

Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

THEMA 5

Werken met competenties

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

In de "Denktank Slimmer Scholen" bespraken P&O'ers van 15 middelgrote technische installatiebedrijven uit Gelderland en Overijssel hun dagelijkse werkpraktijk, ervaringen en knelpunten rond het benutten van talenten in het bedrijf. Het resultaat: mooie voorbeelden, instrumenten en tips waarmee collega-P&O'ers in de technische installatiebranche aan de slag kunnen.

Zie ook www.batouwe.nl > Denktank talent

Augustus 2008

Batouwe / Denktank "Slimmer Scholen" in opdracht van



Werken met competenties

De huidige praktijk

Verschillende bedrijven uit de Denktank 'Slimmer Scholen' passen competenties toe bij het ontwikkelen en opleiden van hun medewerkers. Ze beginnen hiermee om een aantal redenen:

- Binnen het bedrijf leeft de wens breder naar mensen te kijken dan enkel vanuit technische kennis en vaardigheden. Bij competenties gaat het ook om persoonlijke vaardigheden en gedrag.
- Het bedrijf wil de ontwikkeling van de medewerker in lijn brengen met de ontwikkeling van het bedrijf. Competenties kunnen daarvoor een hulpmiddel zijn. Als bedrijf kun je bepalen welke competenties voor het bedrijf belangrijk zijn.
- De nieuwe generatie medewerkers binnen het beroepsonderwijs wordt met competenties opgeleid. Als bedrijf kun je meegaan met/inspelen op die ontwikkeling.

Een competentie = kennis, vaardigheden en gedrag die met elkaar samenhangen

Een competentie = ontwikkel- en leerbaar

Voorbeelden van competenties => zelfstandigheid
=> kunnen plannen en organiseren
=> klantgerichtheid
=> innovatief zijn

Inhoud

Op basis van ervaringen die bedrijven tot nu toe hebben opgedaan met het toepassen van competenties, zijn uitgewerkt:

- Een mooi voorbeeld waarin de NV Energiewacht Groep beschrijft hoe zij allereerst voor alle functies competenties heeft samengesteld en vervolgens hoe het bedrijf dit toepast in gesprekken met en in de ontwikkeling van medewerkers
- Een mooi voorbeeld van hoe hollander techniek met competenties werkt, met als vertrekpunt de zogenoemde bedrijfseigen "Hollander- eigenschappen"
- Het Competentiewoordenboek van de Energiewacht Groep
- Een deel van het formulier dat de Energiewacht Groep gebruikt om competenties te bespreken in functioneringsgesprekken
- De competenties voor het functieprofiel Monteur van hollander techniek
- Het beoordelingsformulier dat hollander techniek gebruikt om competenties te bespreken

Voor meer bedrijfsspecifieke toepassingen van competenties zie ook de voorbeelden van de bedrijven Huisman in [Thema 6](#) (Slimmer omgaan met (eigen) talent) en Modderkolk in [Thema 7](#) (Van alle leeftijden).

STAP 1 Opleidingsbeleid

De Energiewacht Groep heeft in het opleidingsbeleid vastgelegd dat het bedrijf niet alleen vanuit technische kennis en vaardigheden naar mensen wil kijken. Het bedrijf wil medewerkers binden & boeien en over een wat langere termijn dan een jaar kijken naar de ontwikkeling van het bedrijf en de medewerkers. Op basis daarvan besluit het management te gaan werken met competenties.

STAP 2 Competentiewoordenboek

Met extra inzet vanuit P&O stelt Energiewacht een competentiewoordenboek op. Het woordenboek bevat 28 competenties die het bedrijf belangrijk vindt.

Informatie verzamelen

Het woordenboek komt tot stand door eerst informatie te verzamelen over competenties die wellicht voor het bedrijf relevant zijn (via bronnen als internet, literatuur, competenties die andere bedrijven gebruiken).

Competenties uitwerken

P&O werkt alle 28 competenties uit in een algemene omschrijving en concrete gedragsvoorbeelden. De gedragsvoorbeelden bevatten telkens drie niveaus voor de mate van beheersing, waarbij niveau 3 het meeste van de medewerker vraagt.

Het management van de Energiewacht Groep stelt deze uitwerking vast.

Zie het "Competentiewoordenboek NV Energiewacht Groep" van mei 2006.

STAP 3: Competenties toewijzen aan functies

Per functie is door de leidinggevende in overleg met de betrokken medewerkers of een afvaardiging van hen een keuze gemaakt in de competenties die van toepassing zijn en de niveaus daarvoor.

! **Betrek (een vertegenwoordiging van) directbetrokkenen bij het vaststellen van competenties per functies.**

Een voorbeeld

Voorbeeld: voor de functie van servicemonteur zijn zeven competenties van toepassing:

Houding/vaardigheden	Niveau
• <i>Luisteren</i>	1
• <i>Accuratesse</i>	2
• <i>Stressbestendigheid</i>	1
• <i>Probleemanalyse</i>	1
• <i>Flexibiliteit</i>	1
• <i>Zelfstandigheid</i>	1
• <i>Klantgerichtheid</i>	2

De competenties per functie moeten geen statisch geheel vormen. Bekijk als bedrijf regelmatig of de competenties bij de functie nog kloppen. Competenties zijn slechts een hulpmiddel in de ontwikkeling van medewerkers!

Onderzoek laat zien dat het werken met competenties effectief is wanneer er niet te veel worden gebruikt (zes, maximaal negen).

STAP 4: Gesprekken met medewerkers

In het jaarlijkse functioneringsgesprek binnen de Energiewacht Groep bespreken leidinggevende en medewerker in welke mate de medewerker de competenties beheerst. De beschrijving van de competenties uit het woordenboek is daarbij een hulpmiddel. Alle medewerkers ontvangen dit.

Bij de mate van beheersing maakt het bedrijf onderscheid in onvoldoende, matig, voldoende, ruim voldoende, goed en zeer goed. "Ruim voldoende" is de norm waarnaar Energiewacht streeft.

Afspraken maken

In het functioneringsgesprek maken leidinggevende en medewerker – voor zover mogelijk – relevante afspraken om aan de verdere ontwikkeling van de competenties te werken (naast andere scholing).

Het werken met competenties brengt (deels) nieuwe informatie en een nieuwe werkwijze met zich mee. Vanaf de introductie moeten medewerkers en leiding daarbij betrokken zijn, zodat het iets van henzelf wordt.



STAP 5: Van opleidings- behoefte naar uitvoering

! Zowel de leidinggevende als de medewerker ontvangt bij de uitnodiging voor het gesprek het gespreksformulier en de beschrijving van de relevante competenties. In de bedrijfsnieuwsbrief wordt iedereen er nog eens op gewezen dat het belangrijk is het gesprek goed voor te bereiden. P&O biedt desgewenst ondersteuning bij gesprekken.

In de gesprekken komen ook andere leervragen en afspraken aan de orde.

Op basis van alle opleidingsvragen van medewerkers die uit de gesprekken voortkomen, maakt P&O een opleidingsplanning. Deze wordt geaccordeerd door de directie van de Energiewacht Groep (en de OR). P&O coördineert verder de scholing van aanmelding tot betaling.

Een mooi voorbeeld

Competenties als afgeleide van Hollander-eigenschappen

Een van de andere bedrijven die met competenties werken, is hollander techniek. Dit bedrijf gebruikt zeven competenties voor elke functie en elke medewerker. Vijf competenties zijn afgeleid van de "Hollander-eigenschappen" en voor iedereen van toepassing.

Dit zijn de competenties:

- Resultaatgerichtheid **R**
- Innovativiteit **I**
- Samenwerken **S**
- Kwaliteit **K**
- Klantgerichtheid **K**

De overige twee competenties zijn functiegericht en verschillen per functieprofiel. Zo zijn de twee competenties voor het functieprofiel "Monteur": flexibiliteit en initiatief.

Net als Energiewacht heeft hollander techniek de competenties uitgewerkt, maar dan naar de niveaus A, B, C en D. Voor elke functie is per competenties vastgelegd op welk niveau een medewerker de competenties moet beheersen.

In de jaarlijkse gesprekken kijken medewerker en leidinggevende in het bijzonder naar de sterke punten van de medewerker op competentieniveau. Zij leggen minimaal 2 doelstellingen vast om aan de ontwikkeling van de competenties te werken.

Zie verderop bij dit Thema als voorbeeld de competenties voor de functie monteur en het beoordelingsformulier. Het gewenste niveau voor de competenties van in dit geval de Monteur is aangegeven met een grote "X".

Risk voor medewerking

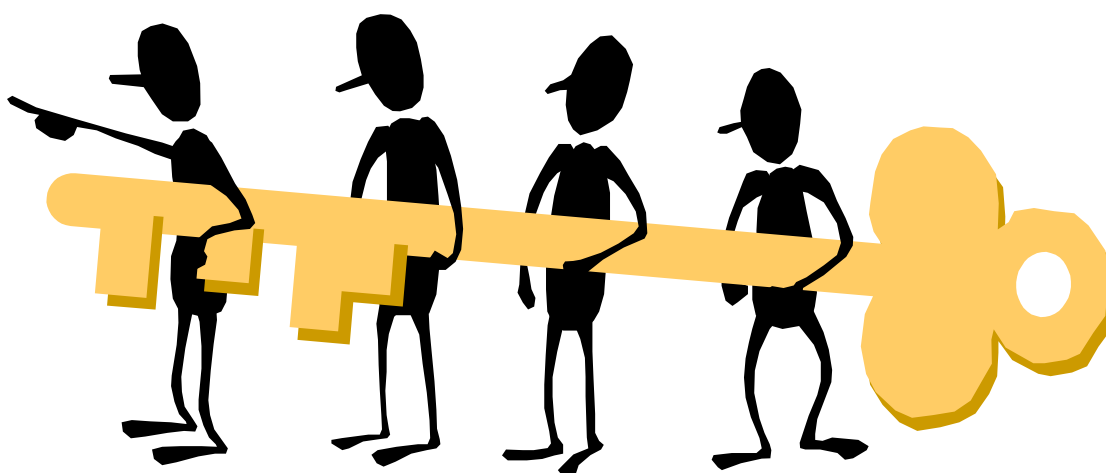
In de opstartfase kregen de medewerkers van hollander techniek het nieuwe functieprofiel voorgelegd dat bij hun functie hoort. Iedere medewerker die het profiel voor akkoord ondertekende en inleverde, ontving als aardigheidje heel toepasselijk het spel... RISK!

Ervaringen vanuit de bedrijven:

- Zowel medewerkers als leiding moeten worden voorbereid en begeleid in het werken met competenties. Het gaat om een andere werkwijze. Iets zeggen over het gedrag van een ander (anders dan "techniek") zijn nogal wat mensen niet gewend en blijkt best moeilijk.
hollander techniek biedt leidinggevenden een interne training aan ter voorbereiding en organiseert voor medewerkers voorlichtingsbijeenkomsten.
NV Energiewacht Groep geeft desgewenst ondersteuning in de eerste gesprekken over competenties.
- Zowel medewerkers als leidinggevenden zijn positief over de gesprekken waarin competenties ter sprake komen. Ze vinden dat gesprekken daardoor concreter zijn, dat ze echt ergens over gaan en meer informatie opleveren over hoe iemand z'n werk doet en wat beter kan.
- Medewerkers ervaren de gesprekken waarin het ook over competenties gaat, als positief omdat ze nu tegelijkertijd horen wat ze wél goed doen.
- Leidinggevenden vinden dat ze meer structuur aan een gesprek kunnen geven. De uitgewerkte competenties en het gespreksformulier bieden houvast.
- De structuur maakt voor leiding en medewerkers de voorbereiding op het gesprek gemakkelijker; daardoor komen ze beter voorbereid naar het gesprek.

"Intern opleiden is óók opleiden."

Competentiewoordenboek



De gezamenlijke sleutel tot succes!

afdeling P&O

Inhoudsopgave:

Cluster 1:	Communicatief vermogen	9
1.1	Luisteren	10
1.2	Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	10
1.3	Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	11
1.4	Overtuigingskracht	11
Cluster 2:	Leiding geven	12
2.1	Leiding geven	13
2.2	Delegeren	13
2.3	Ontwikkelen van talent	14
Cluster 3:	Operationeel vermogen	15
3.1	Besluitvaardigheid	16
3.2	Initiatief	16
3.3	Oordeelsvorming	17
3.4	Accuratesse	17
3.5	Plannen en organiseren	18
3.6	Organiseren van het eigen werk	18
3.7	Stressbestendigheid	19
3.8	Voortgangscntrole	19
3.9	Resultaatgerichtheid	20
Cluster 4:	Analytisch vermogen	21
4.1	Creativiteit	22
4.2	Probleemanalyse	22
4.3	Visie	23
4.4	Marktgerichtheid	23
Cluster 5:	Professionele houding en vaardigheden	24
5.1	Flexibiliteit	25
5.2	Integriteit	25
5.3	Leervermogen	26
5.4	Zelfstandigheid	26
Cluster 6:	Relationele houding en vaardigheden	27
6.1	Aanpassingsvermogen	28
6.2	Klantgerichtheid	28
6.3	Impact	29
6.4	Samenwerken	29

Cluster 1: **COMMUNICATIEF VERMOGEN**

Definitie: *Het vermogen om schriftelijk en mondeling te communiceren en ideeën, meningen en argumenten te presenteren zodat anderen het begrijpen en overtuigd worden.*

1.1 Luisteren

Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Doorvragen; ingaan op reacties.

Niveau 1:

- Laat anderen uitspreken;
- Geeft door gedrag en houding blijk van interesse voor wat de andere brengt;
- Handhaaft een actieve luisterhouding;
- Geeft anderen de ruimte om een mening of idee in te brengen;
- Toetst of hij/zij begrijpt wat de ander heeft willen zeggen.

Niveau 2:

- Schept een situatie die uitnodigt tot een gesprek;
- Geeft tussendoor een correcte samenvatting van wat gezegd is;
- Vraagt opheldering, reden of oorzaak als wat de ander zegt niet duidelijk is;
- Vraagt door op boodschappen die onafgewerkt lijken;
- Reageert (verbaal) op non-verbale signalen van zijn/haar gesprekspartner.

Niveau 3:

- Luistert actief naar mensen, neemt de tijd;
- Vraagt door op gegeven informatie;
- Stelt vragen als iemand in een gesprek blijk geeft dat hij/zij nog niet alle gedachten heeft uitgesproken;
- Reageert inhoudelijk op wat de gesprekspartner zegt;
- Integreert de inbreng van anderen in zijn/haar eigen uiteenzetting.

1.2 Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid

Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruik makend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie.

Niveau 1:

- Weet de eigen boodschap vlot en begrijpelijk te verwoorden;
- Legt (technische) gegevens op een begrijpelijke wijze uit;
- Antwoordt doelgericht en beknopt;
- Is goed verstaanbaar (volume, articulatie, tempo);
- Ondersteunt zijn/haar boodschap met aangepast non-verbaal gedrag.

Niveau 2:

- Communiceert duidelijk en 'to the point';
- Richt zich tot zijn/haar gesprekspartner;
- Gaat regelmatig na of de boodschap voor de andere duidelijk was;
- Biedt zijn/haar gesprekspartner(s) de mogelijkheid om vragen te stellen;
- Geeft de gesprekspartner de ruimte om zich te uiten en onderbreekt hem/haar niet.

Niveau 3:

- Communiceert vlot met verschillende doelgroepen;
- Bouwt zijn/haar betoog op een gericht gestructureerde wijze op;
- Gebruikt voorbeelden en vergelijkingen om voorstellen en boodschappen meer kracht bij te zetten;
- Past zijn/haar woordenschat en spreektempo aan de doelgroep aan;
- Past de communicatiestijl aan de specifieke relatie met de doelgroep aan.

1.3 Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

Ideeën en meningen duidelijk maken in een rapport of document dat de juiste opzet en structuur heeft en grammaticaal correct is.

Niveau 1:

- Hanteert een correcte en begrijpelijke taal;
- Hanteert een correcte spelling;
- Hanteert een correcte grammatica;
- Handhaaft de huisstijl en de afspraken hierover in zijn/haar communicatie;

Niveau 2:

- Structureert zijn/haar boodschap en hanteert een gepast taalgebruik;
- Stelt éénduidig leesbare documenten op, beknopt en ter zake;
- Levert teksten met een duidelijke structuur;
- Gebruikt een stijl die aangepast is aan de situatie’;
- Gebruikt een taal die aan het publiek aangepast is;
- Houdt in taalgebruik en boodschap rekening met de noden en behoeften van de verschillende doelgroepen.

Niveau 3:

- Maakt een heldere, correcte en leesbare schriftelijke samenvatting van een complexe situatie;
- Slaagt erin zijn/haar boodschap via een aantrekkelijk taalgebruik visueel voor te stellen;
- Kan teksten voor een breed publiek luchtig maken door het gebruik van aangepaste visuele en andere ondersteuning;
- Verwerkt in zijn/haar teksten die argumenten en redeneringen die voor het doelpubliek het meest relevant en overtuigend zijn.

1.4 Overtuigingskracht

Gebruik makend van de juiste stijl en methode proberen anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en trachten instemming te verkrijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

Niveau 1:

- Formuleert een eigen mening;
- Voorziet zijn/haar standpunten van concrete argumenten;
- Steunt zijn/haar argumentatie op een samenhangende redenering;
- Richt zich met zijn/haar argumenten tot de juiste persoon;
- Illustreert zijn/haar argumentatie met voorbeelden.

Niveau 2:

- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand;
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen;
- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën;
- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden;
- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren.

Niveau 3:

- Trekt tijd uit om in te gaan op signalen van weerstand;
- Vergroot impact de boodschap door het gebruik van de gepaste communicatiemix;
- Weet tegenargumenten om te buigen en aan te wenden in de eigen argumentatie;
- Denkt (vooraf) aan de impact die de eigen argumentatie kan hebben op anderen.

Cluster 2: LEIDING GEVEN

Definitie: *Het vermogen om richting en sturing te geven aan groepen of individuen.*

2.1 Leiding geven

Richting geven aan anderen in het kader van hun taakvervulling; stijl en methode van leidinggeven aanpassen aan betrokken individuen, taken en situatie.

Niveau 1:

- Geeft duidelijk en regelmatig aan wat de concrete doelstellingen zijn, hoe deze bereikt kunnen worden en relateert dit aan verwachtingen van de medewerkers;
- Volgt de voortgang en corrigeert waar nodig;
- Kiest de juiste stijl voor elke medewerker, kan omgaan met weerstand en conflicten;
- Geeft goed feedback.

Niveau 2:

- verdeelt de werkzaamheden op basis van onderkende vaardigheden en ambities van medewerkers;
- is zorgvuldig in communicatie;
- motiveert, coacht en geeft op constructieve wijze feedback.

Niveau 3:

- Heeft vertrouwen in medewerkers, laat ruimte voor c.q. stimuleert hun inbreng;
 - Coacht, inspireert en motiveert tot maximale prestaties;
 - Voert open communicatie;
 - Bereikt ruimschoots gestelde resultaten.
-

2.2 Delegeren

Eigen taken, beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers.

Niveau 1:

- Draagt duidelijk omliggende taken over aan de medewerker;
- Geeft aan op welk tijdstip en hoe over de resultaten moet worden gerapporteerd;
- Stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken;
- Delegeert tot het laagst mogelijke niveau.

Niveau 2:

- Wijst taken aan medewerkers toe volgens hun kennis, ervaring en motivatie;
- Draagt op een efficiënte wijze taken en verantwoordelijkheden over zodat de motivatie van de medewerker verhoogt;
- Maakt de medewerker medeverantwoordelijk voor het eindresultaat;
- Staat open voor initiatieven van medewerkers.

Niveau 3:

- Creëert betrokkenheid en verhoogt de eigenwaarde van de medewerkers door hen de volle verantwoordelijkheid te geven over bepaalde taken, processen;
- Weet waar de sterke kanten van de medewerkers liggen en durft daar op te vertrouwen;
- Geeft ruimte aan medewerkers om zaken op hun eigen manier te realiseren;
- Geeft medewerkers bevoegdheid om in complexe en onvoorspelbare situaties autonoom te handelen.

2.3 Ontwikkelen van talent

Analyseren van ontwikkelbehoeften van de personen waaraan hij/zij leiding geeft en het laten uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

Niveau 1:

- Maakt anderen bewust van de juiste manier om dingen te doen door uitleg, demonstraties of aanwijzingen te geven;
- Geeft praktische ondersteuning of hulp om het werk gemakkelijker te maken;
- Controleert of de uitleg of aanwijzingen begrepen zijn;
- Erkent de bijdrage, expertises van anderen door positieve opmerkingen, waardering.

Niveau 2:

- Helpt anderen bij het analyseren van complexe situaties;
- Begrijpt verwachtingen van mensen en weet hun huidige ontwikkelingsbehoeften juist in te schatten;
- Delegeert zorgvuldig specifieke en uitdagende taken en verantwoordelijkheden;
- Past de functie-inhoud aan om de juiste uitdagingen te bieden.

Niveau 3:

- Herkent en inventariseert iemands persoonlijke ontwikkelingsbehoefte;
- Bespreekt de ontwikkelingsbehoeften van de persoon en levert goede feedback;
- Maakt afspraken over een ontwikkelplan, waarin rekening wordt gehouden met de leerstijl en mogelijkheden van de persoon.

Cluster 3: OPERATIONEEL VERMOGEN

Definitie: *Het vermogen om onder zeer diverse omstandigheden en volgens geldende kwaliteitsnormen (eigen) werkzaamheden te plannen, organiseren en uit te voeren.*

3.1 Besluitvaardigheid

Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van meningen.

Niveau 1:

- Stelt de beste optie voor na afweging van alle relevante aspecten;
- Houdt in zijn/haar afweging rekening met alle relevante aspecten of kenmerken van de zaak;
- Steunt zijn/haar voorstellen op vanuit een grondige probleemanalyse;
- Durft een standpunt in te nemen;
- Spreekt zich uit voor een te nemen actie en/of voorstel voor aanpak.

Niveau 2:

- Neemt beslissingen in situaties waarin het risico duidelijk in te schatten is;
- Schat op correcte wijze in of hij/zij over onvolledige maar voldoende informatie beschikt om een beslissing/voorstel te onderbouwen;
- Neemt operationele beslissingen op zelfstandige basis;
- Neemt een beslissing eens hij/zij voldoende inschatting heeft van de gevolgen.

Niveau 3:

- Neemt beslissingen in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is;
- Neemt cruciale beslissingen die impact hebben op langere termijn;
- Neemt beslissingen waarvan de uitkomst niet eenduidig in te schatten is;
- Neemt zondig ‘onpopulaire’ beslissingen, waar weerstand of verzet op kan verwacht worden.

3.2 Initiatief

Het voortouw nemen; kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.

Niveau 1:

- Gaat uit zichzelf achter informatie aan;
- Ziet werk liggen en gaat over tot actie;
- Kan problemen die zich voordoen, zelf afwerken;
- Onderneemt uit eigen beweging gerichte acties om het concrete probleem op te lossen.

Niveau 2:

- Formuleert voorstellen om bestaande situaties te verbeteren;
- Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken;
- Zoekt naar alternatieve oplossingen wanneer hij/zij met structurele problemen wordt geconfronteerd;
- Geeft aan waar het afgeleverde resultaat mogelijk kan verbeterd worden.

Niveau 3:

- Speelt spontaan in op kansen die zich aandienen;
- Anticipeert middels actie op diverse situaties;
- Neemt initiatief om te vernieuwen;
- Introduceert verbeteringen in werkaanpak en procedures.

3.3 Oordeelsvorming

Gegevens en mogelijke alternatieve handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot realistische beoordelingen komen.

Niveau 1:

- Weegt informatie, processen en handelwijzen op een eenvoudig aandachtsgebied af op basis van aangegeven criteria;
- Komt tot acceptabele beoordelingen;
- Spreekt meningen uit, benoemt consequenties van verschillende handelwijzen en acties;
- Legt de overwegingargumenten in hoofdlijnen uit.

Niveau 2:

- Weegt informatie, processen en handelwijzen af op basis van relevante criteria;
- Komt tot realistische beoordelingen;
- Spreekt meningen uit, benoemt consequenties van verschillende handelwijzen en acties;
- Geeft daarbij argumenten en beschrijft het afwegingsproces.

Niveau 3:

- Concentreert zich op hoofdlijnen van te beoordelen informatie, processen en handelwijzen met betrekking tot complexe materie;
 - Geeft tijdig mogelijke oplossingen aan of het juiste oordeel.
-

3.4 Accuratesse

De mate waarin de persoon werk aflevert zonder fouten die veroorzaakt zijn door onnauwkeurigheid.

Niveau 1:

- Mag meer structuur aanbrengen in het werk;
- Maakt regelmatig fouten;
- Controleert eigen werk te weinig.

Niveau 2:

- Werkt zorgvuldig;
- Aantal fouten is gering;
- Controleert eigen werk goed.

Niveau 3:

- Werkt uiterst nauwkeurig en foutloos;
- Controleert eigen werk grondig en systematisch.

3.5 Plannen en organiseren

Doelen en prioriteiten bepalen en de benodigde tijd, acties en middelen aangeven om de bepaalde doelen te kunnen bereiken.

Niveau 1:

- Stelt prioriteiten voor zichzelf en/of anderen;
- Plant met behulp van de agenda te verrichten activiteiten, werkt systematisch en consequent met actielijsten en deelt beschikbare werktijd efficiënt in.

Niveau 2:

- Formuleert doelstellingen en stelt prioriteiten voor zichzelf en anderen;
- Verdeelt taken en activiteiten in een overzichtelijk aandachtsgebied;
- Wijst middelen toe;
- Maakt afspraken over te nemen acties.

Niveau 3:

- Formuleert doelstellingen, stelt prioriteiten voor zichzelf en anderen op middellange en lange termijn;
- Verdeelt taken en activiteiten in een complex aandachtsgebied;
- Regelt en wijst middelen toe;
- Delegeert en verdeelt de verantwoordelijkheden ten aanzien van het uit te voeren werk.

3.6 Organiseren van het eigen werk

Effectief het eigen werk organiseren door het plannen van doelstellingen, tijd en activiteiten; beschikbare tijd en energie richten op de hoofdzaken en acute problemen.

Niveau 1:

- Ordent en plant alle te verrichten activiteiten, werkt systematisch en consequent met actielijsten, deelt beschikbare tijd efficiënt in;
- Gebruikt geëigende hulpmiddelen om resultaten tijdig te bereiken;
- Stemt uit te voeren werk en middelen op elkaar af.

Niveau 2:

- Stelt prioriteiten in eigen werk;
- Overziet het aanbod van te verrichten uiteenlopende activiteiten en anticipeert hierop;
- Gebruikt alle mogelijke hulpmiddelen om resultaten tijdig te bereiken.

Niveau 3:

- Stelt prioriteiten in eigen werk en maakt planningen op langere termijn;
- Zet alles in werking om de resultaten tijdig te bereiken, rekening houdend met de maximale effectiviteit en efficiency.

3.7 Stressbestendigheid

Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

Niveau 1:

- Raakt onder druk niet in paniek;
- Kan veel dingen tegelijk;
- Reageert rustig in lastige en kritische situaties;
- Blijft aan probleemanalyse doen onder tijdsdruk, neemt geen overhaaste beslissingen.

Niveau 2:

- Heeft nuchtere kijk op zaken, zelfs onder de tijdsdruk, tegenslag, teleurstelling of tegenspel.
- Blijft redeneren in het kader van haalbaarheid van gewenste resultaten en handelt er-naar.

Niveau 3:

- Blijft sensitief reageren in weerstandsituaties;
 - Is vasthoudend ondanks het feit dat er van alles tegenzit;
 - Heeft een uitermate positief effect in drukte en spanningen op anderen.
-

3.8 Voortgangscontrole

Opstellen en bewaken van procedures om de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen.

Niveau 1:

- Controleert eigen werk;
- Volgt de voortgang van werkzaamheden en processen in de tijd op;
- Rapporteert spontaan over de voortgang van zijn/haar werk;
- Legt vervolgafspraken en -activiteiten vast.

Niveau 2:

- Controleert op regelmatige basis de voortgang en resultaten van een werkproces;
- Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in (zowel van als naar anderen);
- Volgt afspraken op het afgesproken moment op;
- Wijst medewerkers (collega's) op hun planning of afspraken;
- Anticipeert op mogelijke storingen in de voortgang.

Niveau 3:

- Stelt procedures op om de voortgang van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken;
- Stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken;
- Definieert processen om anderen op te volgen op hun voortgang ten aanzien van langere termijn resultaten;
- Definieert duidelijke criteria ten aanzien waarvan de voortgang en de kwaliteit van het proces zal beoordeeld worden.

3.9 Resultaatgerichtheid

Het ondernemen van concrete en gerichte acties met het oog op het behalen en/of overstijgen van doelstellingen.

Niveau 1:

- Formuleert de eigen doelstellingen in termen van concreet gedrag;
- Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen bereikt zullen worden;
- Evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstellingen;
- Neemt actie om bij te sturen wanneer de doelstellingen in het gedrag komen;
- Zoekt spontaan alternatieven wanneer een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat heeft geleid.

Niveau 2:

- Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen;
- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om deze doelen te bereiken, weegt opties tegenover elkaar af;
- Mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer hij/zij hiertoe anderen moet overtuigen;
- Stuurt op regelmatige basis het proces bij, in functie van de doelstellingen;
- Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven wanneer hij/zij met hindernissen en tegenslagen te maken krijgt.

Niveau 3:

- Formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen van de afdeling;
- Ontwikkelt een doelgericht en concreet actieplan met doelen, mensen, middelen, timing etc;
- Maakt concrete afspraken met alle betrokkenen in functie van het bereiken van de gestelde objectieven;
- Communiceert op regelmatige basis over de stand van zaken aan de andere betrokkenen;
- Spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstellingen wanneer dit nodig blijkt.

Cluster 4: ANALYTISCH VERMOGEN

Definitie: *Het vermogen problemen op een abstract niveau op te lossen en de strategie en visie aan te geven voor de lange termijn.*

4.1 Creativiteit

Met nieuwe oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.

Niveau 1:

- Ziet wat de anderen niet zien;
- Denkt mee, maar valt op de reeds bekende oplossingen terug.

Niveau 2:

- Definieert de essentie van zaken vanuit verschillende invalshoeken en komt op basis daarvan tot originele oplossingen en ideeën.
- Doet meerdere, niet voor de hand liggende voorstellen voor het aanpak van het probleem.

Niveau 3:

- Is uiterst nieuwsgierig, kritisch en realistisch. Zegt nooit, ‘dat kan ik niet’;
 - Past al dan niet bestaande concepten toe in dienst voor de hand liggende situaties.
-

4.2 Probleemanalyse

Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie; verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen; zoeken naar ter zake doende gegevens.

Niveau 1:

- Herkent in een vroeg stadium dat er sprake is van een bepaald probleem;
- Verzamelt gericht informatie over de achtergronden en oorzaken van het probleem;
- Maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en interpretaties;
- Werkt meerdere oplossingen uit met aangeven van mogelijke consequenties.

Niveau 2:

- Integreert diverse bronnen van informatie met betrekking tot oorzaken en achtergronden van complexe problemen.
- Verricht noodzakelijke studies, legt verbanden en geeft aan welke oplossingen in gegeven situatie de beste zijn.

Niveau 3:

- Weet symptomen van oorzaken te onderscheiden van zeer complexe problemen;
- Presenteert nieuwe frisse en doeltreffende alternatieve oplossingen;
- Creëert draagvlak.

4.3 Visie

Afstand nemen van de dagelijkse praktijk. Een beeld ontwikkelen van de toekomst en op basis hiervan koers bepalen voor de eigen functie of organisatie.

Niveau 1:

- Volgt ontwikkelingen (korte en middellange termijn) en vertaalt deze in consequenties voor eigen werkveld;
- Werkt plannen uit.

Niveau 2:

- Heeft een brede blik, overziet het geheel, weet afwijkende en kritische situaties juist in te schatten;
- Schetst een helder beeld van de toekomst van de afdeling van de omgeving (middellange en lange termijn), gerelateerd aan trends en ontwikkelingen;
- Geeft duidelijk aan welke doelen bereikt moeten worden en welke weg gevolgd moet worden.

Niveau 3:

- Ontwikkelt een beeld van de toekomst en geeft op basis hiervan richting aan een grote afdeling, de organisatie of verschillende vakgebieden;
- Stelt lange termijn plannen op.

4.4 Marktgerichtheid

Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de markt. Deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

Niveau 1:

- Volgt en herkent ontwikkelingen in het eigen vakgebied;
- Verzamelt gerichte informatie;
- Past de verworven nieuwe kennis en inzichten snel toe in zijn werk;
- Schat de mogelijke consequenties en kansen goed in.

Niveau 2:

- Signaleert en onderzoekt trends en ontwikkelingen in de vrij complexe omgeving. Relateert deze aan eigen vakgebied en vertaalt deze in gewenste activiteiten, maatregelen;
- Schat de mogelijke interne consequenties en externe kansen met een grote mate van waarschijnlijkheid in.

Niveau 3:

- Anticipeert op trends en ontwikkelingen in de complexe omgeving. Relateert deze aan eigen vakgebied en vertaalt deze in gewenste activiteiten, maatregelen;
- Voorziet de mogelijke interne consequenties en externe kansen.

Cluster 5: **PROFESSIONELE HOUDING EN
VAARDIGHEDEN**

Definitie: *Het vermogen om zelfstandig invulling te geven aan doelen en werkzaamheden binnen -in het vakgebied geldende (kwaliteits)normen en maatstaven- en daarbij blijk van een verbondenheid met het vakgebied te geven.*

5.1 Flexibiliteit

Indien zich problemen of kansen voordoen, de eigen gedragsstijl veranderen om het gestelde doel te verwezenlijken.

Niveau 1:

- Verhoogt het werktempo, indien de omstandigheden te vragen;
- Zoekt tijdig een alternatieve oplossing /aanpak indien blijkt dat de gekozen aanpak niet geschikt was;
- Is bereid taken te doen die niet tot het normale pakket behoren, indien de omstandigheden dit vereisen.

Niveau 2:

- Evalueert kritisch en regelmatig het (te verwachten) resultaat, met als doel de gekozen aanpak tijdig te kunnen bijsturen;
- Reageert alert op informatie die het bijsturen van een gekozen aanpak noodzakelijk maakt;
- Besluit hoe iets moet worden gedaan op basis van de situatie;
- Formuleert meerdere concrete alternatieven om de doelstellingen beter en efficiënter te kunnen bereiken.

Niveau 3:

- Blijft doelmatig handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend is;
- Verandert het algehele plan, doel of project al naar gelang de situatie;
- Anticipeert; schat de mogelijke hindernissen vooraf in;
- Ontwikkelt meerdere strategieën; bekijkt meerdere wegen en heeft alternatieven voorhanden.

5.2 Integriteit

Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.

Niveau 1:

- Respecteert en beschermt vertrouwelijke informatie;
- Wijst acties af, die met de geldende normen en waarden botsen;
- Laat zijn gesprekspartners in hun waarde;
- Is consistent in handelen conform de referentiekaders van waarden en normen.

Niveau 2:

- Respecteert elk individu met zijn/haar kwaliteiten en eigenschappen, zelfs bij moeilijke beslisprocessen en/of omstandigheden;
- Stimuleert open, eerlijke en gedurfde communicatie en gedrag binnen de geldende normen en waarden.

Niveau 3:

- Draagt de normen en waarden in zijn organisatie uit;
- Plaatst machtsconflicten binnen deze referentiekaders en bewaakt de belangen van de beide partijen.

5.3 Leervermogen

Nieuwe informatie en ideeën in zich opnemen en effectief toepassen

Niveau 1:

- Maakt zich op een gemakkelijke wijze kennis eigen;
- Verwerkt nieuwe kennis en opgedane ervaring in bestaande werkwijzen en handelingen;
- Verhoogt daardoor de kwaliteit en kwantiteit van zijn output.

Niveau 2:

- Past nieuwe informatie zo snel mogelijk toe in het eigen werk;
- Beoordeelt hoe de werkwijzen, handelingen, opvattingen en gedrag kunnen worden gewijzigd en verhoogt daardoor de kwaliteit en kwantiteit van de output van de afdeling.

Niveau 3:

- Zoekt actief naar nieuwe ontwikkelingen;
 - Integreert nieuwe informatie efficiënt en effectief met bestaande denk- en handlingspatronen en verhoogt daardoor de kwaliteit en kwantiteit van de output van de organisatie.
-

5.4 Zelfstandigheid

In staat zijn zonder hulp van anderen acties op te starten en af te handelen.

Niveau 1:

- Voert alle taken zonder hulp en bijsturing uit, vraagt zelf in moeilijke onbekende situaties ondersteuning van de leidinggevende.

Niveau 2:

- Voert alle taken zonder hulp en bijsturing;
- Werkt uiterst planmatig en doelmatig, zelfs onder druk en in moeilijke situaties;
- Herkent tijdig de noodzaak van het raadplegen van anderen.

Niveau 3:

- Stelt zich onafhankelijk op, lost onder de moeilijkste omstandigheden de zaken op in principe zonder de hulp van anderen;
- Weet waar de grenzen van het eigen kunnen liggen.

Cluster 6: RELATIONELE HOUDING EN
 VAARDIGHEDEN

Definitie: *Het vermogen om in te spelen op veranderingen in de omgeving onder meer door de eigen gedragsstijl te wijzigen en rekening te houden met positie en belangen van anderen.*

6.1 Aanpassingsvermogen

Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

Niveau 1:

- Staat open voor wijzigingen, spant zich in om in de gewijzigde werksituatie het oude los te laten en het nieuwe zich eigen te maken;
- Past eigen planning aan, indien noodzakelijk.

Niveau 2:

- Discussieert over veranderende omstandigheden en denkt mee;
- Is open maar (gezond) kritisch;
- Stelt eigen doelen bij als allerlei omstandigheden dit vragen.

Niveau 3:

- Is zich snel bewust van de (mogelijk) veranderende omstandigheden en doordenkt eventuele consequenties vanuit diverse perspectieven;
- Weet anderen te overtuigen van de noodzaak van snelle verandering in gedrags- en/of werkpatronen;
- Draagt eigen standpunten uit en/of past eigen standpunt aan dat van anderen aan.

6.2 Klantgerichtheid

Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten en een hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.

Niveau 1:

- Is vriendelijk en voorkomend;
- Behandelt duidelijke vragen en verzoeken van klanten volgens de bekende procedures.

Niveau 2:

- Handelt vragen, verzoeken van klanten direct correct en doeltreffend af;
- Blijft rustig en beheerst, ook bij emotionele of onverwachte reacties van klanten;
- Anticipeert en speelt in op vragen, wensen en belangen van de klant.

Niveau 3:

- Onderzoekt wensen en behoeften van klanten, denkt mee en ontwikkelt samen met klant gepaste oplossing binnen zijn mogelijkheden;
- Checkt of dit aan de verwachtingen van de klant voldoet;
- Bouwt langdurige vertrouwensrelaties met de belangrijke klanten op.

6.3 Impact

Een goede indruk maken op anderen en behouden

Niveau 1:

- gebruikt argumentatie dat een beroep doet op verstandelijke of technische argumenten om de goedkeuring en steun van andere te krijgen;
- Gebruikt de meest voor de hand liggende argumenten, zonder deze aan te passen aan het niveau en de belangstelling van zijn toehoorders;
- Overtuigt met één enkele presentatie of één enkel argument.

Niveau 2:

- Bereidt op feiten gebaseerde, overtuigende argumenten voor en gebruikt deze om zijn/haar standpunt te verdedigen;
- Bereidt presentaties of onderhandelingen voor door visuele voorstellingen van gegevens te maken, vooraf het effect van bepaalde acties te beoordelen en na te denken over mogelijke vragen of opmerkingen van zijn/haar toehoorders;
- Presenteert overtuigende argumenten op een gestructureerde, logische en enthousiaste manier.

Niveau 3:

- Gebruikt argumentatie die is gebaseerd op een brede analyse van de situatie;
- Gebruikt 'bewijzen' of brengt derden in om zijn/haar positie te verstevigen;
- Beschrijft welke (negatieve) situatie zou optreden wanneer dingen niet worden gedaan op de manier die hij/zij voorstelt.

6.4 Samenwerken

De bereidheid en het vermogen om samen te werken met anderen aan een gemeenschappelijk doel.

Niveau 1:

- betreft anderen waar nodig;
- stelt zich open voor de mening van anderen en vraagt om c.q. geeft goede feedback;
- Behandelt anderen met respect, ongeacht hun positie, achtergrond of opvattingen;
- Heeft het groepsbelang voorop staan.

Niveau 2:

- Steunt voorstellen van anderen en bouwt daarop voort om tot een gezamenlijk resultaat te komen;
- Stemt de eigen inbreng/prioriteiten/aanpak af op de noden van de groep;
- Houdt rekening met de gevoeligheden en met de verscheidenheid in mensen;
- Biedt hulp aan bij problemen ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht.

Niveau 3:

- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren;
- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen;
- Betreft anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben;
- Geeft opbouwende kritiek en feedback.

Een deel van het formulier dat NV Energiewacht Groep gebruikt in functioneringsgesprekken. De leidinggevende en de medewerker noteren hier samen in welke mate competenties worden beheerst. Ingevuld zijn de competenties (houding/vaardigheden) van de functie Service monteur.

Voorbeeld van het formulier dat Energiewacht gebruikt in functioneringsgesprekken

Functionerings/beoordelingsformulier

Betekenis van de afkortingen

Naam medewerker:

Functie medewerker: **Service monteur**

Betreft beoordelingsperiode:

Datum beoordelingsgesprek:

OV = Onvoldoende
M = Matig
V = Voldoende
RV = Ruim voldoende
G = Goed
ZG = Zeer goed

Gedrag	Toelichting
<p>1. Luisteren - niveau 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laat anderen uitspreken; - Geeft door gedrag en houding blijk van interesse voor wat de andere brengt; - Handhaaft een actieve luisterhouding; - Geeft anderen de ruimte om een mening of idee in te brengen; - Toetst of hij/zij begrijpt wat de ander heeft willen zeggen. <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> OV <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> RV <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> ZG </p>	
<p>2. Accuratesse - niveau 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werkt zorgvuldig; - Aantal fouten is gering; - Controleert eigen werk goed. <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> OV <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> RV <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> ZG </p>	
<p>3. Stressbestendigheid - niveau 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raakt onder druk niet in paniek; - Kan veel dingen tegelijk; - Reageert rustig in lastige en kritische situaties; - Blijft aan probleemanalyse doen onder tijdsdruk, neemt geen overhaaste beslissingen. <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> OV <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> RV <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> ZG </p>	
<p>4. Probleemanalyse - niveau 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herkent in een vroeg stadium dat er sprake is van een bepaald probleem; - Verzamelt gericht informatie over de achtergronden en oorzaken van het probleem; - Maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en interpretaties; - Werkt meerdere oplossingen uit met aangeven van mogelijke consequenties. <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> OV <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> RV <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> ZG </p>	

Gedrag	Toelichting						
<p>5. Flexibiliteit - niveau 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verhoogt het werktempo, indien de omstandigheden te vragen; - Zoekt tijdig een alternatieve oplossing /aanpak indien blijkt dat de gekozen aanpak niet geschikt was; - Is bereid taken te doen die niet tot het normale pakket behoren, indien de omstandigheden dit vereisen. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 15%;">OV</td> <td style="width: 15%;">M</td> <td style="width: 15%;">V</td> <td style="width: 15%;">RV</td> <td style="width: 15%;">G</td> <td style="width: 15%;">ZG</td> </tr> </table>	OV	M	V	RV	G	ZG	
OV	M	V	RV	G	ZG		
<p>6. Zelfstandigheid - niveau 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voert alle taken zonder hulp en bijsturing uit, vraagt zelf in moeilijke onbekende situaties ondersteuning van de leidinggevende. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 15%;">OV</td> <td style="width: 15%;">M</td> <td style="width: 15%;">V</td> <td style="width: 15%;">RV</td> <td style="width: 15%;">G</td> <td style="width: 15%;">ZG</td> </tr> </table>	OV	M	V	RV	G	ZG	
OV	M	V	RV	G	ZG		
<p>7. Klantgerichtheid - niveau 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Handelt vragen, verzoeken van klanten direct correct en doeltreffend af; - Blijft rustig en beheerst, ook bij emotionele of onverwachte reacties van klanten; - Anticipeert en speelt in op vragen, wensen en belangen van de klant. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 15%;">OV</td> <td style="width: 15%;">M</td> <td style="width: 15%;">V</td> <td style="width: 15%;">RV</td> <td style="width: 15%;">G</td> <td style="width: 15%;">ZG</td> </tr> </table>	OV	M	V	RV	G	ZG	
OV	M	V	RV	G	ZG		

Realisatie van resultaten en afspraken vanuit het vorige functioneringsgesprek	
1.	ja/nee
2.	ja/nee
3.	ja/nee
4.	ja/nee
* indien niet gerealiseerd, s.v.p. redenen vermelden	

Onderwerp:	Wijzigingsdatum:
Functieprofiel Monteur	15-08-2007

**Voorbeeld van het Functieprofiel Monteur,
gebruikt bij hollander techniek**

Functiegegevens

Functienaam: Monteur
 Functiegroep: 5
 Functiefamilie: 35/36
 Vakgebieden: Elektrotechniek, Industriële automatisering, Winkelautomatisering
 Beveiligingstechniek, ICT, Zwembadtechniek, Werktuigbouw.

Plaats in de organisatie

Is hiërarchisch geplaatst onder de leidinggevend monteur/chefmonteur en functioneel geplaatst onder de 1^o of leidinggevend monteur.

Doel van de functie

Het volgens tekeningen en voorschriften zelfstandig monteren, installeren en bedrijfsklaar maken van installaties en monteren van meer gecompliceerde apparatuur onder directe leiding.

Typering van de activiteiten

Algemeen

- Monteert voorkomende installaties binnen de gestelde tijd en conform aanwijzingen, (veiligheids-) voorschriften en KAM-procedures.
- Oefent toezicht uit op en geeft vakinhoudelijke aanwijzingen aan de hem toegewezen medewerkers.
- Controleert de installatie en montagewerkzaamheden.
- Voert in voorkomende gevallen en in opdracht eenvoudige administratie en houdt deze bij.

Gebruik van middelen

Voert voor eigen werk benodigde materialen en gereedschappen aan, maakt ze gebruiksklaar en draagt zorg voor het onderhoud.

Werkomgeving

Houdt een opgeruimde werkomgeving in stand en draagt bij aan een plezierige werksfeer met minimale verstoring van de werkzaamheden en met inachtneming van de geldende veiligheidsvoorschriften.

Bevoegdheden

- Treffen van maatregelen, met instemming van de direct leidinggevende, welke nodig zijn voor een veilige, vlotte en deskundige afhandeling van de werkzaamheden.
- Controleren van de afgeleverde materialen en bij gebreken signaleren aan de direct leidinggevende.

Communicatie

Binnen de organisatie

- Medewerkers buitendienst en binnendienst.

Buiten de organisatie

- Uitvoerende medewerkers van de overige uitvoerende partijen.
- Klanten.

Opmerking: Bovenstaande is slechts een typering van de werkzaamheden en niet een uitputtende opsomming. De vervuller van deze functie is dan ook gehouden aan alle voorkomende en in redelijkheid opgedragen werkzaamheden uit te voeren.

	Functie:	Naam:	Datum:
Opgesteld door:	Personeelsfunctionaris		
Goedgekeurd door:			

Onderwerp:	Wijzigingsdatum:
Functieprofiel Monteur	15-08-2007

Kennisniveau

Opleiding

Zie hiervoor de bijgevoegde opleidingsmatrix.

Werkervaring

2-4 jaar relevante werkervaring is vereist.

Eigenschappen

Hollander-eigenschappen (algemeen)

Resultaatgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • Is kritisch over eigen en gezamenlijke prestaties en probeert zich steeds te verbeteren. • Stelt doelen en resultaten voor het eigen werk en houdt deze goed voor ogen. Ook bij weerstand, tegenwerking of afleidingen.
Innovativiteit/vakdeskundigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Produceert toegankelijke werkstukken. • Geeft blijk van kritische instelling. • Gedraagt zich zelfstandig. • Beschikt over aantoonbare kennis op zijn/haar vakgebied. • Goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.
Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Toont belangstelling voor collega's en helpt hen op verzoek. • Informeert anderen over eigen activiteiten en houdt zich op de hoogte van activiteiten van anderen.
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Komt afspraken na. • Stelt hoge eisen aan het eigen werk. • Zorgt voor orde en netheid op de werkplek. • Vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit van eigen producten en diensten. • Doet zelfstandig voorstellen en onderneemt actie om een hoge kwaliteit van eigen producten en diensten te realiseren.
Klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • Herkent en herstelt fouten. • Luistert naar de klant, vraagt door en formuleert helder en eenduidig de vraag. • Is behulpzaam bij het oplossen van vragen en knelpunten. • Herkent uitgesproken klantwensen binnen het werkveld en signaleert kansen om klanten te binden.

Functiegebonden eigenschappen

Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Is niet uit het veld geslagen als dingen tegenzitten of anders verlopen dan verwacht. • Schakelt gemakkelijk tussen feitelijke informatie en persoonlijke belangstelling.
Initiatief	<ul style="list-style-type: none"> • Schakelt gemakkelijk tussen formeel en informeel. • Werkt onafhankelijk: heeft niet voortdurend toezicht nodig om opdrachten te vervullen. • Vraagt om nieuwe activiteiten als hij/zij daar ruimte voor heeft. • Doet suggesties om het eigen werkproces of dat van anderen te verbeteren.

	Functie:	Naam:	Datum:
Opgesteld door:	Personeelsfunctionaris		
Goedgekeurd door:			

Medewerker:		Datum:	
Afdeling:		Beoordelaar:	
Functie:			
Sinds:			

hollander eigenschappen**Resultaatgerichtheid**

Maakt een vertaalslag van doelen naar resultaten en weet vervolgens het gewenste resultaat op efficiënte wijze te realiseren.

	Op welk niveau wordt de competentie daadwerkelijk uitgevoerd?	Toelichting
	Niveau A <ul style="list-style-type: none"> • Stelt meetbare, haalbare en duidelijke doelen voor de eigen taken. • Stelt de juiste prioriteiten. • Haalt deadlines. 	
X	Niveau B <ul style="list-style-type: none"> • Is kritisch over eigen en gezamenlijke prestaties en probeert zich steeds te verbeteren. • Stelt doelen en resultaten voor het eigen werk en houdt deze goed voor ogen. Ook bij weerstand, tegenwerking of afleidingen. 	
	Niveau C <ul style="list-style-type: none"> • Stelt meetbare doelen en geeft grote lijnen aan. • Geeft ruimte en middelen aan anderen om gestelde doelen te halen. • Voorziet op tijd problemen en risico's om doelstellingen te halen en handelt daarnaar. • Volgt de uitvoering van werkzaamheden door anderen en spreekt ze waar nodig hierop aan. 	
	Niveau D <ul style="list-style-type: none"> • Gebruikt kosten-batenanalyses bij het stellen van doelen en prioriteiten en het nemen van beslissingen. • Overziet de gevolgen van eigen en andermans besluiten voor de gestelde doelen. • Begeleidt anderen om doelen te stellen en te halen die in lijn zijn met de doelen van de afdeling/de organisatie. 	

Innovativiteit/Vakdeskundigheid

Beheerst de op zijn vakgebied betrekking hebbende vaktechnische kennis en houdt ontwikkelingen hierin bij. Deelt de kennis met anderen en kan overtuigend oplossingen aandragen. Komt met nieuwe oplossingen/mogelijkheden/ideeën en deelt dit met anderen.

	Op welke niveau wordt de competentie daadwerkelijk uitgevoerd?	Toelichting:
	Niveau A <ul style="list-style-type: none"> • Leren om te leren (is nieuwsgierig, toont inzet om zaken te beheersen) • Geeft blijk van kritische instelling • Stelt conclusies beknopt, helder en goed onderbouwd op. • Maakt zich eigen en beschikt over op zijn/haar terrein aantoonbare kennis op zijn/haar vakgebied. • Beschikt over goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid. 	
X	Niveau B <ul style="list-style-type: none"> • Produceert toegankelijke werkstukken. • Geeft blijk van kritische instelling. • Gedraagt zich zelfstandig. • Beschikt over aantoonbare kennis op zijn/haar vakgebied. • Goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid. 	
	Niveau C <ul style="list-style-type: none"> • Toont adequate oordeelsvorming bij lastige klantvragen. • Beschikt over aantoonbare expertise op zijn/haar vakgebied. • Houdt zich op de hoogte van de kennis en ontwikkelingen in zijn/haar vakgebied. • Beschikt over goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden. 	

X = niveau waarop de competentie wordt beoordeeld

	<p>Niveau D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toont onafhankelijke oordeelsvorming. • Beschikt over aantoonbare expertise op zijn/haar vakgebied. • Gedraagt zich integer. • Stelt kwaliteitsnormen en draagt deze uit. • Levert extern een bijdrage aan de ontwikkeling van het vakgebied. • Houdt zich op de hoogte van de kennis en ontwikkelingen binnen zijn/haar vakgebied. 	
--	--	--

Samenwerken

Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

	Op welke niveau wordt de competentie daadwerkelijk uitgevoerd?	Toelichting:
X	<p>Niveau A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toont belangstelling voor collega's en helpt hen op verzoek. • Informeert anderen over eigen activiteiten en houdt zich op de hoogte van activiteiten van anderen. • Komt afspraken na. 	
	<p>Niveau B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan anderen en vraagt zelf om hulp van anderen; maakt meetbare afspraken. • Wisselt ideeën en informatie uit met anderen en geeft en vraagt reacties. • Doet concessies om tot een gezamenlijk doel of resultaat te komen. 	
	<p>Niveau C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zoekt actief samenwerking met anderen en stuurt daarbij op gemeenschappelijke belangen. • Deelt eigen kennis en ervaringen en motiveert anderen hun expertise in te brengen. • Beweegt anderen tot samenwerken en benadrukt dat het resultaat als een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren wordt. 	
	<p>Niveau D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initieert en stimuleert nieuwe samenwerkingsvormen-/verbanden/relaties. • Betreft relevante partijen in besluitvorming; activeert derde tot leveren van bijdragen aan het resultaat en houdt daarbij rekening met hun kwaliteiten. • Stemt processen binnen de organisatie af en zorgt daarbij in het bijzonder voor gemeenschappelijkheid. 	

Kwaliteit

Er steeds op gericht zijn kwaliteit te leveren in producten, diensten en resultaten. Normen en standaarden ontwikkelen voor kwaliteit; bereid zijn zich te voegen naar geldende eisen en procedures. Eigen gedrag, producten en processen evalueren in het licht van standaarden.

	Op welke niveau wordt de competentie daadwerkelijk uitgevoerd?	Toelichting:
	<p>Niveau A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrijpt het nut van de gestelde kwaliteitseisen van het bedrijf. • Werkt volgens de kwaliteitseisen. • Werkt nauwkeurig en precies. • Controleert of het eigen werk juist en volledig is. 	
X	<p>Niveau B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stelt hoge eisen aan het eigen werk. • Zorgt voor orde en netheid op de werkplek. • Vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit van eigen producten en diensten. • Doet zelfstandig voorstellen en onderneemt actie om een hoge kwaliteit van eigen producten en diensten te realiseren. • Herkent en herstelt fouten. 	
	<p>Niveau C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakt een goede afweging tussen het strikt nakomen van gesteld beleid en afspraken of handelen naar de situatie. • Bewaakt de kwaliteit van het werk van de ander. • Stimuleert de ander om voorstellen te doen en actie te ondernemen om de kwaliteit van producten en diensten te verhogen. 	

	<p>Niveau D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakt kwaliteitsbewustzijn een vast onderdeel van het gestelde beleid. • Stelt door beleid, afspraken, procedures en communicatie anderen binnen de afdeling in staat de kwaliteit van producten en diensten te verhogen. • Ziet erop toe dat afspraken en processen voor kwaliteitsbewaking zich ontwikkelen en verbeteren. 	
--	--	--

Klantgerichtheid

Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten en een hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.

	Op welke niveau wordt de competentie daadwerkelijk uitgevoerd?	Toelichting:
X	<p>Niveau A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luistert naar de klant, vraagt door en formuleert helder en eenduidig de vraag. • Is behulpzaam bij het oplossen van vragen en knelpunten. • Herkent uitgesproken klantwensen binnen het werkveld en signaleert kansen om klanten te binden. 	
	<p>Niveau B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudt bestaande en bouwt aan nieuwe klantrelaties. • Neemt, wanneer de klanttevredenheid onvoldoende is, acties om deze te verbeteren. • Signaleert en herkent ingewikkelde wensen van klanten op product-/dienstniveau en vertaalt deze naar activiteiten binnen de afdeling. 	
	<p>Niveau C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Richt zich op het verbeteren van de dialoog en de interactie met de omgeving; haalt de buitenwereld naar binnen en voert gesprekken in en met de omgeving. • Speelt flexibel en pro-actief in op wensen van de klant. • Vraagt door bij de klant, bedenkt en biedt indien nodig alternatieve oplossingen aan, wordt gezien als business partner. 	
	<p>Niveau D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legt en onderhoudt langere termijn relaties op topniveau van grote en invloedrijke partijen in de markt. • Anticipeert op toekomstige wensen en vertaalt deze naar nieuw te ontwikkelen concepten of producten. • Verbeterd de samenwerking binnen de organisatie om de klant beter van dienst te zijn. 	

Functiespecifieke eigenschappen

Flexibiliteit

In staat zijn om bij het veranderen van situatie, omstandigheden, planning en of werkzaamheden efficiënt en accuraat te blijven werken en het bedrijfsbelang voorop te stellen.

	Op welke niveau wordt de competentie daadwerkelijk uitgevoerd?	Toelichting:
X	<p>Niveau A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is niet uit het veld geslagen als dingen tegenzitten of anders verlopen dan verwacht. • Schakelt gemakkelijk tussen feitelijke informatie en persoonlijke belangstelling. • Schakelt gemakkelijk tussen formeel en informeel. 	
	<p>Niveau B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is snel inzetbaar bij aangrenzende programma's en projecten. • Kiest gemakkelijk uit verschillende manieren om een doel te bereiken. • Past het eigen gedrag met succes aan in verschillende situaties. 	
	<p>Niveau C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verandert van werkwijze als een eerdere aanpak minder effectief blijkt te zijn. • Helpt de ander bij het effectief wisselen van gedragsstijl. • Houdt rekening met de positie, de situatie en het karakter van anderen. 	

Gemaakte afspraken / doelstellingen (min. 2 formuleren):

Doelstellingen:	Hoe:	Actie door
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Algemeen Oordeel	ONVOLDOENDE	VOLDOENDE	GOED	EXCELLENT
------------------	-------------	-----------	------	-----------

<u>HANDTEKENING BEOORDELAAR:</u>	<u>HANDTEKENING MEDEWERKER:</u>
----------------------------------	---------------------------------