z. meest voorkomende) handigheid.	Voert de noodzakelijke handelingen en bewegingen uit met een <i>opvallend hoge mate van handigheid</i> .
Sociale vaardigheden	Communiqueert stroef of wekt onnodig irritatie; werkt onfunctioneel teruggetrokken of leidt anderen onnodig af.	Onderhoudt de functioneel vereiste contacten en communiqueert correct, e.e.a. conform de <i>bedrijfsnormen</i> .	Treft meestal (ook in conflicten) de juiste toon; zet contacten en communicatie in als middel bij verbeteren van het werk.

Productiviteit

Criterium	Matig	Goed	Uitstekend
Werktempo	Werkt vrijwel altijd in te laag tempo en voldoet daarmee niet aan de <i>bedrijfsnorm</i> ; opdrachten zijn <i>regelmatig te laat</i> klaar en / of de hoeveelheid verzet werk is minder dan van de meeste andere collegae.	Werkt in normaal tempo; dit resulteert er in dat de werkzaamheden in het algemeen op tijd gereed zijn en / of dat de hoeveelheid verzet werk gelijk is aan die van de meeste andere collegae.	Werkt vrijwel altijd in zeer hoog tempo; dit resulteert er in dat werkzaamheden <i>vaak vroeg</i> klaar zijn en / of dat de hoeveelheid verzet werk meestal hoger is dan die van collegae.
Werkorganisatie / efficiency	Overziet de aanvoer van te verrichten werk op <i>korte termijn</i> onvoldoende en verstoort de werkstroom	Stelt dagelijks prioriteiten voor zichzelf en deelt het werk zo in dat het resultaat in een evenwichtige	Stelt prioriteiten over een <i>langere termijn</i> en richt het(de) werk(methode), eventueel samen

	daardoor <i>van tijd tot tijd</i> .	verhouding staat tot de inspanningen.	met anderen, zo in dat de resultaten hoog en de inspanningen laag zijn.
Resultaat	Levert kwalitatief en kwantitatief <i>aanzienlijk te weinig</i> werk af dat in overeenstemming is met de <i>bedrijfsnormen</i> dienaangaande.	Levert kwalitatief en kwantitatief <i>voldoende</i> werk af dat in overeenstemming is met de <i>bedrijfsnormen</i> dienaangaande.	Levert kwalitatief en kwantitatief <i>aanzienlijk meer</i> werk af dat in overeenstemming is met de <i>bedrijfsnormen</i> dienaangaande.
Inzet	Is <i>aanzienlijk minder</i> dan in overeenstemming met het normale, d.w.z. het meest voorkomende, bereid om zich in te spannen voor het werk. Loopt bijna de kantjes er vanaf.	Is in overeenstemming met het normale, d.w.z. het meest voorkomende, bereid om zich in te spannen voor het werk; is loyaal.	Is <i>beduidend meer</i> dan in overeenstemming met het normale, d.w.z. het meest voorkomende, bereid om zich in te spannen voor het werk. Is nog net geen uitslover.
Kostenbewustzijn	Is zich nauwelijks bewust van <i>beïnvloedbare kosten</i> in zijn werkomgeving en moet <i>van tijd tot tijd</i> gewezen worden op te voorkomen verspillingen.	Toont <i>van tijd tot tijd</i> door uitingen, handelingen en keuzes zich te realiseren dat de bedrijfsvoering door de functionaris beïnvloedbare kosten met zich meebrengt.	Laat de manier van werken <i>meestal en sterk</i> beïnvloeden door het besef dat er kosten mee gemoeid zijn; zoekt bewust naar mogelijkheden tot besparing.

Kwaliteit

 criterium	 Matig	 Goed	 Uitstekend
 Fouten	Maakt voortdurend <i>een te groot aantal verwijtbare fouten</i> ; de functionaris controleert het eigen werk niet voldoende.	Maakt een <i>normaal aantal verwijtbare fouten</i> ; de functionaris controleert het eigen werk voldoende.	Maakt slechts <i>bij uitzondering een verwijtbaar foutje</i> dat dan ook door de functionaris zelf wordt ontdekt en hersteld.
 Accuratesse	Ziet afwijkingen niet snel en is ook onder normale omstandigheden <i>regelmatig</i> afgeleid; het werk moet soms over omdat het niet aan de <i>kwaliteitseisen</i> voldoet.	Werkt nauwkeurig, en laat zich onder normale omstandigheden niet afleiden, zodat het resultaat aan de <i>kwaliteitseisen</i> voldoet.	Heeft oog voor detail en concentreert zich zelfs in hectische situaties; het werk ziet er in het algemeen uit om door een ringetje te halen.
 Orde en netheid	Houdt zich <i>niet altijd</i> aan de <i>bedrijfsregels</i> ,	Houdt zich aan de <i>bedrijfsregels</i> en	Volgt de <i>bedrijfsregels</i> met

	ruimt zijn werkplek pas na aandringen op en maakt alleen schoon als daar opdracht toe wordt gegeven.	zorgt ervoor dat de werkplek <i>regelmatig</i> schoon en opgeruimd is.	een voorbeeldige discipline en heeft de werkplek vrijwel steeds als een toonbeeld van reinheid en ordelijkheid.
Veiligheid en milieu	Neemt <i>veiligheids- en milieu-instructies niet altijd</i> serieus; werkt ook onder <i>onverantwoorde veiligheids- en milieucondities</i> door.	Volgt <i>veiligheids- en milieu-instructies</i> op en signaleert risicosituaties.	Volgt <i>veiligheids- en milieu-instructies</i> stip op en anticipeert in het werk om risico's voor zichzelf en anderen te vermijden; stelt verbeteringen hiertoe voor.
Kwaliteitsbewustzijn	Is zich nauwelijks bewust van <i>beïnvloedbare kwaliteitsaspecten</i> in zijn werkomgeving en moet <i>regelmatig</i> gewezen worden op te realiseren kwaliteitsverbetering.	Toont <i>van tijd tot tijd</i> door uitingen, handelingen en keuzes zich te realiseren dat de kwaliteit van het product of de dienst door de functionaris beïnvloedbaar is.	Laat de manier van werken <i>meestal en sterk</i> beïnvloeden door het besef dat de kwaliteit van het product of de dienst ermee gemoeid is; zoekt bewust naar mogelijkheden tot kwaliteitsverbetering.

Ontwikkeling

Criterium	Matig	Goed	Uitstekend
Initiatief	Doet vrijwel geen voorstellen om de gang van zaken anders te laten verlopen met het oogmerk de werkwijzen of zijn functioneren te verbeteren; de sterkte is uitsluitend gelegen in routine; wacht tot de opdracht komt om iets nieuws te doen of te leren en waarschuwt de chef pas nadat iets mis is gelopen.	Steekt de nek uit door <i>van tijd tot tijd</i> voorstellen te doen om de werkwijzen en het functioneren te wijzigen met het oogmerk ze te verbeteren; probeert dingen uit; wacht niet tot de opdracht komt of de zaak in het honderd loopt, maar stapt met ideeën en dreigende problemen naar de leiding.	Is <i>vaak</i> bezig om zichzelf, het eigen en aanverwant werk op een hoger plan te brengen; betreft ook anderen bij de in het algemeen waardevolle initiatieven; benut kansen voor verkennend onderzoek, experimenteert en houdt vol tot er een resultaat is.
Vindingrijkheid	Is weinig origineel in het oplossen van vraagstukken en valt dan terug op <i>bekende methoden</i> ; is snel tevreden met de situatie.	Doet <i>van tijd tot tijd</i> niet voor de hand liggende voorstellen voor oplossing van problemen; denkt actief mee en improviseert <i>verantwoord</i> .	Genereert <i>snel veel</i> nieuwe ideeën en oplossingen; koppelt op creatieve wijze bestaande oplossingen aan niet voor de hand liggende situaties; laat zich niet beperkend

			beïnvloeden door het bestaande.
Veranderingsgezindheid	Vormt <i>meestal</i> de achterhoede als het op andere manieren van werken aankomt; houdt lang en strak vast aan het bekende; heeft een duw(tje) nodig om de stap te maken.	Staat open voor alternatieve manieren om het werk te doen; schakelt na verkregen inzichten in het hoe en waarom van de verandering <i>snel</i> over en speelt daarna in op de nieuwe situatie.	Is op zijn best in steeds andere en nieuwe situaties; handhaaft zich bij onverwachte gebeurtenissen en blijft dan efficiënt zijn bijdrage leveren; gaat anderen voor bij veranderingen.
Gezindheid t.a.v. leren	Is pas na <i>herhaald</i> aandringen bereid om tot leren over te gaan; heeft moeite de stof of de vaardigheden onder de knie te krijgen en vervalt ook daarna nog <i>regelmatig</i> in oude werkwijzen.	Is bereid en in staat om zich nieuwe zaken eigen te maken; verwerft zich de nieuwe kennis en vaardigheden in normaal, d.w.z. meest voorkomend, tempo en verwerkt het geleerde in de dagelijkse werkzaamheden.	Is heel nieuwsgierig en leergierig; hoeft iets maar één keer te zien of te lezen en kan en zal het dan in de eigen werkzaamheden integreren.
Overzicht	Heeft nauwelijks notie van samenhang met een groter geheel; overziet alleen het eigen werkgebied en kan daarbinnen hoogstens <i>hoofd en bijzaken</i> onderscheiden;.	Heeft zicht op de samenhang tussen het eigen werkgebied en het grotere geheel van <i>het betreffende bedrijfsproces</i> ; signaleert consequenties over en weer.	Legt verbanden tussen het eigen functioneren en <i>vrijwel alle andere delen van het bedrijfsgebeuren</i> ; bedenkt hoe deze interactie uitwerkt bij verschillende alternatieven en adviseert daarover.

Leiding geven

Criterion	Matig	Goed	Uitstekend
Organiseren	Laat veel op zijn beloop; grijpt in als het verkeerd gegaan is; de planning wordt <i>regelmatig</i> niet gehaald of alleen na veel extra werk; het loopt niet echt lekker.	Wijst dagelijks taken en middelen toe binnen de opgekregen planning; de geplande aantallen worden <i>meestal</i> gehaald; de (sub)afdeling loopt normaal.	Regelt en verdeelt de werkzaamheden en middelen op korte en langere termijn op basis van doelen en prioriteiten; de doelen worden <i>in het algemeen</i> op efficiënte wijze gehaald; de (sub)afdeling loopt op rolletjes.
Motiveren	Inspireert de	Toont	Krijgt veel van de

	medewerkers nauwelijks; luistert niet naar wat er leeft en fungeert slechts beperkt als voorbeeld.	belangstelling en luistert naar medewerkers; volgt zaken en geeft <i>meestal</i> het goede voorbeeld; helpt en stimuleert.	mensen gedaan door het geven van een duidelijk voorbeeld, grote belangstelling, intens luisteren en inspirerend coachen.
Teamgerichtheid	Is collegiaal en helpt als dat door het team gevraagd wordt maar vraagt en geeft uit zichzelf nauwelijks feedback.	Betrekt het team waar nodig in de besluitvorming; geeft het groepsbelang een hoge prioriteit; heeft oog voor dreigende conflicten in het team.	Stemt zijn bijdrage af op de teambehoefte; stelt zich op als begeleider voor en als lid van het team; bevordert de teamgeest door stimuleren van binding en persoonlijke counseling.
Besluitvaardigheid	Leunt bij het nemen van besluiten sterk op precedenten en superieuren; besluiten zijn <i>vaak</i> algemeen en <i>soms</i> onrealistisch geformuleerd; de <i>tijdigheid van besluiten</i> is <i>soms</i> in het geding.	Beslist bij normale situaties niet te vroeg of te laat; stelt duidelijk wat gewenst wordt en oordeelt daarnaar; treed doortastend op maar raadpleegt ook de superieuren.	Weet ook in moeilijke situaties goed te bepalen wat wanneer noodzakelijk is en overziet dan de reikwijdte van een dergelijke beslissing; creëert daarbij draagvlak voor genomen besluiten.
Verantwoordelijkheidsbesef	Doet marginaal wat gevraagd wordt en geeft globale of bureaucratische antwoorden op de vragen om verantwoording; schuift vraagstukken te makkelijk door naar anderen, waaronder ook de elgen medewerkers.	Realiseert zich dagelijks het aanspreekpunt te zijn voor zijn domein; komt meestal met een goede verantwoording als daar om gevraagd wordt en duikt er dieper in als antwoorden niet direct te geven zijn; beschermt zijn medewerkers binnen legitieme grenzen.	Vereenzelvigd zich met zijn werk als leiding gevende; rust niet voordat al hetgeen onder zijn bewind plaats vindt door hem in detail begrepen is en naar de organisatie toe verklaard kan worden; staat en gaat voor zijn medewerkers binnen legitieme grenzen.

Reglement beoordelen en beloning.

Randvoorwaarden

1. Beoordelingsafhankelijke beloning is alleen van toepassing op medewerkers die minimaal een half jaar in dienst zijn van de onderneming.
2. Binnen de onderneming moet een functionaris worden aangewezen die optreedt als procesbewaker bij de uitvoering van het systeem. Deze is tevens verantwoordelijk voor de archivering van de beoordelingsformulieren.
3. De onderhavige procedures vormen het kader waarbinnen het bedrijfssysteem moet worden uitgevoerd.

Invoering systeem

4. Het systeem van beoordelingsafhankelijke beloning is gekoppeld aan het gedifferentieerd kunnen toepassen van ervaringsjaar verhogingen zoals gemeld in de CAO, Bijlage II C.
5. De keuze van beoordelingscriteria dient te geschieden uit het in de CAO opgenomen modulaire beoordelingssysteem.
6. Het beoordelingssysteem zal tenminste 3 en ten hoogste 10 beoordelingscriteria kennen.
7. Op bedrijfsniveau dient overeenstemming te bestaan tussen werkgever en werknemersvertegenwoordiging (or, pv of vakorganisaties) over de te kiezen criteria waaruit het bedrijfssysteem wordt opgebouwd.

Uitvoering

8. De beoordeling voor toekenning van de jaarlijkse periodieke verhoging in het kader van beoordelingsafhankelijke beloning dient plaats te vinden in de periode van zes maanden voorafgaand aan de datum van 1 juli van enig jaar.
9. Het is de verantwoordelijkheid van de functionaris die beoordeelt, om voldoende zicht te hebben op het functioneren van de te beoordelen medewerker. Indien dit inzicht niet bestaat, dient de beoordeling te geschieden door of in het bijzijn van een andere leidinggevende functionaris waar dit inzicht wel bij aanwezig is.
10. De beoordeling wordt vastgelegd op een beoordelingsformulier (zie het betreffende hoofdstuk in het werkboek).
11. De medewerker op wie de beoordeling betrekking heeft, kan op het beoordelingsformulier schriftelijke opmerkingen maken.
12. Het beoordelingsformulier wordt door de beoordelaar voor akkoord getekend, door de beoordeelde voor gezien.

Bezwaar en beroepsprocedure

13. Indien betrokken medewerker bezwaar heeft tegen het eindresultaat van de beoordeling, staat bezwaar en beroep open.
14. In eerste instantie kan de betrokken medewerker bij de beoordelaar mondeling bezwaar maken tegen de inhoud van de beoordeling en/of de gevolgde procedures die geleid hebben tot de beoordeling. Leidt het gesprek dat naar aanleiding van dit bezwaar met de beoordelaar heeft plaatsgevonden niet tot een bevredigende oplossing dan kan de medewerker het bezwaar op schrift stellen en dit overhandigen aan de beoordelaar en diens leidinggevende. Deze dienen aan de medewerker schriftelijk een reactie te geven op het bezwaarschrift. (zie: model bezwaarprocedure).
15. Indien de werknemer zich niet kan verenigen met deze schriftelijke reactie, staat beroep open bij Raltex. Het beroep kan enkel betrekking hebben op de gevolgde procedures die hebben geleid tot de beoordeling. Raltex spreekt geen oordeel uit over de inhoud van de beoordeling.

Onderhoud systeem

16. De verantwoordelijkheid voor het onderhoud van het modulair opgezette beoordelingssysteem ligt bij de sociale partners verenigd in Raltex.

Model bezwaarprocedure

1. Aan de medewerker wordt het door de beoordelaar ingevulde en vastgestelde beoordelingsformulier uitgereikt en zonodig toegelicht.
2. De medewerker kan binnen twee weken na ontvangst mondeling bezwaar maken tegen de beoordeling bij de beoordelaar.
3. Vervolgens vindt op initiatief van de beoordelaar een gesprek plaats tussen beoordelaar en medewerker. Dit gesprek dient binnen twee weken na het kenbaar maken van het bezwaar plaats te vinden.
4. Indien de beoordelaar de beoordeling naar tevredenheid heeft te weten motiveren, stopt de bezwaarfase.
5. Indien de medewerker van mening is dat het gesprek met beoordelaar niet tot een bevredigende oplossing heeft geleid, kan door de medewerker een beroep worden ingesteld.
6. Daartoe dient de medewerker binnen twee weken na het laatste gesprek zijn/haar bezwaar op schrift te stellen en te overhandigen aan de beoordelaar en diens leidinggevende.
7. Beoordelaar en diens leidinggevende bespreken het bezwaarschrift al dan niet in het bijzijn van een medewerker van P&O. Zonodig vindt gesprek plaats tussen medewerker en de leidinggevende van de beoordelaar, al dan niet in het bijzijn van de beoordelaar.
8. De werknemer ontvangt binnen twee weken na indiening van het bezwaarschrift een schriftelijke reactie van de beoordelaar en diens leidinggevende eventueel aangevuld met mondelinge toelichting, al dan niet in het bijzijn van P&O.
9. Indien de werknemer zich niet kan verenigen met deze schriftelijke reactie, staat beroep open bij Raltex. Het beroep kan enkel betrekking hebben op de gevolgde procedures die hebben geleid tot de beoordeling. Raltex spreekt geen oordeel uit over de inhoud van de beoordeling.

Beoordelingsformulieren

Onderstaand een overzicht van de beschikbare beoordelingsformulieren.

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Beoordelingsformulier | 15. Veiligheid en milieu |
| 2. Inzetbaarheid | 16. Kwaliteitsbewustzijn |
| 3. Zelfstandigheid | 17. Initiatief |
| 4. Vakkennis | 18. Vindingrijkheid |
| 5. Handelingsvaardigheden | 19. Veranderingsgezindheid |
| 6. Sociale vaardigheden | 20. Gezindheid t.a.v. leren |
| 7. Werktempo | 21. Overzicht |
| 8. Werkorganisatie / efficiency | 22. Organiseren |
| 9. Resultaat | 23. Motiveren |
| 10. Inzet | 24. Teamgerichtheid |
| 11. Kostenbewustzijn | 25. Besluitvaardigheid |
| 12. Fouten | 26. Verantwoordelijkheidsbesef |
| 13. Accuratesse | |
| 14. Orde en netheid | |

Voorbeeld verzamelstaat

Onderstaand een overzicht van de beschikbare beoedelingsformulieren.

1. Voorbeeld verzamelstaat
2. Verzamelstaat

Hulpmiddel bij implementatie.

Om het vormgeven van en het werken met een bedrijfsbeoordelingssysteem conform de modulaire beoordelingsmethodiek behorend bij de branche-CAO te ondersteunen, wordt hieronder een handreiking gedaan in de vorm van een lijst met mogelijk te ondernemen activiteiten. Deze opsomming heeft geen bindend karakter. De inhoud en volgorde der activiteiten voor de implementatie van een beoordelingssysteem dienen nadrukkelijk toegesneden te worden op de bedrijfsomstandigheden.

Vorbereiding

1. Nagaan of het differentiëren in beloningen voor de onderneming en haar medewerkers een meerwaarde geeft.
2. Benoemen van de functionaris die zich belast weet met de organisatie, de procesbewaking en het beheer ter zake van het beoordelingssysteem.
3. Informeren van belanghebbenden over het voornemen om een beoordelingsystematiek samen te stellen en door middel daarvan het functioneren van medewerkers te beoordelen en hen op basis daarvan gedifferentieerd te belonen.

Systeemontwikkeling

4. Vaststellen welke elementen uit de ondernemingsstrategie in aanmerking komen om, ook door middel van communicatie via beloning, onder de aandacht van medewerkers gebracht te worden.
5. Kiezen van de criteria uit de betreffende databank voor de beoordeling van alle medewerkers, met in acht name van de aanwijzingen voor het maken van deze keuzes.
6. Kiezen van het aanvullende criterium of de aanvullende criteria voor leidinggevende functionarissen.
7. Selecteren uit de verzameling bladzijden voor de samenstelling van een beoordelingsformulier, van de bladen die behoren bij de geselecteerde criteria.
8. Desgewenst op de geselecteerde bladen verder uitwerken op bedrijfsniveau van de begrippen die hiervoor in aanmerking komen. Dit zijn met name de cursief gedrukte begrippen in de niveaubeschrijvingen van de criteria.
9. Overeenstemming bewerkstelligen tussen werkgever en de belanghebbende werknemers (rechtstreeks of via vertegenwoordigende organen als OR, PV of vakorganisaties) over de (uitgewerkte) set van beoordelingscriteria.

Invoeren

10. Completeren van de beoordelingsformulieren voor leiding gevende en voor niet leiding gevende functionarissen door het toevoegen van een ten dele ingevuld voorblad, de voorbereekte verzamelstaat en het afsluitende blad. De formulieren in de vereiste aantallen vermenigvuldigen.
11. Voorlichten van het personeel over het ontwikkelde beoordelingssysteem.
12. Verzorgen van cognitieve trainingen voor beoordelend management met betrekking tot de systematiek en de werkwijze bij het beoordelen.
Zonodig verzorgen van vaardigheidstraining van beoordelend management ten aanzien van beoordelings- en gesprekvaardigheden.
13. Managers voorzien van beoordelingsformulieren met een zoveel mogelijk ingevuld voorblad voor de door hen te beoordelen medewerkers.

Uitvoeren

14. Managers maken een (voorlopige) beoordeling met in acht name van de opmerkingen vermeld onder 'werkwijze om te komen tot een (totaal)oordeel'. Indien daar mogelijkheden voor zijn worden de voorlopige beoordelingen van diverse managers met elkaar vergeleken en worden bijzonderheden teruggekoppeld naar de beoordelende managers. Deze kunnen hun oordelen op grond van deze informatie eventueel bijstellen.

15. Managers voeren per medewerker een beoordelingsgesprek. Medewerkers krijgen de gelegenheid hun commentaar op de uitgebrachte oordelen te verwoorden op het formulier.
16. De formulieren worden getekend en geretourneerd naar de verantwoordelijke voor het bewaken van het beoordelingsproces. Beoordelend manager en de beoordeelde functionaris behouden een kopie van het formulier.
17. Indien de medewerker het niet eens is met het eindresultaat, staat de mogelijkheid van bezwaar en beroep open conform de bepalingen hieromtrent in het reglement.

Nazorg

18. Nadat de beoordelingsronde is voltooid kan een samenvatting van de resultaten ter kennis worden gebracht van de belanghebbende werknemers (rechtstreeks of via vertegenwoordigende organen als OR, PV of vakorganisaties). De samenvatting dient zodanig te zijn vorm gegeven, dat hieruit nimmer gegevens omtrent individuele beoordelingen zijn af te leiden.
19. De systematiek, set criteria, werkwijze (inclusief het niveau van de beoordelingsvaardigheid), procedurele afspraken kunnen van tijd tot tijd worden geëvalueerd en tot bijstellende maatregelen leiden. De informatie die in de vorige activiteit is verkregen kan daarbij als input dienen.
Over een bijgestelde set criteria dient wederom overeenstemming te ontstaan tussen werkgever en de belanghebbende werknemers (rechtstreeks of via vertegenwoordigende organen als OR, PV of vakorganisaties).

Beoordelen: Tips en valkuilen.

In korte statements treft u hierna enkele tips en valkuilen aan waarmee een beoordelaar bij het beoordelen van medewerkers zijn of haar voordeel kan doen.

De bedoeling van de onderstaande opsommingen is vooral attenderen op mogelijke sterke en zwakke punten in de beoordelingsvaardigheden en voorst kan de opsomming dienen als een checklist voor en na het beoordelen.

Tips:

- Leg feiten vast gedurende de beoordelingsperiode.
- Beoordeel in alle rust.
- Beoordeel op grond van functie-inhoud en criteria.
- Beoordeel elk criterium voor alle medewerkers (ook) afzonderlijk.
- Bedenk verbeter acties voor aspecten waarop uw oordeel "matig" luidt
- Check een beoordeling achteraf op de onderstaande valkuilen
- Check een serie oordelen achteraf op consistentie.
- Bij verschil van mening: laat het "hete hangijzer" even rusten en bespreek het punt na één of twee weken nog eens. Goed nadenken over de verschilpunten en wat "afkoeling" kunnen wonderen verrichten.

Valkuilen:

- De invloed van de zwaarte van de functie-eisen wordt niet correct meegenomen in de beoordeling.
- De beoordelaar heeft "angst" voor de uitersten: beter of slechter is er kennelijk niet.
- De beoordelaar neigt te sterk naar de neutrale midden beoordelingen: veilig, geen gezeur
- De beoordelaar is te toegeeflijk: ach .. zo erg/goed was het nou ook weer niet.
- De beoordelaar laat zich door vooroordelen beïnvloeden: ik dacht altijd al
- De beoordelaar laat zich door de opvatting van anderen beïnvloeden men zegt
- De beoordelaar vormt zijn mening te eenzijdig op de eerste en/of de laatste indrukken van de beoordelingsperiode.
- De beoordelaar redeneert naar een bepaald doel toe: ik vind dat hij uitstekend moet scoren
- De beoordelaar heeft angst voor zijn eigen positie: als ik geen goede of uitstekende medewerkers heb ben ik zelf niet OK als leidinggevende.
- De beoordelaar heeft angst voor het verstoren van de relatie: maar ik moet morgen wel met hem door.
- De beoordelaar is van mening dat zijn club mensen de beste van de onderneming is.
- De beoordelaar kan zich niet losmaken van vroegere oordelen: iemand die vorig jaar matig was kan nu toch niet uitstekend zijn ...
- De beoordelaar is niet in een goede stemming en gaat toch beoordelen.
- De beoordelaar heeft haast.
- De beoordelaar wil geen onderscheid maken: dat levert alleen maar scheve ogen.